

Solange de Lima Freiria

**DILEMAS, DIFICULDADES E POSSIBILIDADES DA
ATUAÇÃO DOS GERENTES INTERMEDIÁRIOS COMO
MEDIADORES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO
ATUAL CONTEXTO**

Dissertação de Mestrado (Opção Profissional)

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração de Empresas
da PUC-Rio.

Orientador: Jose Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro
dezembro de 2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Solange de Lima Freiria

**Dilemas, Dificuldades e Possibilidades da Atuação dos
Gerentes Intermediários como mediadores das Relações
de Trabalho no Atual Contexto**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovado pela Comissão Examinadora abaixo
assinada.

Prof. Jose Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Sandra Regina Santos Souza

Departamento de Informática – PUC-Rio

Profa. Úrsula Wetzel

COPPEAD- UFRJ

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 18 de dezembro de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Solange de Lima Freiria

Graduou-se em Administração de Empresas na Fundação de Ensino Eurípedes Soares da Rocha (Marília-SP) em 1994. cursou Especialização em Qualidade Total e Desenvolvimento Gerencial na FAFI (Faculdade de Filosofia de Cornélio Procópio – PR) em 1996. E em 2005 cursou MBA em Maganement no IAG/PUC-Rio.

Atua como supervisora da seção acadêmica e assessora da CCE/PUC-Rio desde 1998.

Ficha Catalográfica

Freiria, Solange de Lima

Dilemas, dificuldades e possibilidades da atuação dos gerentes intermediários como mediadores das relações de trabalho no atual contexto / Solange de Lima Freiria; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2008.

100 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Contrato Psicológico. 3. Gerente Intermediário. 4. Relações de Trabalho. I Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Muitas são as pessoas presentes em nosso dia a dia, renovando continuamente nossas esperanças. Algumas destas pessoas são especiais, outras, por motivos justificados, são mais especiais do que todas. Porém todas ao seu modo devem merecer sempre o nosso respeito, carinho e consideração.

Portanto quero expressar meus agradecimentos àqueles que, com seu modo especial, estiveram ao meu lado nesta caminhada.

Primeiramente a DEUS, por SEMPRE estar ao meu lado, impondo desafios que me fortalecem a cada dia.

Ao meu amado Alvismar, companheiro e amigo que soube entender a importância dessa etapa da minha vida, dando o apoio necessário ao longo desses anos. Nas muitas noites e fins de semana sacrificados em prol dos estudos, soube compreender, suportando meu mau humor e cansaço.

Às minhas filhotas, Judy, Cinthy, Meg (*in memoriam*), Deby, que nos dias e noites dedicadas à este trabalho, sempre estiveram ao meu lado ou em cima dos meus textos. Todas ao seu modo serviram como escape, ora como ouvintes silenciosas, ora como distração com suas encantadoras estripulias. E também à Jolye, novo membro da família, que não participou da confecção do trabalho, mas foi companheira inseparável durante a formatação da versão final.

Aos meus pais, Luzia e Baptista, que com muito esforço, carinho e dedicação, conseguiram fazer de mim uma pessoa de fibra. E hoje, orgulhosos, podem presenciar mais uma conquista.

Aos meus irmãos, sobrinhos e demais familiares, que mesmo distantes estiveram sempre presentes, acreditando e dando força.

Ao professor Augusto Sampaio, Vice-Reitor Comunitário, que com seu apoio e sua confiança, tornou possível mais esta conquista.

Ao professor e orientador José Roberto Gomes da Silva, por sua paciência ao tentar driblar a minha economia de palavras e a minha ansiedade. E principalmente, por sua dedicação, e profissionalismo transformando esse trabalho em uma verdadeira dissertação.

A todos os demais professores pela dedicação e paciência com que conduziram suas aulas durante este longo período, nos incentivando a construir o conhecimento e nos oferecendo o que tinham de melhor.

A todos os gestores e empresas, que se prontificaram a participar deste trabalho, acreditando e fornecendo todo o material necessário, imprescindível para a consecução deste trabalho.

À minha querida e dedicada equipe de trabalho, que foram os principais motivadores para a escolha desse tema. Que com o profissionalismo e carinho de suas ações, me impulsionam a buscar formas de me tornar um líder e não apenas um chefe.

Aos demais colegas e amigos da CCE, que me deram apoio ouvindo as minhas reclamações e festejando comigo a todas as conquistas.

Aos colegas de classe por termos juntos vencidos todas as batalhas.

A todos os amigos cujos nomes aqui não se encontram declarados, mas que, de um modo especial, colaboraram para a consecução desta pesquisa e que merecem meu respeito, carinho e consideração.

À Tereza, Fábio e todos os funcionários administrativos do departamento de administração (IAG), pela dedicação e carinho que trabalharam para que tivéssemos o melhor.

Por fim, a todos que diretamente e indiretamente contribuíram para realização desta pesquisa.

Solange Freiria

Resumo

Freiria, Solange de Lima; da Silva; José Roberto Gomes (Orientador), **Dilemas, dificuldades e possibilidades da atuação dos gerentes intermediários como mediadores das relações de trabalho no atual contexto.** Rio de Janeiro, 2008. 100p. Dissertação de Mestrado (Opção Profissional) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O ambiente organizacional esta sofrendo mutações constantes, seja pelo avanço tecnológico, pela globalização ou pelo aumento da concorrência que está cada vez mais agressiva. Para se manterem competitivas as empresas são obrigadas a se tornar mais flexíveis e versáteis e isso significa mudança não somente em seus procedimentos, mas principalmente no que se refere ao gerenciamento de pessoas, pois o capital humano é considerado um diferencial dificilmente copiável. O objetivo deste estudo foi apresentar as dificuldades enfrentadas pelos gerentes dos níveis intermediários em seu papel como mediadores das relações de trabalhos e mais especificamente do contrato psicológico de seus subordinados. Para isso, esta dissertação aborda quatro grandes temas como: liderança no atual contexto, as mudanças nas relações de trabalho, desafios gerenciais e contrato psicológico. De maneira a tentar compreender estas mudanças e os dilemas gerenciais, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 21 gerentes intermediários de empresas públicas e privadas de diferentes portes e setores. Os gerentes entrevistados possuem várias atribuições, dentre elas a de serem mediadores nas relações de trabalho entre os subordinados e as empresas. O resultado das entrevistas evidenciou que as mudanças sofridas nas organizações provocaram alterações significativas no perfil gerencial e nas relações de trabalho. Verificou-se que o gerente médio além de ser um influenciador, se tornou mais sensível e mais próximo dos seus dirigidos e dirigentes, possibilitando com isso a identificação e tratamento das expectativas envolvidas na relação de trabalho, com o intuito de conseguir um equilíbrio entre as partes.

Palavras-Chave

Contrato Psicológico, Gerente Intermediário, Relações de Trabalho.

Abstract

Freiria, Solange de Lima; da Silva; José Roberto Gomes (Advisor), **“Dilemmas, Difficulties and possibilities of middle management performance as mediators of labor relations in the present context”**. Rio de Janeiro, 2008. 100p. MSc. Dissertation (Opção Profissional) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The organizational environment this suffering constant mutations, either for the technological advance, the globalisms or the increase of the competition that is each more aggressive time. To remain competitive the companies they are obliged if to become more flexible and versatile and this not only means change in its procedures, but mainly as for the management of people, therefore the human capital is considered a hardly copied. The objective of this study was more specifically to present the difficulties faced for the middle manager levels in its paper as mediating of the labor relations and of the psychological contract of its subordinate. For this, this dissertation approaches four great subjects as: leadership in the current context, the management changes in the labor relations, challenges and psychological contract. In way to try to understand these changes and the management dilemmas, had been carried through interviews half-structuralized with 21 middle managers of public companies and private of different transports and sectors. The interviewed managers possess some attributions, amongst them to be mediating in the labor relations between the subordinate and the companies. The result of the interviews evidenced that the changes suffered in the organizations had provoked significant alterations in the management profile and the labor relations. It was verified that the average manager beyond being a influential, if it became more sensible and next to directed and leading its, making possible with this the identification and treatment of the involved expectations in the labor relations, with intention to obtain a balance between the parts.

Keywords

Psychological Contract; Middle Manager; Labor Relations

Sumário

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.1. Introdução	11
1.2. Objetivos da Pesquisa	15
1.3. Relevância do Estudo	15
1.4. Delimitação do Estudo	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. Organizações Contemporâneas Modelando o Novo Perfil de Pessoal	19
2.2. Liderança de Equipe no Atual Contexto	24
2.3. Papel do Gerente Médio	27
2.4. Relações de Trabalho	32
2.5. Desafios Gerenciais	36
2.6. Contrato Psicológico	43
3 METODOLOGIA	51
3.1. Tipo de Pesquisa	51
3.2. Seleção dos Sujeitos	52
3.3. Coleta de Dados	56
3.4. Tratamento dos Dados	58
3.5. Limitações do Método	59
4. RESULTADOS	61
4.1. A visão sobre a liderança	61
4.2. A visão sobre as relações de trabalho e o papel do gerente	67
4.3. A visão sobre os desafios gerenciais	72
4.4. A visão sobre o contrato psicológico	80
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	90
5.1 Conclusão	90
5.2 Sugestão para Pesquisas Futuras	95
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

Lista de quadros

Quadro 1	Caracterização dos Entrevistados	54
Quadro 2	Questões Aplicadas separadas por Tópicos	58

“Não é o mais forte nem o mais inteligente
que sobrevive.
É o mais adaptado às mudanças”

(Charles Darwin)

1.

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Este capítulo apresenta a razão e a motivação que deram origem a esta dissertação de mestrado que focaliza a problemática dos gerentes do nível intermediário nas organizações do atual contexto, em termos dos desafios enfrentados na gestão dos aspectos que influenciam o contrato psicológico de seus subordinados. Além da motivação do estudo, ao longo do capítulo descrevem-se o objetivo, a relevância e a delimitação desta pesquisa.

1.1.

Introdução

No início do século passado, com as primeiras teorias de gestão – mais particularmente aquelas que seguiam os princípios da Administração Científica -defendia-se que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação dos trabalhadores e que o emprego era escolhido não pelo conteúdo dos cargos, mas sim pela perspectiva de remuneração. Nesse contexto, as organizações seguiam o sistema de recompensa/punição (MOTTA, 1998).

Naquela época acreditava-se que os homens contratados pela organização eram racionais e passivos, preferindo a segurança de um trabalho controlado ao desafio da liberdade de escolha, ou seja, os trabalhadores seguiam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado. A relação de trabalho era regida por um contrato formal de longo prazo.

Posteriormente, com a abordagem das Relações Humanas (MOTTA, 1998), surge uma filosofia administrativa que considerava que a melhor maneira de conduzir os subordinados seria por intermédio da ênfase do comportamento social, fazendo com que

cada empregado sentisse sua utilidade e importância pessoal no trabalho. Neste modelo de compreensão do trabalhador, o reconhecimento individual se tornava mais importante do que o efeito das recompensas pecuniárias. Com isso, o gerente começava a se preocupar com as necessidades e desejos dos subordinados, mas a motivação era considerada parte integrante de um processo grupal e não individual. Porém a organização continuava a reger suas relações de trabalho somente com base no contrato formal, ainda com pouca ênfase sobre as expectativas subjetivas.

Este tipo de pensamento se modificou, em parte, ao longo do século XX, com o surgimento de outras teorias de gestão que admitiam que os indivíduos possuam diferentes motivações, habilidades e talentos pessoais, podendo, portanto contribuir de formas diferentes para consecução dos objetivos da organização e, subseqüentemente, necessitando de diferentes formas de estímulos motivacionais individualizadas.

No início deste século, o maior desafio dos gerentes passa a ser, talvez, o de descobrir o que devem fazer para que as pessoas se mantenham motivadas a cumprir suas tarefas e para que se comprometam com os objetivos da organização, em um contexto cujas bases das relações de trabalho vêm, no entanto, se modificando. Agora o desafio se torna mais complexo, pois não se trata apenas de reconhecer que cada indivíduo traz dentro de si suas próprias motivações e de compreender os comportamentos, os objetivos e as expectativas individuais. As relações de trabalhos mudaram suas bases, não sendo mais regidas, em grande parte dos casos, pela perspectiva do contrato formal de longo prazo, o que torna ainda mais complicado o desafio de aproximar as expectativas dos indivíduos e da organização. Com essas mudanças passa a ser exigido do gerente um conjunto diferente de habilidades, de conhecimentos e comportamentos necessários para desempenhar suas funções – as quais, certamente, também se modificaram, quando comparadas àquelas requeridas para o antigo modelo.

Os subordinados parecem continuar com as suas expectativas de serem cuidados e respeitados pelas organizações, além da possibilidade de se desenvolverem e de crescerem. Já as organizações provavelmente esperam eficiência e menos custos. No meio de desejos tão antagônicos, o gerente funciona como mediador, tentando encontrar uma alternativa que agrade ambos os lados.

As questões que envolvem as mudanças nas relações de trabalho ganharam destaque nas últimas décadas, em parte porque as mudanças no contexto das empresas alteram as expectativas profissionais dos indivíduos. Mas, em parte, há também o fato de que, com o avanço tecnológico, a economia globalizada e a concorrência acirrada, as organizações parecem se dar conta, de forma mais explícita – pelo menos a nível de discurso - de que o fator humano representa um diferencial dos mais importantes para a sua competitividade.

No atual discurso da gestão, os trabalhadores são citados como agentes importantes no desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais. Se assim é, suas opiniões e demandas deveriam ser de grande interesse para organizações, que deveriam buscar estreitar os laços de comprometimento mútuo da relação de trabalho, como forma de mantê-los envolvidos e motivados. Mas, conforme observa Cappelli (1999), isso não necessariamente é verdade: esse discurso revela suas inconsistências quando se observa, por exemplo, o enfraquecimento dos vínculos das relações de trabalho.

Na relação organização-empregado, cada parte está comprometida com suas expectativas. A organização ao contratar um indivíduo espera que este venha a desempenhar suas funções com elevado nível de compromisso, a fim de que contribua para atingir os seus objetivos de produção ou ganho. Por sua vez, o empregado espera ter suas necessidades atendidas, não somente as constantes do contrato formal de trabalho, como salário e benefícios, mas também aquelas que não fazem parte do contrato, ou seja, reconhecimento, status, segurança e perspectivas de crescimento profissional. A esta série de expectativas subjetivas dá-se o nome de contrato psicológico (THOMAS, 1997).

Utiliza-se neste trabalho o conceito de contrato psicológico tal como adotado por Rousseau (1995) que o define como o conjunto de expectativas subjetivas que o indivíduo desenvolve acerca da sua relação de trabalho com a organização. Segundo a autora, tais expectativas correspondem àquilo que o indivíduo acredita que a organização se compromete a lhe oferecer e àquilo que ele considera que são os seus deveres com relação a ela. Trata-se, portanto, de um conjunto de expectativas construídas individualmente, porém sob a influência de aspectos fomentados pelos agentes organizacionais, bem como de outros elementos externos à relação propriamente dita.

Rousseau (1995) pondera que as expectativas que compõem os contratos psicológicos, quando atendidas, são capazes de influenciar positivamente as percepções dos indivíduos acerca da relação de trabalho, de modo a elevar o seu comprometimento e motivação. O contrário também é verdadeiro: o não atendimento dessas expectativas pode levar ao sentimento de violação do contrato, influenciando negativamente o comprometimento do indivíduo com a relação.

Mas se o contrato psicológico é composto de expectativas subjetivas dos indivíduos, o seu conteúdo não é simples de se identificar, principalmente porque as partes envolvidas muitas vezes não são claras ou são relutantes em declarar seus anseios. Este é ponto crucial desta pesquisa que aborda o papel do gerente de equipe, que atua, portanto, no nível intermediário da empresa, como mediador entre as possibilidades que a organização oferece e as necessidades dos empregados.

A motivação por pesquisar esse tema, surgiu, antes de tudo, da vivência pessoal da própria pesquisadora. Em função das dificuldades que enfrenta em seu dia-a-dia de trabalho em uma universidade do Rio de Janeiro, como gerente direta de uma seção com 13 funcionários e como assessora da coordenação de um departamento com 60 funcionários.

Nessa organização, a política de cargos e salários não é bem definida, ou, na visão de muitos empregados, até mesmo inexistente e não existe nenhum tipo de avaliação de competências ou bônus de produtividade. Essa instituição fornece um conjunto atrativo de benefícios, porém, com o passar do tempo, estes benefícios deixam de ser estimulantes para muitos indivíduos. Um dilema natural, decorrente dessa experiência pessoal da pesquisadora, tem sido, então: como lidar com as expectativas dos indivíduos de sua equipe, uma vez que elas são diversas, variam de pessoa para pessoa e nem sempre há respaldo organizacional para que as ações gerenciais sejam desenvolvidas?

A motivação para o estudo surgiu também das inúmeras conversas desta mesma pesquisadora com gerentes médios de outras organizações, os quais revelaram compartilhar os mesmo tipos de dilemas, no gerenciamento de suas equipes.

1.2.

Objetivo da Pesquisa

O contrato psicológico do indivíduo é objeto de estudo de muitos autores, na tentativa de propor alternativas para reduzir atritos entre dirigentes e dirigidos e principalmente trazer maior consciência às organizações, acerca da importância deste conceito que vai além do contrato formal nas relações de trabalho.

O presente estudo tem por objetivo final identificar aspectos que influenciam a problemática dos gerentes de nível intermediário, no que tange ao entendimento das expectativas dos seus dirigidos com relação à organização, respondendo a seguinte questão de problema: **quais são os dilemas e as possibilidades da atuação dos gerentes, no que se refere ao seu papel de mediadores nas relações que afetam o contrato psicológico dos indivíduos de sua equipe?**

Portanto, para que fosse possível alcançar o objetivo final desejado nesta pesquisa tornou-se necessário, como objetivos intermediários, levantar as visões que os indivíduos na posição de gerentes possuem sobre liderança, relações de trabalho, desafios gerenciais e contrato psicológico no seu contexto de atuação.

1.3.

Relevância do Estudo

Cada indivíduo adota um modo pessoal de funcionar que se distingue dos demais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos, permite considerar que as pessoas podem agir de forma semelhante, porém por razões diferentes. Vários fatores podem ser determinantes deste comportamento. Grande parte dele reside no interior de cada um, tais como seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, suas experiências anteriores, suas crenças, dentre muitos outros.

Usando a simples observação de como se comportam as pessoas, percebe-se o quanto elas são diferentes, resultando em expectativas pessoais diferentes. Portanto, somente a observação do comportamento não garante que se conheça exatamente o tipo de carência apresentada. Os diversos objetivos que cada pessoa tem e a forma própria de persegui-los determinam fatores de satisfação motivacional que são exclusivos a cada um. A existência de carências intrínsecas não atendidas determina um estado de desequilíbrio, podendo gerar sensações emocionalmente negativas.

Os métodos de coordenação e controle comumente utilizados na visão tradicional da gestão não têm conseguido a eficácia que se espera nos ambientes de trabalho atuais, além de influir na imagem do gerente diante de sua equipe de trabalho, fazendo com que ele seja visto mais como o poderoso chefe e não como um líder.

No ambiente organizacional, o gerente de equipe ocupa um papel importante como agente influenciador das condições que afetam a motivação dos indivíduos. Ao mesmo tempo, sua posição como líder tende a ser reconhecida à medida que os membros de sua equipe tenham percepções de que ele é sensível às suas expectativas.

Estudos a respeito de liderança apontam que a grande maioria dos chefes que adotam uma posição autoritária é incapaz de proporcionar um ambiente de trabalho criativo, impedindo assim a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar o trabalho, minimizando os problemas e reduzindo o nível de insatisfação.

Nas organizações, os gerentes, coordenadores e supervisores, ou seja, todas as pessoas que possuem subordinados se deparam com o problema de identificar e lidar com as expectativas subjetivas que estão implícitas em cada contrato de trabalho. Nem sempre os empregados têm a consciência de algumas de suas expectativas, mas isso não as torna desnecessárias, pois, se não forem satisfeitas, eles rapidamente as reconhecerão. Do mesmo modo, nem sempre as organizações são capazes de entender e, conseqüentemente, de atender essas expectativas. Cabe, então, ao gerente a difícil tarefa de mediar essa relação.

Aprender a trabalhar com a diversidade de perfis de pessoas de modo a construir e manter contratos psicológicos positivos bem sucedidos poderá ocasionar melhora da qualidade da relação organização-empregado.

Em outras palavras, os resultados do presente estudo podem servir de referência para os profissionais que ocupam esse papel mediador, ajudando-os a melhor compreender a dinâmica das relações de trabalho que precisam gerir. Para as organizações, tais resultados podem trazer um quadro mais apurado a respeito dos dilemas enfrentados por esses supostos *agentes organizacionais* a quem muitas vezes são atribuídas responsabilidades que nem sempre estão aptos a atender, tanto em função de sua preparação quanto em função do apoio institucional insuficiente.

Se observadas as mudanças por que vêm passando as relações de trabalho, este estudo torna-se ainda mais relevante, pelo fato de que muitas das teorias acerca do papel do gerente médio se desenvolveram utilizando como referência um tipo de contexto que não é mais realidade em grande parte das empresas. Muitas organizações se utilizam, hoje, de outras formas de relações de trabalho que fogem ao perfil do contrato tradicional de longo prazo. Porém, mesmo naquelas que mantêm esse tipo de contrato, o discurso acerca da relação de trabalho tende a se constituir sobre outras bases, geralmente com uma perspectiva de mais curto prazo. A estabilidade não parece ser a tônica das relações de trabalho, nos dias atuais, mesmo nas organizações mais tradicionais.

1.4.

Delimitação do Estudo

Tanto o dilema dos gerentes quanto o contrato psicológico são temas que possuem várias vertentes e de ampla discussão, o que determina a necessidade de delimitação do estudo.

Este estudo se concentra na tentativa de entendimento do posicionamento e das dificuldades do gerente no tratamento das expectativas constantes do contrato psicológico dos membros de sua equipe. Portanto, não faz parte do escopo do estudo a identificação ou

análise dos estilos ou métodos de gestão adotados por eles ou pelas organizações em questão.

Outra delimitação se refere ao tipo de referência adotada para análise. O ponto de vista privilegiado pelo estudo é o do próprio gerente. Nas entrevistas no campo, não foram abordadas as percepções dos subordinados acerca dessas questões. Do mesmo modo, não foram analisadas as políticas das empresas, com relação aos aspectos abordados.

O trabalho de pesquisa procurou abranger a realidade de gerentes médios de empresas públicas e privadas, de diferentes áreas funcionais de atuação e diferentes portes, porém que trabalham em empresas localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

2.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que serviu de base para a construção deste trabalho e para a análise dos resultados da pesquisa de campo, acerca dos dilemas e possibilidades de atuação dos gerentes, no que se refere ao seu papel de mediadores nas relações que afetam o contrato psicológico dos indivíduos de sua equipe, no atual contexto das organizações. Inicialmente, discutem-se algumas das transformações que as organizações contemporâneas têm sido levadas a realizar em sua lógica de gestão. Em seguida, abordam-se as conseqüências dessas mudanças para as relações de trabalho, bem como a noção de liderança, o papel e os dilemas dos gerentes dos níveis intermediários nesse contexto. Finalmente, realiza-se uma revisão da literatura que trata especificamente da temática do contrato psicológico.

2.1.

Organizações Contemporâneas Modelando um Novo Perfil de Pessoal

De acordo com Prahalad (2000), o início do século XXI está marcado pela mudança. Nesse novo milênio, os gerentes encontrarão um ambiente novo e desafiador, caracterizado pela coexistência da intensa competição global e de maiores oportunidades, principalmente advindas de mercados emergentes como China, Brasil e Índia. Esse autor afirma que nenhuma empresa terá recursos ou habilidades para competir sozinha nesse novo mercado, sendo a única alternativa a construção de fortes relações de colaboração entre empregados, com outras empresas e com governos, criando um ambiente propício que gere valor para os

negócios. Colaboração e competição, mudanças rápidas e volatilidade, pressão por inovação e eficiência, demanda por capacidade global e local são as novas regras das organizações contemporâneas.

Davel e Machado (2001) ressaltam que os conjuntos de transformações estruturais, sociais e culturais passam a ser inevitáveis nas organizações que estão em busca de competitividade, mais versatilidade e flexibilidade demandada pelo mercado. Essas mudanças geram reflexo no comportamento humano, sugerindo uma nova dinâmica e uma renovação nas formas de conceber e analisar o perfil profissional desejado pelas empresas.

A relação entre comportamento e desempenho das organizações tem sido avaliada de maneiras diferentes ao longo do tempo. As empresas tiveram que realizar inúmeras transformações para se tornarem competitivas (KURATKO *et al.* 2005). Entre outras conseqüências, essas mudanças tendem a afetar a identidade e a cultura das organizações, gerando um reflexo no comportamento cotidiano dos indivíduos e nas expectativas que as empresas constroem acerca do perfil desejado para os seus funcionários.

Davel e Machado (2001) observam que as questões culturais e de identidade organizacional influenciam os perfis profissionais. Pratt e Foreman (2000) complementam que a identidade de uma organização pode exercer grande influência no processo de identificação de seus membros com ela, tornando-os capazes de responder a uma variedade de situações com mais flexibilidade. Por outro lado, os múltiplos papéis que os indivíduos são levados a assumir, no contexto dinâmico das organizações atuais, podem levar a conflitos e sobrecarga, podendo causar inércia ou inconsistência na ação. Além disso, ressaltam os mesmo autores, no contexto de intensas mudanças por que passam as empresas, tais como as fusões, aquisições e reestruturações estratégicas, é comum que elas desenvolvam múltiplas identidades organizacionais.

Segundo tais autores, organizações com múltiplas identidades podem ser mais propensas a se envolver em conflitos interorganizacionais que podem gerar efeitos significativos sobre a gestão estratégica, bem como dificultar a tomada de

decisão e posterior implementação estratégica. Com isso, a organização pode perder significativo grau de legitimidade e fidelidade.

Os autores salientam que identidade organizacional compreende as características de uma organização, ou seja, é constituída por aqueles atributos fundamentais que, na visão dos seus membros, a descrevem e definem suas atividades centrais, distintivas e duradouras. Tratando-se de um significado construído subjetivamente, diferentes visões sobre a identidade da organização podem emergir dos diversos grupos de indivíduos que a compõem, muitas vezes distanciando-se da visão imaginada pelos executivos.

Por outro lado, Fernandes e Zanelli (2006) observam que o processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos no contexto organizacional é também influenciado pelos valores declarados, pelas diretrizes, objetivos e definições gerais estabelecidos pela organização, incluindo o perfil que ela deseja para os seus empregados. Segundo esses autores, a comunicação seria o meio privilegiado pelo qual se reconstrói, ao longo do tempo, a nova coletividade organizacional.

Fernandes e Zanelli (2006) ressaltam, ainda, que no momento que os indivíduos ingressam na empresa, recebem as diretrizes a serem seguidas e se deparam com diferentes referências sobre os tipos de comportamentos que são considerados adequados na organização. Com o passar do tempo, essas pessoas passam a incorporar determinadas maneiras de pensar e agir, ativando uma identidade de orientação coletiva. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, dentre outros, estes indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar, e ainda, de como serão vistos pelos outros.

Já a cultura organizacional, segundo Carney (2006), influencia o envolvimento estratégico, ou seja, todas as questões estratégicas relativas à gestão, incluindo planejamento, financeiro, recursos humanos, tecnológicos, operacionais e de iniciativas novas. Além disso, fortes valores culturais têm sido associados ao empenho, autoconfiança e comportamento ético, sendo considerados, portanto,

como uma força que dá movimento à organização. De acordo com esse autor, a cultura pode ser vista, então, como um mecanismo de controle social que faz com que as pessoas percebam a realidade e ajam de determinadas maneiras.

Mas Echeveste *et al.* (1999) lembram que profundas transformações culturais vêm acontecendo não somente nas empresas, mas também nas sociedades como um todo, promovendo, com isso, uma reformulação dos perfis dos profissionais, requerendo deles uma nova maneira de pensar e liderar, uma nova postura apta a sustentar vantagens competitivas, num cenário de acelerada transformação. Os papéis e interações reciclam-se de acordo com as mudanças que se propagam.

Para Xavier e Dornelas (2006), o processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte. A rapidez com que as mudanças no ambiente externo afetam as empresas requer o desenvolvimento de eficientes estratégias. A mudança é um processo intensivo de ações que deve ser precedido de um planejamento que defende a transformação proposta e demonstra sua necessidade e vantagens. Preparar a organização para o que virá é justamente construir o contexto da mudança. A figura do agente de mudança surge, então, como o líder, interagindo e alimentando novos valores, atitudes e comportamentos por meio da identificação e internalização das ações inerentes ao processo de mudança.

Salientam Echeveste *et.al.* (1999), que com as mudanças cada vez mais aceleradas, as empresas se vêem sob uma nova pressão: recrutar, treinar e desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado. O ajuste dos processos produtivos impõe uma renovação das qualificações necessárias para gerir negócios no cenário que se forma e cuja configuração difere significativamente do que o antecedeu. As habilidades e atitudes adequadas a esse mercado mutante devem ser identificadas e desenvolvidas para o alcance de uma administração eficaz e contemporânea da nova ordem econômica.

Esses mesmos autores também afirmam que o mercado está exigindo um novo perfil profissional que tenha conhecimentos e aptidões diferenciadas para a

atuação no ambiente de negócio. Os atributos mais importantes são integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão, negociação e coordenação de trabalhos em equipe, foco nos resultados, ética no trato das questões profissionais e sociais, motivação, proatividade e habilidade para o trato interpessoal. Chapman (2001) complementa que posições e responsabilidades são menos estáticas e mais abertas, o que provoca mudança no foco do trabalho gerencial, tanto na definição de papéis, quanto nas expectativas.

Segundo Cappelli (1999), predomina hoje um discurso sobre as relações de trabalho – cheio de inconsistências, segundo o autor – no qual o capital humano é apresentado como o grande diferencial das empresas. De acordo com esse discurso, o empregado deve assumir a responsabilidade de desenvolver habilidades e, em contrapartida, a empresa deverá oferecer várias formas de promoções, meios e oportunidades para o desenvolvimento de carreira, oferecendo um trabalho mais empolgante e desafiador que as experiências antigas, sendo recompensadas com o bom desempenho. Trata-se de um discurso que, segundo Cappelli, traz a lógica de mercado para as relações de trabalho.

Wilkinson (1998) ressalta que trabalhadores possuem um inexplorado recurso com conhecimento e experiência que podem ser liberados pelos empregadores, oferecendo oportunidades e estimulando seu desenvolvimento por meio da delegação de atividades, podendo com isso torná-los mais eficientes e flexíveis.

Davel e Machado (2001) argumentam que os novos contextos organizacionais têm primado pela busca de flexibilidade e cooperação, sendo que as responsabilidades tradicionalmente conferidas aos cargos de chefias e supervisão agora se encontram difusas no âmbito da equipe de trabalho e no âmbito de um processo de produção mais flexível.

Para Thomas e Linstead (2002), como resultado dessas mudanças estruturais tem havido a reconstituição das funções de gestão. O gerente médio tem tido um maior enfoque estratégico, é mais empreendedor e pessoalmente envolvido, com

um papel enriquecido com alta motivação intrínseca. Gerentes não são apenas afetados, mas também afetam os discursos políticos e sociais que compõem a gestão. Portanto, os gerentes médios não podem ser simplesmente tratados como vítimas das reestruturações, e sim como agentes ativos, empenhados na construção de discursos aos quais estão também submetidos, e que, para garantir legitimidade, tentam afirmar, criar e confirmar sua identidade, no seu envolvimento com os dirigidos, pois a identidade é algo que está sempre em evolução.

Segundo Fugate *et. al.* (2004), tanto as organizações quanto os indivíduos têm apostado no desenvolvimento do capital humano e nas redes sociais. No contexto de trabalho, os indivíduos têm maiores acesso a informações através das redes, o que ocasiona na criação de elementos críticos para aspirações profissionais e, com isso, a necessidade de desenvolver habilidades para se tornarem mais empregáveis.

2.2.

Liderança de Equipe no Atual Contexto

Segundo Bridges (2000), os estilos de gestão vêm se modificando ao longo do tempo. Na década de 1950, se apresentavam de forma mais autoritária. Ao final da década de 1970, com a corrente da qualidade e busca pela satisfação dos clientes, gestores mudaram seu estilo considerando mais o comportamento humano, ocasionando ganhos sobre o desempenho de suas equipes. E partir da década de 1980, intensificou-se o processo de globalização, com as demandas não apenas por volume, mas principalmente por requisitos de conformidade e satisfação do cliente, que se transformam em diferenciais competitivos. A corrida pela produtividade faz marcante diferença nas margens dos negócios.

A liderança tornou-se peça fundamental nas organizações contemporâneas, pois da ação dos líderes depende a criação de condições organizacionais que

possibilitem o desenvolvimento de competências e do processo criativo, necessários para inovação (ALVESSON E SVENINGSSON, 2003). As antigas formas de liderar baseadas na hierarquia, controle, autoritarismo e segurança do conhecido, já não se enquadram mais nas necessidades de sobrevivência e evolução das empresas. As pressões de um mercado mutante e extremamente competitivo estão exigindo que o profissional desenvolva um estilo de liderança que o torne capacitado a atuar em ambientes de incertezas crescentes e em condições de ambigüidades.

Raes, Glunk, Heijltjes e Roe (2007) definem liderança como o processo de influenciar outros a compreender e concordar sobre o que deve ser feito e como fazer, além dos processos de facilitação dos esforços individuais e coletivos na realização do trabalho. Segundo esses autores, a eficácia do líder está centrada em sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão envolvidos no contexto, não simplesmente alterando comportamentos, mas ajudando a que construam sentido sobre que estão executando.

Alvesson e Sveningsson (2003) complementam que a liderança deve ser vista como uma atividade com um elevado nível moral, refletindo harmonia, de voluntarismo e comunhão de interesses, envolvendo pouca ou nenhuma forma de poder formal ou coação. Essa visão, segundo os autores, se contrapõe à rotina e comportamento tradicionais dos gestores que percebiam a liderança como um exercício de influência sobre os outros, através de uma aplicação sistemática de ordem de trabalhos, pontos de vista, idéias e estratégias e diretrizes gerais, o que, de acordo com os autores, caracteriza melhor a gestão e não a liderança.

Tanto Kotter (2000) quanto Davel e Machado (2001) afirmam que o líder, utilizando o poder que desenvolve em seus relacionamentos, junto com a persuasão, se torna capaz de influenciar e alterar a forma como as pessoas enxergam o que estão fazendo, influenciando a relação de cada indivíduo com o seu próprio mundo do trabalho e fazendo com que as pessoas executem suas tarefas com mais eficácia. Para Prahalad (2000) os líderes são, em parte, criaturas do ambiente onde se encontram. Entretanto eles também reformulam fundamentalmente esse ambiente.

Drucker (1999) afirma que o líder necessita de disposição e capacidade para mudar aquilo que já está sendo feito, assim como para criar coisas novas e diferentes. Porém, ainda que as organizações deleguem e assegurem aos seus gestores a autoridade necessária ao exercício de seus papéis, junto às suas equipes, este fato, por si só, não garante a um gestor a condição de liderança com relação a seus subordinados.

Currie e Procter (2001) complementam que um líder não se designa de cima para baixo; ele é reconhecido e legitimado de baixo para cima, e tal processo envolve um relacionamento de identificação para ambas as partes, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas.

A liderança tem se desenvolvido cada vez mais com base na reciprocidade de relacionamentos, trazendo à tona conhecimentos e sentimentos, tornando o papel do líder mais complexo, pois, para que ele exerça a influência sobre os indivíduos, deverá se tornar mais sensível para combinar ação, reflexão e emoção, podendo oferecer um enquadramento da realidade de forma criativa, produtiva e inovadora (DRUCKER, 1999).

Para Mantere (2008), o novo perfil do líder é caracterizado pela necessidade de desenvolver a capacidade de percepção, de ser um facilitador da adaptabilidade, promovendo a experimentação e o desenvolvimento individual de trabalho dentro de suas áreas de responsabilidades, de apresentar comportamentos que construam a confiança de sua equipe, além de contínua busca pela inovação. Porém esta ação se torna mais difícil pela falta de apoio da alta gestão. A reciprocidade, neste caso, é fundamental: ele apóia as expectativas da organização, mas, em contrapartida, espera também ser por ela apoiado em suas ações.

Segundo Raes *et. al.* (2007), alguns dos principais desafios para se tornar um líder no atual contexto se constituem em: desenvolver a capacidade de gerenciar valores, preocupando-se que cada decisão tomada reflita as crenças pessoais sobre o que é importante; desenvolver a capacidade de influenciar e liderar pessoas, fortalecendo relacionamentos e aumentando o desempenho

profissional; ser capaz de escutar de forma ativa e fazer perguntas ou questões desafiadoras; saber gerenciar a transição, ou seja, ser capaz de aprender e desaprender, de se libertar de padrões de atitudes, comportamentos e crenças; aprender a gerenciar o estresse, sendo capaz de agir de forma calma e equilibrada.

Para Davel e Machado (2001), o poder do líder depende de uma via de mão dupla. De um lado, a liderança se constitui na busca do líder que almeja ser escolhido e que, para se manter influente, opta pela constante reconstrução de si mesmo, mobilizando recursos políticos, cognitivos e emocionais para oferecer e negociar ordenamentos significativos da realidade do grupo. De outro lado, a identificação por parte dos seguidores se consolida no processo de reconhecimento e consentimento da influência, ao reconhecem na figura do líder uma pessoa que reduza a incerteza e que estabeleça um sentimento de afiliação, fornecendo um substrato emocional, social e cognitivo.

Prahalad (2000) reforça que, na complexidade do ambiente competitivo atual, não cabem administradores cautelosos e sim pessoas dispostas a assumir responsabilidades por realizar tarefas complexas e que demonstrem força intelectual e emocional. Líderes têm que inspirar outras pessoas e sempre esperar receber delas melhores esforços.

2.3.

Papel do Gerente Médio

Dopson e Neumann (1998) ressaltam que as funções dos gerentes médios se alteraram com o tempo, fazendo com que eles se tornassem mais generalistas e assumissem maiores responsabilidades. A eles é atribuída hoje uma vasta gama de tarefas, exigindo melhor organização e maior flexibilidade na gestão. Além disso, o seu desempenho tornou-se mais visível com a informatização e com a redução das hierarquias, aproximando-os do topo. Raes *et al.* (2007) acrescentam que articular e executar jogadas estratégicas e táticas da organização eram, no passado, ações predominantemente de gerência de alto escalão; porém, com a

necessidade de mudança constante, flexibilidade, agilidade e inovação, estas ações estão fazendo parte da gama de atividades transferidas para os gerentes médios.

Segundo Kuratko *et al.* (2005), um dos principais papéis dos gerentes médios concentra-se na comunicação eficaz de informações entre os níveis superior e operacional. Para cumprir este papel, devem, interativamente, sintetizar informações para, em seguida, divulgá-las. Ou seja, é sua responsabilidade encontrar formas para facilitar o fluxo de informação, de modo a apoiar projetos de desenvolvimentos e implementação de esforços de maneira empreendedora.

Para Grison e Worland (2000) os gerentes médios são essenciais para determinar o grau de participação no ambiente de trabalho. Eles funcionam como elo de ligação entre altos gestores e trabalhadores. Eles são as peças centrais de uma complexa teia de relações em que cada elo se caracteriza pelo seu próprio conjunto de demandas e requisitos e corresponde a um dado nível de fidelidade.

Na visão de Currie e Procter (2001) os gerentes médios são considerados como a chave do sucesso para se garantir a implementação de mudanças organizacionais eficazes. Além da execução bem sucedida das responsabilidades operacionais, devem apresentar credibilidade necessária para exercer influência em um nível estratégico. Mas para assumirem esta posição, dois conjuntos de condições são extremamente importantes: apoio dos níveis mais altos de gestão e autoridade acompanhada de responsabilidade, para que tenham liberdade de experimentação, em vez de serem excluídos do processo decisório.

Para Dopson e Neumann (1998), há, hoje, nas empresas, grande expectativa de que o gerente médio conduza e programe modificações independentes das suas reações individuais. Porém, isso pode levá-los a apresentar atitudes negativas, gerando conseqüências resultantes dessas reações. Isso pode facilmente ocorrer quando não sentem segurança e apoio da alta gerência ou o envolvimento dos trabalhadores para cumprimento de metas.

Grison e Worland (2000) ressaltam que os gerentes médios não são meros ocupantes de um cargo no organograma ou de uma posição de influência – eles

são também indivíduos afetados pelas mudanças, sendo também passíveis de experimentar conseqüências como frustração e ressentimento.

Percepções de falta de poder e falta de apoio dos superiores e subordinados, ponto de vistas divergentes sobre desempenho, são considerados fatores principais para surgimento de conflitos e tensões dos gerentes. Para O`Creevy (2001), esses tipos de conflitos são muitas vezes fontes de atitudes negativas que influenciam a forma de gestão dos gerentes médios, reduzindo a iniciativa e a participação das equipes. Dopson e Neumann (1998) afirmam que, para minimizar esses problemas, é necessário que o gerente seja capaz de desenvolver estratégias positivas para autogerenciamento de sua equipe, reconhecendo as contribuições passadas, atribuindo responsabilidades, criando oportunidades, segurança e promovendo mecanismos de autocontrole.

Esses mesmo autores observam que quanto mais os gerentes médios se aproximam das pessoas, tanto superiores quanto subordinados, mais contribuem para minimizar conflitos e tensões. Com isso também adquirem mais experiência de envolvimento com os trabalhadores e apresentam mais confiança na sua capacidade de gerir num estilo participativo e, conseqüentemente, são mais favoráveis às iniciativas dos subordinados.

Mas O`Creevy (2001) salienta que a criação de um ambiente onde há participação efetiva dos empregados depende de que se desenvolvam as condições para circulação de poder. Portanto, os gerentes que são ativados por seu contexto organizacional para agir efetivamente estão também mais aptos e suscetíveis de criar as condições para que outras pessoas possam agir.

Rouleau (2006) considera que, o sucesso ou o fracasso de mudanças estratégicas depende de como os gestores interpretam e aplicam a nova orientação durante as interações e conversas. O gerente médio, por intermédio do seu conhecimento tácito, cria estratégias e um novo conjunto de práticas que são produzidas a cada rotina e conversa em torno da mudança. Ele está em um fluxo permanente e constante, sendo reconstituído com as experiências diárias na interação com os agentes internos e externos.

Corroborando esta noção, O`Creevy (2001) observa que freqüentemente o processo de mudança se concentra em mudança de atitude das pessoas. Porém, o que se verifica é que a forma de gestão de atitudes pode ser um obstáculo ao sucesso da implementação do envolvimento do empregado. Portanto, a interação entre os gestores, a percepção do seu próprio poder e a atitude que eles próprios desenvolvem face às mudanças na organização podem ser analisadas como forma de evitar resistências dos demais grupos de trabalho.

Fernandes e Zanelli (2006) complementam que o engajamento das pessoas envolvidas no processo de mudança será maior se forem levadas em consideração por parte dos gestores, entre outras coisas, os sentimentos, dúvidas, inseguranças, opiniões e percepções dos indivíduos.

De acordo com Heifetz e Linsky (2006) o gerente quando aceita o desafio da liderança, irá enfrentar altos riscos, porque a mudança que transforma uma organização exige que as pessoas abram mão de coisas preciosas para elas, tais como hábitos cotidianos, lealdades, maneira de pensar e, em troca desses sacrifícios, elas precisam perceber a possibilidade de um futuro melhor. Em busca do lucro e da produtividade, sufocados pela pressão do tempo, os gerentes médios vêm sacrificando sua postura de autenticidade e perdendo sua condição de líderes, ao estabelecerem metas inatingíveis e proporem desafios que eles mesmos reconhecem como impossíveis.

Segundo Grison e Worland (2000), para evitar que isso ocorra, os gestores deverão contar com apoio dos níveis superiores e dedicação extrema da equipe de trabalho, ajustando, de forma realista, a capacidade de atender as demandas, provendo recursos e prazos adequados.

De acordo com Hallier e James (1997), os mais recentes conflitos vividos pelos gerentes médios estão amplificados pelas mudanças das relações de trabalho. Os trabalhadores agora enfrentam maiores cargas de trabalho e o sentimento de segurança está reduzido. Inkson *et al.* (2001) acrescentam que a sensação de segurança em trabalhar com as mesmas pessoas não existe, pois cada

vez mais se utilizam grupos temporários de trabalho formados por pessoas de diferentes departamentos ou externos e cujos membros mudam a todo o momento. Assim, tanto gerentes quanto funcionários precisam aprender a lidar com a temporariedade e imprevisibilidade.

Para Heifetz e Lihsky (2006) o maior desafio é gerenciar conflitos, pois eles podem se apresentar mais latentes do que palpáveis. Isso ocorre porque a maioria das organizações encara o conflito somente como algo maléfico, porém ele é parte necessária que impulsiona a mudança, quando tratado da forma adequada.

Denhan *et al.* (1997) observam que o gerente médio ocupa uma função muito contraditória, pois ele tem que gerenciar os relacionamentos entre os funcionários e a organização e, se não possuir as habilidades necessárias para exercer esse papel, poderá causar estragos irreparáveis. Drucker (1999) e Covey (2000) complementam que esta tarefa se torna mais árdua, pois grupos diferentes devem ser gerenciados de forma diferentes e em ocasiões diferentes, sendo cada vez mais necessário gerenciá-los encorajando a cooperação e o desenvolvimento. Porém lidar com a dissonância cognitiva causa estresse e motiva o gerente médio a mudar sua atitude ou comportamento (DENHAN *et al.*, 1997).

Para Hallier e James (1997) os gerentes médios estão sempre enfrentando pressões opostas. Por um lado há o sentimento dos subordinados de que os seus contratos psicológicos podem estar sendo violados. Por outro lado, há a pressão para o cumprimento dos objetivos traçados pela organização. Com isso, cabe ao gerente médio conduzir a interface entre o trabalho da organização e as habilidades e expectativas dos funcionários. Os gerentes são responsáveis não só por garantir a disponibilização de recursos técnicos para execução de tarefa (equipamentos e matéria-prima necessários), mas também por gerenciar a motivação de seus funcionários. Precisam facilitar um relacionamento entre os funcionários e a empresa que estimule seus subordinados a usar sua energia, dedicando-se às tarefas da organização (THOMAS, 1997).

Afirma Wilkinson (1998) que os gerentes médios se tornaram facilitadores, incentivando a participação, trabalho em equipe e a delegação de

responsabilidade, ajudando a fomentar o orgulho, satisfação profissional e melhorando a qualidade do trabalho.

2.4.

Relações de Trabalho

Como resultado da dinâmica do mercado, as organizações estão sofrendo pressões para fazer rápidas e constantes mudanças, incluindo as mudanças nas relações de trabalho (PATE E MALONE, 2000). Porém, não é de hoje que os gestores estão percebendo que não funciona mais o antigo estilo de coação para o cumprimento das tarefas e também estão reconhecendo as vantagens em se ter um funcionário cumprindo voluntariamente suas obrigações em um local de trabalho que estimula esta conduta.

Segundo Inkson, *et. al.* (2001), grande parte da vantagem competitiva das organizações é construída com base nos regimes de contratos relacionais que envolvem predominantemente o passado com a promessa de segurança e progressão da carreira. Com a mudança do ambiente competitivo, percebe-se que vantagens do antigo relacionamento essencialmente evaporaram. Investimentos em longo prazo e competências tornaram-se igualmente difíceis de prever e a lealdade se tornou a dependência do empregado.

Para Rousseau (1995), no atual contexto, os contratos de trabalho tendem a ser tratados como uma barganha em que as partes têm seus interesses e tentam obter o máximo pelo mínimo. Na maior parte dos contratos, a atenção está centrada nos termos monetários, ou seja, no valor do relacionamento. O fato é que a maioria das relações de emprego envolve mais do que o interesse indicado unicamente nas transações, mas também apresentam a identificação de expectativas subjetivas que não é dada ao conhecimento das partes.

Complementa a autora que estes elementos subjetivos podem trazer complicações, devido às interpretações individuais de troca constante do contrato

existente entre as partes. Isso ocorre, pois o indivíduo tem sua própria história pessoal e motivação, suas preferências e expectativas de carreira, como a valorização das relações de emprego estáveis e duradouras, que podem influenciar nos contratos subsequentes.

Corroborando essa idéia, Mumford (1995, apud CÔRTEZ e SILVA, 2006) ressalta que os contratos formais de trabalhos tendem a se tornar cada vez mais escassos e, com isso, novas formas de relações começam a ganhar espaço. O autor defende que uma das maiores distorções nas atuais relações de trabalho se deve ao fato de que, junto com a precarização dos contratos, as empresas desenvolvem grande expectativa de lealdade e motivação dos empregados, para que eles busquem níveis de qualidades e desempenhos superiores.

Segundo Inkson, Heising e Rousseau (2001), as organizações estão experimentando novos tipos de contratos, como o contrato temporário, pois estão em busca de menos custos e mais versatilidades e flexibilidade. Isso ocorre principalmente em áreas que necessitam de competências específicas e especialização. Este tipo de contratação pode agregar versatilidade e experiência, trazendo novas idéias para velhos problemas. Cappelli (1999) complementa que, neste tipo de contrato, a política de promoção inclui rendimentos e prêmios em salários para reduzir a insegurança e premiar o desempenho.

Porém, ao aceitar uma proposta de contrato temporário, o funcionário cria a expectativa de prorrogação deste contrato por longo prazo e até para um emprego permanente. Embora este tipo de contrato seja definido como fechado, é aberto às partes redefini-lo ou renegociá-lo, de modo a que ele se torne mais relacional. Os contratos relacionais costumam levar a expectativa implícita de que a organização será recíproca na lealdade do empregado. Já no contrato de curto prazo, de natureza mais transacional, o empregador é suscetível a assumir a responsabilidade somente com relação à tarefa a ser executada e não com relação ao desenvolvimento pessoal e ao fortalecimento de sua relação com a empresa (INKSON *et al* 2001).

Cappelli (1999) ressalta que, independente do tipo de contrato, grande parte das expectativas dos empregados é criada com base em experiências anteriores ou pela imagem da empresa. Rousseau (1995) complementa que os contratos são construídos em torno da obtenção de resultados positivos, de outra forma não haverá motivação para cumprir ou se firmar um contrato. As pessoas são resistentes a um contrato que gera perda. E como os contratos tendem a ser percebidos inicialmente, em sua essência, como benéficos, as mudanças tendem a criar a percepção de um possível prejuízo, o que faz com que as pessoas sejam resistentes a elas.

Cappelli (1999) afirma que se a empresa é vista por ser um lugar seguro e estável, é possível verificar o aumento de lealdade e bom desempenho, tornando mais provável que os empregados cumpram os objetivos da empresa voluntariamente. Por outro lado, quando o empregado desenvolve um sentimento de violação de suas expectativas acerca desse relacionamento, isso pode ocasionar desmotivação e baixa produtividade, podendo gerar conseqüências desastrosas para o negócio.

A nova relação ideal de trabalho, para Cappelli (1999), é aberta à negociação e está baseada na expectativa de mercado, criando desafios fundamentais para a gestão. A resposta depende do tipo de acordo ou contrato firmado entre empregador e empregado, apresentando um entendimento mútuo sobre as obrigações e responsabilidades tanto explícitas quanto implícitas.

Vieira (2006) complementa que as relações entre trabalhador e a empresa são um intercâmbio social determinado por fatores psicológicos individuais, sendo relevante a sua interpretação no processo comunicativo que se gera entre o indivíduo e a organização.

Segundo o autor, estes contratos refletem uma verdadeira preocupação na forma como as organizações devem comunicar suas expectativas aos seus trabalhadores. E também exige explicitamente que o empregado viva o valor das empresas, o que implica algo mais profundo do que a relação profissional, sugerindo fortemente uma idéia de compromisso.

Hallier e James (1997) complementam que a criação de um contrato depende da crença de que existe um acordo e a comunicação é a essência desta promessa. Porém, salienta Rousseau (1995) que, uma vez que o contrato psicológico possui um caráter voluntário, o baixo desempenho e resistência são formas sintomáticas de um acordo não aceito ou de expectativas frustradas. Além de que este tipo de contrato, segundo Thomas Jr. (1997), é dinâmico e muda à medida que as necessidades das duas partes mudam.

Vieira (2006) complementa que quando o trabalhador percebe determinadas vantagens existentes por pertencer à organização, em troca lhe dará certas contribuições pessoais. Estes trabalhadores só continuarão a querer pertencer à organização e, conseqüentemente, com motivação para contribuir para os seus objetivos, se na análise da sua relação com essa eles entenderem que as vantagens recebidas são iguais ou superiores às contribuições que lhes são exigidas.

Para França *et al.* (2000), o comportamento do indivíduo não é influenciado somente pelo que ele recebe da organização, mas também pela expectativa de recursos futuros de caráter tangível e intangível que ele considera serem obrigações da empresa para com ele, pois o indivíduo traz consigo um conjunto de expectativas baseadas em sua história de vida, em sua personalidade e em sua maneira de ser, as quais tendem a se reproduzir em suas relações.

Os autores afirmam que, nesta relação, o conflito poderá ser menor ou maior, dependendo do quanto maior forem as diferenças de expectativas e quanto mais rígidos forem os indivíduos, no que tange à sua capacidade de adaptação. Portanto, para o melhor funcionamento da organização, a mesma deverá se basear em objetivos perfeitamente entendidos, partilhados e desenvolvidos com autonomia, sem ferir os preceitos de sua cultura. Com isso a comunicação torna-se fundamental entre os líderes e suas equipes, pois é por meio que irá se estabelecer a relação de liderança.

2.5.

Desafios Gerenciais

Um dos desafios mais tradicionalmente atribuídos aos gerentes é o de criar as condições de motivação dos indivíduos. Bergamini (1997) lembra que uma das formas de acionamento da motivação para exercer o esforço no trabalho é a perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante. A lógica utilizada nessa forma de atuação junto aos indivíduos é, segundo a autora, a de que se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho. Porém, lembra a autora, conquistar a satisfação de um funcionário através da concessão de recompensas não é uma questão fácil, pois as necessidades são diferentes para cada indivíduo e sofre alterações devido a fatores externos e internos.

Para ressaltar essas dificuldades gerenciais na tentativa de gerar modelos de motivação eficientes, Thomas Jr. (1997) faz um apanhado histórico das teorias desenvolvidas sobre o assunto. Inicialmente, se pressupunha que a motivação básica era somente econômica, ou seja, que os indivíduos tenderiam a se sentir motivados a trabalhar mais se isso lhes proporcionasse maior ganho econômico. Entretanto, já nessa época se reconhecia que os indivíduos têm sentimentos que não se traduzem em uma lógica mental puramente racional. A crença era, então, a de que tais subjetividades humanas precisavam ser neutralizados. A estratégia gerencial implícita era a de recompensa e controle. Os trabalhadores eram recompensados com ganhos econômicos e controlados para que não fossem vítimas de sentimentos irracionais.

Posteriormente, passou-se a acreditar que o indivíduo era motivado principalmente pelo desejo de um contrato social no trabalho e sua atitude profissional variava de acordo com o nível de satisfação dessa necessidade. O funcionário era considerado mais receptivo às forças sociais do que aos incentivos e controles da gerência. Assim, um gerente eficaz precisava atender às necessidades sociais dos funcionários.

O próximo modelo a entrar na moda foi, segundo o autor, o da auto-realização. Nele, o indivíduo era visto como tendo uma hierarquia de necessidades: de sobrevivência, sociais, auto-estima, autonomia, auto-realização. Nesse modelo, considerava-se que os indivíduos eram capazes de automotivação e autocontrole, além de mesclar voluntariamente suas metas com as da organização. Aqui o papel do gerente era o de tornar o trabalho desafiador e interessante, definindo a tarefa de forma que quem desejasse desafio, autonomia e oportunidade de autodisciplina a considerasse atraente. Em troca do bom desempenho, a organização deveria oferecer oportunidade de auto-realização.

Por fim, o autor apresenta um modelo, que parece captar melhor a natureza da personalidade humana, sugerindo que as abordagens universais dos indivíduos são demasiadamente simples e que uma pessoa é muito mais complexa do que esta implícito em qualquer uma das perspectivas anteriores. Esse modelo reconhece que o indivíduo pode ter uma variedade de necessidades e uma variedade de pontos fortes. Isso ocorre porque cada indivíduo tem uma história de experiências de desenvolvimento e configurações genéticas diferentes.

Segundo tal modelo, o gerente precisa de uma perspectiva diagnóstica e tem que ser sensível às diferenças entre os funcionários. Entretanto, o autor pondera que a complexidade pode ser reduzida, devido à tendência de indivíduos com padrões de necessidades semelhantes serem atraídos para uma determinada unidade organizacional.

Segundo Cappelli (1997), independente do tipo de modelo adotado pela empresa, toda decisão que envolve os empregados, para resultar em segurança e lealdade dos mesmos, deve ser alicerçada na confiança e respeito. É necessário que o gerente desenvolva um senso de responsabilidade de modo a fomentar o desenvolvimento nos níveis mais baixos e acompanhar o aumento de desempenho, podendo assim recompensá-los pela melhoria.

Para o autor, as atitudes e comportamentos de um indivíduo são moldados com base no que ele pensa sobre sua relação com a organização. Porém, ressalta

que estas atitudes e comportamentos são suscetíveis de sofrer influência dos elementos ambientais, o que tanto pode contribuir para o fortalecimento da relação de trabalho quanto pode alterar negativamente o comprometimento do indivíduo. O autor ainda acrescenta ser comum que as pessoas considerem que, seus próprios valores e objetivos são os mesmos valores e objetivos da organização, o que nem sempre é verdade.

Segundo Meyer e Allen (1991), no gerenciamento de pessoas deverão ser considerados os tipos de compromisso que elas mantêm com a organização, pois eles alteram o tipo de laço que mantém o relacionamento ativo e, por conseqüência, os fatores motivacionais serão diferentes. Tais autores identificam três tipos principais de comprometimento que podem existir em diferentes níveis em cada indivíduo, na sua relação com a empresa: o de natureza afetiva, o de continuação e o de natureza normativa.

Segundo esses autores, o comprometimento baseado em valores afetivos reflete o desejo de manter a relação com a organização em função do apego e identificação com os seus objetivos e sua cultura. Este tipo de laço se desenvolve em grande parte, como resultado de experiências que criam sentimentos de conforto e realização pessoal.

Já o compromisso de continuação tende a se fundamentar mais em valores monetários. Ele reflete uma necessidade de se manter na organização em função do reconhecimento dos benefícios que isso traz para o indivíduo e dos custos associados ao desligamento. Tudo o que aumenta a percepção de custos ou benefícios pode ser considerado um antecedente para sua decisão de permanecer ou sair.

O comprometimento de natureza normativa, reflete um sentimento de dever ou obrigação de continuar o trabalho na organização. Esse sentimento é, muitas vezes, resultado da internalização de pressões exercidas sobre o indivíduo antes mesmo da sua entrada na organização, tais como as crenças associadas à determinada categoria profissional. Neste tipo de comprometimento, os laços do indivíduo com a organização são baseados na fidelidade às crenças individuais ou

no sentimento de reciprocidade. Portanto, o empregado considera que é moralmente correto permanecer na empresa, mesmo que, por vezes, isso seja independente do fato de ter suas necessidades satisfeitas.

Meyer e Allen (1991) ressaltam que nas formas de comprometimento baseadas em valores afetivos e normativos, tem se verificado uma correlação positiva de empenho e desempenho, pois o empregado compreende que sua obrigação de permanecer esteja relacionado com a obrigação em contribuir melhorando o desempenho. Já no comprometimento baseado em termos monetários, esta correlação é muito menor, pois em circunstâncias normais, o trabalhador não perceberá razões para fazer mais do que o necessário.

Greenberg *et al.* (2007) trazem uma visão complementar para essa discussão sobre as percepções do indivíduo acerca da sua relação de trabalho, mais centrada na noção de justiça. Em sua abordagem, esses autores consideram que as avaliações da justiça são comparativas e dependem do que as pessoas julgam que é justo, comparando o tratamento que recebem com o tratamento que é dirigido aos outros. Os autores ressaltam, ainda, que as comparações sociais podem desencadear emoções autoconscientes, tais como orgulho, arrogância e vergonha, experimentadas em situações de sucesso ou fracasso próprio, além de inveja e pena, experimentadas em situações de sucesso ou fracasso do outro. Por conseguinte, observa-se que as emoções geradas pela percepção de justiça podem levar a comportamentos positivos ou negativos.

Para os autores, as concepções de muitos processos organizacionais destinam-se a estabelecer um conjunto de padrões comparativos, como as noções de eficácia e desempenho, pois, na falta de informação comparativa, ela dependerá da avaliação dos recursos disponíveis e de percepções individuais. Com isso, quando o empregado percebe que não possui habilidades ou recursos disponíveis para atingir o resultado ou prazo desejado, se sentirá ameaçado e desmotivado, gerando por conseqüência reações emocionais negativas. Ao contrário, quando percebe que se enquadra no nível de habilidades necessárias, ele se empenhará para cumprir os prazos, gerando reações emocionais positivas.

Greenberg *et al.* (2007), observam também que a comparação social é utilizada inclusive no processo de aceitação do líder. Na visão dos autores, para ser aceito, o líder deve ser percebido como semelhante aos seus seguidores, no que se refere a ideais e atributos pessoais, pois isso contribui para a preservação da identidade do grupo, e em última instância, para a preservação da própria identidade do líder, dentro do próprio grupo e entre os grupos. Para que isso ocorra deve haver alto nível de confiança e compromisso entre os membros do grupo e seu líder.

Para Moye e Henkin (2006), a confiança é um elemento crítico construtivo nas relações humanas e este elemento, entre os indivíduos e entre grupos dentro da organização, é visto como um fator significativo, no longo prazo, para a estabilidade da organização e bem estar dos seus funcionários. Segundo os autores, estudos confirmam que a confiança interpessoal está associada a variáveis organizacionais, tais como a qualidade da comunicação, desempenho, comportamento e solução de problemas, além de representar forte conexão emocional entre os indivíduos. A forma como a confiança - ou desconfiança - se desenvolve entre os pares, tem implicações diretas no funcionamento da relação de cada um dos subordinados e gerentes.

Os autores complementam que os laços emocionais entre indivíduos também podem fornecer base para a confiança afetiva, mas essa tipo de confiança envolve certa quantidade de incerteza e risco. É comum os indivíduos investirem emocionalmente em relacionamentos, manifestando confiança sincera, cuidados e preocupação com os outros, acreditando que serão retribuídos. Porém essa relação envolve riscos de que a outra pessoa possa não cumprir as expectativas.

Bartolomé (2006) afirma que a confiança não é fácil de ser construída e existem vários fatores que afetam de forma positiva ou negativa o desenvolvimento da confiança, tais como a comunicação, o apoio, o respeito, a integridade, o comportamento consistente e a competência.

Segundo o autor as organizações buscam continuamente novas formas de ampliar os parâmetros de confiança, incentivando a cooperação e colaboração

entre funcionários, especialmente no ambiente de trabalho que depende da ação coletiva e de equipe para criar e reforçar o valor. Na visão do autor, elevados níveis de confiança entre os empregados podem representar significativo aumento no desempenho, por contribuírem para a melhoria do ambiente de trabalho - reforçando o sentimento de honestidade - e ainda permite a troca de informação e reforça a eficácia dos processos de tomada de decisão.

De acordo com Bryman *et al.* (2005), quando a organização se empenha em criar um ambiente que aumenta a sensação de capacitação, os trabalhadores estarão mais propensos a terem confiança em seus gestores. Os trabalhadores que se consideram capacitados geram menos conflitos e menos ambigüidade em seu papel, pois são capazes de controlar seu próprio ambiente, reduzindo a tensão emocional. Esses trabalhadores tendem a ter maior sentimento de satisfação no trabalho, são mais motivados e fiéis, além de se sentirem mais envolvidos na realização das metas organizacionais.

Porém Moye e Henkin (2006) complementam que a capacitação não depende somente dos indivíduos e suas tarefas, mas também das interações entre outros funcionários e com seus superiores, além da cultura organizacional.

Para Bryman *et al.* (2005), o líder desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e capacitação do subordinado, contribuindo diretamente para criar sentimentos de auto-estima e autodeterminação, incentivando o enriquecimento profissional. Ele é o responsável por criar um objetivo comum, além de ser motivador, por meio de reconhecimento e delegação de responsabilidades. O líder pode também ser influente no desenvolvimento, proporcionando à equipe estratégias que incentivem a auto-gestão e autonomia de decisão em grupo. Segundo tais autores, para que se possa exercer esse estilo de gestão participativa e facilitadora, o foco principal deve ser na formação e desenvolvimento da comunicação.

Segundo Honold (1997) a capacitação será bem sucedida se a organização, como primeiro passo, definir-se a si mesma, deixando bem clara suas necessidades e sendo fiel à sua cultura. Sem essa auto-referência, a capacitação do

empregado irá falhar, porque o sentimento de compromisso não será criado. O autor ainda afirma que a capacitação é um processo evolutivo a ser conquistado no longo prazo. Inicialmente haverá erros, tanto dos empregados quanto dos dirigentes, até que se defina claramente o que é ser competente. Porém, mudar o estilo de liderança, simplesmente, não é suficiente para mudar as estruturas de poder da organização, nem para fazer com que os indivíduos melhorem sua capacitação e assumam mais responsabilidades.

O autor ainda complementa que, para promover a capacitação, é necessário um conjunto de adaptações. Uma delas é que a liderança deve estar centrada no desenvolvimento de pessoas, criando e desenvolvendo uma visão e metas comuns. Além disso, é necessário que haja verificação e adaptação contínua do ambiente. Deve-se fomentar também o desenvolvimento de equipes de trabalho colaborativo, bem como a responsabilidade individual, motivando a autonomia e controle. A estrutura deve ser descentralizada e flexível, permitindo o desenvolvimento ao longo do tempo. É importante, ainda, o estabelecimento de um sistema de recompensas com opções de programas de desempenho remunerado e estratégias benéficas.

Honold (1997) salienta que a capacitação pode ser fomentada também por outros meios, tais como: controle do próprio trabalho, autonomia, variações de trabalho, trabalho em equipe, sistemas de avaliação e remuneração. As técnicas de gestão são fundamentais, para criar um ambiente que permita e facilite o desenvolvimento dos empregados. O autor conclui que quanto maior for a capacitação, maior será o trabalho interno de motivação. Quanto maior o nível de satisfação, menor será o estresse no trabalho, aumentando a participação e o envolvimento.

Para Philadelpho e Macedo (2007) toda essa ênfase no relacionamento entre as pessoas faz voltar a atenção para o processo de organização do trabalho, pois nele está refletida a forma como cada um contribui para formação do ambiente. Mas esse processo é resultado de um conjunto de fatores dinâmicos que envolvem visões individuais, compreensão, discussão e contínua transformação.

Esses autores ressaltam que a característica fundamental da nova relação de trabalho é que ela não é mais definida pelo desenvolvimento de políticas, remuneração, promoção ou práticas e sim pelas necessidades do mercado. Ou seja, há uma contínua dependência da negociação entre as partes. Nessa negociação, pesa o que os empregadores têm para oferecer a fim de recrutar, reter e garantir à permanência do trabalhador, assim como as opções que o indivíduo possui, em função da relativa atração da oferta e da procura.

Cappelli (1999) lembra que, nesse contexto, a organização identifica as habilidades necessárias para atuar neste mercado competitivo, porém não se considera mais responsável por desenvolver estas habilidades. Essa responsabilidade foi transferida para o empregado. A ele cabe a obrigação maior de gerir sua carreira e desenvolver as suas próprias competências. Em contrapartida, as empresas, para tentar reter estes talentos, precisam ser oferecer oportunidades de desenvolvimento dessas competências. Desta forma, o papel e um grande desafio do gestor é o de conduzir as pessoas ao alcance dos objetivos pessoais e organizacionais, fomentando a automotivação.

2.6.

Contrato Psicológico

Há muitos anos acredita-se que o dinheiro apenas não motiva o desempenho, mas a insatisfação com ele desmotiva (DRUCKER, 1999) e o contrato de trabalho formal já não abrange, hoje, todos os pontos de um relacionamento entre organização e empregado.

Como forma a preencher esta lacuna, Cappelli (1999) observa que as empresas vêm tentando articular um novo modelo de relação com os empregados, a fim de encontrar o equilíbrio entre obrigações e direitos que seja satisfatório para ambos.

Thomas Jr. (1997) ressalta que ambas as partes trazem para o relacionamento um conjunto de expectativas do que cada um dará e receberá. Quando entram no relacionamento, as duas partes aceitam tacitamente as expectativas uma da outra. O conjunto de expectativas do indivíduo e da organização transforma-se na base do contrato psicológico.

Inkson *et. al.* (2001) observam que, cada vez mais, o contrato psicológico tem sido utilizado como um dos principais meios de compreensão das relações entre empregador e empregado. Porém esses autores ressaltam que o entendimento da base de formação desse contrato e sua gestão não são simples. Cappelli (1999) complementa que os empregadores, normalmente são relutantes em colocar por escrito os acordos estabelecidos nas relações, pois estes documentos podem se tornar responsabilidades legais.

O conceito do contrato psicológico desenvolvido por Schein (1980, apud DOPSON, NEWMAN, 1998) leva em conta que ele é a essência da relação entre os indivíduos e organização. Essa relação implica uma visão comparativa de crenças e expectativas.

Rousseau (1994, apud WETZEL, 2001) o define o contrato psicológico como um contrato não formal que se apresenta de forma implícita, decorrente da percepção do empregado, que envolve tanto a organização, quando o funcionário, no que tange às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. Essa definição é complementada por Cappelli (1999) que afirma que são acordos voluntários entre as partes, com base em promessas sobre o futuro. A diferença entre contrato psicológico e os demais contratos é que ele é baseado na percepção do indivíduo e carrega consigo um conjunto de expectativas mútuas que dizem respeito ao trabalho, performances, papéis, confiança e influência.

Thomas Jr. (1997) ressalta que o contrato psicológico não é escrito porque ambas as partes podem não ser inteiramente claras ao expressar suas expectativas e como desejam satisfazê-las. Para o autor os funcionários e a organização talvez não tenham consciência de algumas de suas expectativas. Porém o fato de as partes não terem consciência não torna essas necessidades menos reais, pois, se

não forem satisfeitas, ambas as partes se conscientizarão rapidamente de sua realidade. Algumas expectativas podem ser consideradas tão naturais e básicas que talvez sejam dadas como certas e, por isso, não são mencionadas. Além disso, as normas culturais da organização podem inibir a verbalização.

Segundo Inkson *et al.* (2001), para que as organizações possuam a flexibilidade para atuar nesse mercado mutante, é necessária uma mudança na maneira de focalizar as relações de trabalho, devendo o contrato psicológico ser entendido em sua totalidade e suas condições de contorno trabalhadas em resposta a uma orientação individual. Os autores também ressaltam que o contrato psicológico pode ser classificado em como relacionais e transacionais, que definem a forma da relação entre empregado e organização.

Na visão de Rousseau (1995), os contratos relacionais possuem muitos elementos subjetivos e seus termos de desempenho são menos específicos, podendo incluir também trocas monetárias. Porém, eles têm como base principal um elevado grau de compromisso afetivo e dependência na integração e identificação entre as duas partes, apresentando aspectos como confiança, segurança, apoio e lealdade. Neste tipo de contrato, a relação não tem limite de duração - normalmente são de longa duração - e os colaboradores não visualizam a possibilidade de saída. Wetzel (2001) acrescenta que o contrato se mantém vigente enquanto as partes cumprem ou excedem os termos do acordo e a violação somente acontece quando da percepção do empregado do não cumprimento do acordo. Mas fatores como confiança na relação podem impedir este tipo de percepção.

Já os contratos transacionais possuem caráter instrumental, com elevado grau de especificidade. Neles, as trocas são especificadas mais em fatores quantitativos e monetários em troca do serviço executado. Neste tipo de contrato, o tempo de duração é especificado e frequentemente são de curta duração. Existe um limitado envolvimento pessoal e o compromisso entre as partes possui condições bem especificadas. Porém mesmo os contratos formais podem ser interpretados de diversas formas (ROUSSEAU, 1995).

A base do contrato psicológico, também pode híbrida, ou seja, este contrato é resultado da conjugação de algumas partes do contrato relacional, tais como lealdade, alto nível de empenho com a organização, com outras do contrato transacional, como remuneração em função do desempenho e a focalização nos resultados organizacionais. Na definição de Rousseau (1995), esta união pode ser denominada como contrato equilibrado, por se tratar de arranjos contratuais dinâmicos e sem limite de duração, que permitem não só o sucesso econômico do indivíduo, mas igualmente oportunidades de desenvolvimento de carreira. Neles, tanto o indivíduo, como a organização contribuem significativamente para a aprendizagem e desenvolvimento mútuo.

A autora complementa que em situações de mudanças organizacionais ocasionadas por fusões ou alterações drásticas no mercado, pode haver também o contrato psicológico transicional ou incerto, caracterizado por elevada ambigüidade, instabilidade interna e incerteza sobre a durabilidade da relação, além de demissões frequentes.

Hallier e James (1997) afirmam que no atual contexto de mudança e incerteza, o entendimento do contrato psicológico e a gestão das condições que o afetam podem ser úteis para regular e manter a relação de trabalho ao longo do tempo. Rousseau (1995) complementa que a gestão dos aspectos que influenciam o contrato psicológico em um contexto mais amplo é tornar os indivíduos e organizações mais produtivas.

Porém França *et al.* (2000) ressaltam que os contratos psicológicos também sofrem mudanças oriundas do ambiente externo à organização, tais como: expectativas e tendências sociais, avanço tecnológico, tendências políticas e globalização. Além das influências do ambiente organizacional, destacando: a imprevisibilidade e necessidade de mudança contínua, redução dos níveis hierárquicos, trabalhos focados em processos, trabalhos por projetos e equipes, utilização crescentes de contratos, terceirização, alianças, empresas virtuais, mudança na trajetória de carreiras, necessidade de aprendizado contínuo, diversidade de qualificações e especificidades.

Vieira (2006) complementa que um aspecto importante do contrato psicológico é o fato de ele ser dinâmico, ou seja, ele pode ser alterado permanentemente à medida que a necessidade do indivíduo ou da organização sofre alteração. Com isso, a relação de trabalho entre empregado e empregador está sempre sujeita a oscilações. O autor afirma que, o tipo de interação que o empregado desenvolve com sua organização, depende muito mais do contrato psicológico que se estabelece na relação do que do contrato formal de trabalho.

Para Rousseau (1995), o contrato psicológico pode ser visto como uma forma de autopreenchimento, pois o indivíduo através de suas expectativas de uma relação mais duradoura cria um futuro em que poderá manter seus compromissos podendo planejar suas ações.

Porém, ressalta Cappelli (1999), a ausência de um contrato explícito exige maior confiança e compromisso entre as partes. Os subordinados acreditam que na relação de trabalho seus esforços serão recompensados no longo prazo. Por outro lado, a empresa também alimenta suas expectativas de retorno, por meio da lealdade e fidelidade.

A constituição do contrato psicológico, segundo Rousseau (1995), depende da crença e da aceitação entre as partes, principalmente por possuir caráter voluntário em que a aceitação é fundamental para motivar o indivíduo a reconhecer e respeitar o compromisso.

A autora afirma também que o contrato psicológico sofre limitações dos seus decisores, em parte porque as pessoas possuem capacidades cognitivas limitadas, que podem conduzir a interpretações diferentes, mesmo quando as partes têm acesso à mesma interação. Mas também em parte, pela falta de informação disponível, pode abranger a falta de habilidade, capacidade e incertezas do futuro. Outro problema levantado pela autora é que o indivíduo tende a achar que o contrato psicológico firmado em sua relação de trabalho contemplará todas as contingências, o que é praticamente impossível.

Thomas Jr. (1997) afirma que embora grande parte do contrato psicológico não seja declarada e sustentada por sanções legais, ele possui uma qualidade imperativa que representa as expectativas de ambas as partes para a continuidade do relacionamento.

O autor observa também que a qualquer momento poderá haver algumas expectativas satisfeitas e outras insatisfeitas. Entretanto, se ambas as partes têm um nível de satisfação aceitável o relacionamento continua. Porém, se uma delas conclui que o nível de satisfação de suas necessidades está abaixo desse nível aceitável, considerará que o contrato foi violado, resultando em três opções: tentar a renegociação, continuar o relacionamento em um estado alienado ou romper o relacionamento.

Wetzel (2001) e Menegon e Casado (2006) complementam que o sentimento de violação e ruptura do contrato psicológico, tende a gerar no indivíduo o sentimento de injustiça, frustração e até mesmo vingança. O empregado sente-se desobrigado da lealdade e dos esforços extras, o que pode representar significativa redução do comprometimento no cumprimento de suas obrigações. Nessa relação de trabalho, o empregado terá menos motivos para obter satisfação, pois, na sua percepção, a empresa não valoriza sua contribuição e, em contrapartida, seu descontentamento poderá ser revertido em comportamentos de absenteísmo, declínio de atitudes positivas e até troca de emprego.

Segundo Wetzel (2001) quando casos como esses são detectados, tanto a organização quanto o empregado, em comum acordo, podem optar por uma renegociação do contrato. Para essa renegociação poderão utilizar como base o antigo contrato, porém tornando as condições mais claras para ambas as partes. Ou poderão apresentar uma transformação do contrato, compondo um novo conjunto de expectativas e estabelecendo uma nova base de relacionamento e comprometimento.

Porém Thomas Jr. (1997) ressalta que no caso da renegociação fracassar ou não ocorrer, a parte descontente poderá tornar-se alienada, mantendo, contudo, o

relacionamento, mas no nível mínimo aceitável que pode persistir durante anos se nenhuma das partes sentir-se motivada a mudar as condições desagradáveis. Quando esta alienação torna-se demasiadamente desagradável, o relacionamento poderá ser rompido.

Segundo Thomas Jr. (1997) romper o relacionamento é uma alternativa. Porém, o empregado deverá perceber que em suas outras alternativas de trabalho as recompensas serão, no mínimo, iguais às oferecidas pelo atual empregador. No entanto, se as alternativas forem vistas como menos compensadoras, a disposição de agüentar a alienação e insatisfação ficará maior. Nesse caso, a continuidade da relação dependerá da capacidade da organização e do indivíduo em suportar um relacionamento insatisfatório por mais tempo.

Para Thomas Jr. (1997) a melhor forma para se evitar esse sentimento de violação ou ruptura, seria a constante manutenção dos contratos de forma a haver a adequação entre a natureza da tarefa, as personalidades de seus membros e a estrutura da empresa.

O autor ressalta que quando uma das partes fica insatisfeita, envia um sinal para outra expressando o desejo de renegociação do contrato. Esse sinal pode variar de uma atitude de descontentamento a uma greve ou atos de sabotagem. Frequentemente um funcionário insatisfeito tentará conquistar outros adeptos à sua causa, podendo resultar em negociações coletivas ou até mesmo a criação de movimentos sociais. Esse fenômeno funciona nos dois sentidos. As corporações podem se unir para constituir uma unidade de negociação. Em suma, ambas as partes podem buscar ajuda enquanto se ajustam às mudanças nas relações de trabalho.

Para Pate, Malone (2000) quando ocorre o sentimento de violação do contrato em uma relação de trabalho, é importante detectar as reais causas e motivações que estão por trás desse sentimento, pois estas causas e motivações possuem um impacto significativo sobre o resultado do comportamento das partes, além de afetar o grau de percepção sobre a obrigação e responsabilidade.

Com este levantamento será possível encontrar uma solução que melhor se ajuste em cada caso.

Os autores ressaltam três causas importantes que ocasionam o sentimento de violação: uma que ocorre quando ambas as partes estão dispostas a manter o relacionamento, mas devido à diferença de interpretação de uma situação ou ação, uma parte percebe que houve uma quebra do contrato. Outra causa potencial é através do rompimento do contrato, que se dá sempre que uma das partes não cumprir a sua promessa. E finalmente é causa de sentimento de violação quando uma das partes é capaz de manter o contrato, mas não está disposta a cumpri-lo.

Thomas Jr. (1997) defende que uma das principais tarefas do gerente é a de estruturar as atividades de forma a facilitar o cumprimento por parte de sua equipe, fazendo com que a organização fique satisfeita com o contrato e, ao mesmo tempo, garantir aos funcionários oportunidades de realizar suas expectativas no trabalho. E afirma que quando essa manutenção existe de forma efetiva, a empresa consegue obter resultados eficazes e seus membros adquirem uma sensação de competência que possivelmente será revertida em motivação para execução de um bom trabalho.

3

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na construção e realização da pesquisa. Inicialmente procura-se caracterizar o tipo de pesquisa realizada, em seguida foram apresentados os critérios de seleção dos sujeitos participantes, bem como a forma que foi conduzida a coleta dos dados e por fim o tratamento que foi dado para estes dados.

3.1.

Tipo de Pesquisa

Para caracterização da pesquisa, utilizou-se o critério proposto por Vergara (2007), que se divide em dois níveis: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois visa a descrever as características das formas de tratamento das relações de trabalho atualmente utilizadas. Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para composição da base teórico-conceitual do estudo, recorrendo ao uso de material acessível, como livros, artigos científicos, teses, dissertações. Tratou-se também de uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, considerado que há uma relação dinâmica com o mundo real, que não pode ser traduzida em números, objetivando alcançar um maior aprofundamento da questão proposta.

A pesquisa se desenvolveu por meio da interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a dados coletados em de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gerentes médios, que foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas.

3.2.

Seleção dos sujeitos

O trabalho de campo foi constituído de 21 entrevistas em profundidade com gerentes médios de empresas localizadas na cidade do Rio de Janeiro, abrangendo instituições privadas e públicas de pequeno, médio e grande porte, de diferentes ramos de atividade. Em todas as entrevistas, a identidade dos entrevistados bem como das organizações foram mantidas em sigilo.

Os entrevistados foram escolhidos por acessibilidade e por tipicidade. Primeiramente, foram acessadas algumas pessoas que possuíam o perfil desejado para o estudo, com as quais a pesquisadora mantinha algum tipo de contato – colegas de mestrado e amigos. Foram escolhidos quatro pessoas desse grupo. Em seguida, pediu-se que pessoas do círculo de amizade da pesquisadora indicassem outros potenciais entrevistados com os quais ela não tivesse contato prévio. Os outros 17 entrevistados restantes foram acessados dessa forma.

Com objetivo de conseguir uma amostra diversa e representativa foram escolhidos gerentes que ocupavam diferentes níveis na empresa e que atuavam em diferentes áreas funcionais. Embora esse tenha sido o único critério de diversidade previamente estabelecido, o conjunto de entrevistados mostrou-se variado em termos do nível de escolaridade, idade, gênero e tempo de atuação. Essa diversidade de perfis é apresentada no Quadro 1.

O conjunto de entrevistados foi composto por 7 mulheres e 14 homens. As idades variaram entre 30 a 65 anos, estando bem distribuídas, porém com maior concentração de pessoas na faixa dos 45 a 60 anos de idade (13 pessoas). Todos os entrevistados possuem ou estão em vias de obter formação superior, sendo que duas pessoas que ainda estão completando o curso de graduação, seis pessoas possuem, como nível máximo de formação, a graduação completa, cinco pessoas têm curso de especialização, seis cursaram o mestrado e duas o doutorado. O tempo de trabalho dos entrevistados em suas organizações varia de um ano a mais de 24 anos. No Quadro 1, esse tempo de trabalho é classificado em faixas distintas, estando os entrevistados bem distribuídos entre as faixas.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

	Área Empresa	Tipo	Porte	Cargo Entrevistado	Cargo / Superior Imediato	Qtd. Subord	Tempo Serviço	Sexo	Faixa Etária	Escolaridade
1	Financeiro	Pública	Grande	Gerente de Relacionamento	Gerente Geral	5	16 - 19	Fem.	55 – 60	Graduado
2	Condomínio	Privada	Pequeno	Gerente	Administrador	32	1 - 4	Fem.	45 – 50	Superior Incompleto
3	Educação	Privada	Grande	Superintendente	Administrador	31	4 - 7	Masc.	50 – 55	Mestre
4	Comércio Varejista	Privada	Médio	Gestor de Turno	Gestor de Loja	118	21 - 24	Masc.	40 – 45	Superior Incompleto
5	Educação	Privada	Médio	Coordenador	Diretor Executivo	210	Mais de 24	Fem.	60 – 65	Mestre
6	Legal	Pública	Grande	Escrivão	Juiz	11	Mais de 24	Fem.	50 – 55	Graduado

7	Telecomuni- cações	Pública	Grande	Gerente Financeiro	Diretor Rel. Financeiro	5	4 - 7	Masc.	35 – 40	Mestre
8	Educação	Privada	Grande	Diretor	Vice-Reitor	32	10– 13	Masc.	60 – 65	Mestre
9	Segurança	Pública	Grande	Chefe Departa- mento	Vice Diretor	75	7 - 10	Masc.	50 – 55	Mestre
10	Pesquisa Petróleo	Privada	Médio	Coordenador de Projetos	Gerente Geral	32	1 - 4	Fem.	55 – 60	Mestre
11	Financeiro	Privado	Grande	Gerente Comercial	Superintendente	5	19– 21	Masc.	50 – 55	Graduado
12	Legal	Pública	Grande	Gerente	Secretário da Justiça	200	13– 16	Fem.	55 – 60	Doutor
13	Audiovisual	Privado	Pequeno	Sócio Gerente	Sócio	10	19– 21	Masc.	35 – 40	Graduado
14	Tecnologia	Privado	Grande	Gerente Doc. Eletrônicos	Diretor	17	4 – 7	Masc.	30 – 35	Especialista

15	Tecnologia	Privado	Médio	Gerente de Projetos	Diretor	20	4 – 7	Masc.	30 – 35	Especialista
16	Automotivo	Privado	Médio	Gerente Comercial	Diretor	25	7 – 10	Masc.	35 – 40	Graduado
17	Telecomunicações	Privada	Grande	Gerente de Implantação	Diretor	41	7 – 10	Fem.	45 – 50	Especialista
18	Petróleo	Publica	Grande	Gerente Eng. Abastecimento	Gerente Geral	185	21– 24	Masc.	45 – 50	Especialista
19	Educação	Privada	Grande	Coordenador	Vice-Reitor	70	1 – 4	Masc	55 – 60	Doutor
20	Alimentos	Privada	Pequena	Gerente	Sócio	10	19– 21	Masc	45 – 50	Graduado
21	Educação	Privada	Grande	Analista de Sistemas	Coordenador	6	7 – 10	Masc	45 – 50	Especialista

Devido à estrutura funcional de cada empresa os entrevistados apresentam cargos com nomenclaturas diferentes. Porém houve a preocupação em selecionar somente pessoas que exercem função de gestores médios, ou seja, possuem subordinados e estão subordinados a um nível superior. Portanto, nesta amostra cada entrevistado possui entre 5 e 210 subordinados e todos eles se reportam a um superior imediato, havendo 15 entrevistados com número de subordinados inferior a 50 pessoas.

Com relação às empresas onde os entrevistados trabalham, seis atuam em empresas públicas de grande porte os outros 15 trabalham em empresas privadas sendo: três empresas de pequeno porte, cinco empresas de médio porte e sete empresas de grande porte.

O conjunto de participantes do estudo também apresenta diversidade em termos da área de atuação de suas empresas, sendo dois entrevistados do setor financeiro, dois do setor de telecomunicações, um do setor automotivo, dois do setor de petróleo, dois do setor legal, um do setor de segurança nacional, um do setor de alimentos, um do setor de varejo, um do setor audiovisual, três do setor de tecnologia e cinco do setor de ensino, sendo três destes da mesma instituição, porém atuando em diferentes departamentos. A nomenclatura considerada para categorização dos setores das empresas foi a extraída da própria fala dos entrevistados.

3.3.

Coleta de Dados

A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade realizada com gerentes de diversos tipos e portes de empresas. Para conduzir as entrevistas foi elaborado um roteiro inicial que se moldava às considerações do entrevistado, agregando as questões uma série de atributos relevantes para o estudo.

As entrevistas se iniciaram com a coleta de alguns dados para identificação do perfil do participante seguidas das questões sobre o tema específico do estudo. Todas as entrevistas foram aplicadas de forma individualizada e a maior parte foi realizada no próprio local de trabalho dos participantes. Cada entrevista durou no mínimo 45 minutos, sendo que quatro delas tiveram duração de mais de uma hora. Todas as entrevistas foram efetuadas na primeira quinzena do mês de outubro de 2008.

O roteiro das perguntas foi elaborado focalizando-se quatro grandes tópicos decorrentes das discussões abordadas no Referencial Teórico, que são: Visão de Liderança; Relações de Trabalho; Dilema Gerencial e Contrato Psicológico. Porém os outros assuntos emergiram nas respostas, por estarem co-relacionados a esses temas e por se mostrarem relevantes para que os entrevistados pudessem fundamentar as suas opiniões e percepções reveladas. A estratégia adotada pela pesquisadora foi a de possibilitar que essas outras questões emergissem livremente, antes de prosseguir com o roteiro previamente estabelecido. Quadro 2 apresenta a lista de questões do roteiro básico.

Quadro 2 – Questões aplicadas separadas por tópicos

Tópicos	Questões Aplicadas
Visão de Liderança	Na sua visão o que é ser líder de equipe no atual contexto?
	Quais as características fundamentais para exercer a liderança?
	O que a empresa espera do líder?
	O que os subordinados esperam do líder?
	Na sua visão quais foram às principais mudanças no papel gerencial?
	Na sua visão o que é empowerment? Como você vê o empowerment na empresa?
Relações de Trabalho	Quais são os tipos de relações de trabalho existentes em sua empresa?
	Como você descreve as principais características destas relações de trabalhos?
	Qual a maior dificuldade em gerenciar diferentes tipos de relações?
	Na sua visão como se constrói uma relação baseada na confiança?
	Como você vê a participação do RH nas relações subordinado-empresa?
	Em sua empresa há participação do RH, como ela acontece?

Desafios Gerenciais	Você já vivenciou situações de mudança organizacional?
	Quais foram as maiores dificuldades em gerir as equipes neste contexto de mudança?
	Quais são os maiores desafios em ser um mediador das relações entre subordinado e empresa?
	Na sua visão qual a principal fonte de motivação dos seus subordinados?
	Em sua opinião o nível de capacitação influencia na motivação?
	E a sua principal fonte de motivação?
	No ambiente de trabalho extremamente competitivo e mutante é muito comum se deparar com o stress, como você lida com isso?
Contrato Psicológico	O que você acredita que os subordinados esperam dar e receber nesta relação?
	O que você acredita que a empresa espera dar e receber nesta relação?
	Na sua visão como o indivíduo constrói este conjunto de expectativa?
	Quais são as suas expectativas na sua relação com a empresa?
	Na sua visão quais as expectativas da empresa na relação estabelecida contigo?
	Quais são as principais formas de insatisfação do subordinado com a relação de trabalho?
	Qual o tratamento que você aplica quando identifica algum nível de insatisfação entre os subordinados?
	Qual a sua atitude quando identifica algum nível de insatisfação por parte da empresa com relação a um membro de sua equipe?
	Quando você percebe que a insatisfação do subordinado esta relacionada com o seu estilo de liderança, como você lida com isso?
E se percebe a insatisfação por parte da empresa com relação ao seu trabalho, como você lida com isso?	

3.4.

Tratamento dos Dados

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria pesquisadora, o que lhe permitiu ser mais fiel em suas interpretações posteriores, evitando dificuldades ocasionadas por pausas, intervenções e entonação da fala. Esse processo de transcrição pessoal mostrou-se de grande valia, uma vez que permitiu a consolidação da entrevista na memória da entrevistadora, servindo também como o primeiro passo para análise dos dados.

Após a transcrição, todo o material foi categorizado, utilizando-se como critério principal os conceitos identificados na revisão de literatura e sintetizados no Quadro 2, mas também observaram-se alguns outros temas mais específicos que emergiram nas falas dos entrevistados.

Nesse processo, inicialmente foi construída uma planilha de dados em Excel, relativa a cada entrevistado, na qual os conteúdos identificados na análise foram classificados. Em seguida, foi feito um reagrupamento dos conteúdos em função dos temas, com o objetivo de se identificarem as semelhanças e diferenças reveladas nas falas dos diversos entrevistados.

Para a apresentação dos resultados (Capítulo 4), as análises foram sintetizadas em torno dos quatro grandes temas apresentados no Quadro 2, a saber: a visão de liderança; a visão sobre as relações de trabalho; os principais desafios gerenciais; a visão sobre o contrato psicológico.

A apresentação dos tópicos foi construída de maneira a produzir uma seqüência lógica que permita o encadeamento de idéias que são apresentadas como resultado da pesquisa no capítulo subsequente

3.5.

Limitações do Método

Uma das principais limitações do método empregado na realização deste estudo é decorrente da própria forma de seleção dos sujeitos. É possível que as visões reveladas nos resultados não sejam representativas das diversas realidades com as quais convivem os gerentes intermediários nas organizações contemporâneas. É preciso ressaltar, por exemplo, que há, no perfil dos entrevistados, certa homogeneidade em termos de formação, pois todos possuem nível superior. Além disso, todos são de uma mesma região geográfica. É

possível que o contexto regional também exerça influências sobre os desafios enfrentados pelos gerentes.

Outra limitação, natural a qualquer tipo de pesquisa, mas talvez ainda mais naquela que adota métodos qualitativos de análise, é que os resultados apurados são influenciados pelas interpretações subjetivas tanto dos entrevistados quanto do pesquisador. Sempre é possível, portanto, que as leituras do pesquisador não coincidam plenamente com as leituras que os participantes fazem de sua própria realidade. Mencionou-se, no início desta dissertação, que uma das grandes motivações para o estudo foi o fato de que a pesquisadora, ela mesma, é uma gerente de equipes. É possível, então, que algumas de suas interpretações sobre os contextos dos outros tenham sido auto-referenciadas, apesar de se ter buscado a tão almejada (e tão difícil de ser construída) “neutralidade” do pesquisador.

Por fim, não se pode esquecer o fato de que, ao falarem de seu contexto, os entrevistados falam deles mesmos, construindo discursivamente as suas identidades. Logo, é natural que o seu ponto de vista tenda a privilegiar uma visão mais positiva sobre o papel do gerente e mais crítica com relação aos outros lados das relações em que estão envolvidos – nesse caso, a organização e os seus subordinados. Nesse sentido, o presente estudo não representa uma descrição inequívoca das relações organizacionais vividas pelos gerentes, mas sim o seu ponto de vista sobre tais relações. Certamente, há outros pontos de vista que são também relevantes para que se possa compreender mais plenamente a complexidade das relações de trabalho no atual contexto.

4.

RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados das entrevistas realizadas com 21 gerentes que atuam em diferentes setores, empresas e equipes de trabalho. Os resultados são organizados em quatro grandes categorias: a visão dos entrevistados sobre a noção de liderança; a maneira como enxergam as relações de trabalho no atual contexto das organizações; as percepções sobre os desafios dos gerentes de equipe; a visão sobre a problemática de lidar com o contrato psicológico dos subordinados.

4.1.

A visão sobre a liderança

A visão dos entrevistados acerca da noção de liderança coincide com as principais considerações apontadas pelos autores abordados no Capítulo 2 deste estudo. Tal como ponderado por Raes *et.al.* (2007), a liderança é vista como um processo relacionado à capacidade de influenciar e de facilitar os processos individuais e coletivos na realização do trabalho:

“Ter capacidade de influenciar as pessoas e colocar as pessoas no lugar certo para ficar feliz no que está fazendo” (Entrevistado 17).

Para os entrevistados, a figura do líder não está atrelada ao poder de seu cargo (“*O líder consegue se impor sem ter que alterar a voz e sem ter que usar do poder*” – Entrevistado 2); ela se legitima através do reconhecimento dos seus seguidores (“*Ser aceito pelo o outro e fazer com que as pessoas o tornem líder*” – Entrevistado 5).

Portanto, o processo de ser aceito como líder depende do poder do relacionamento (Kotter, 2000), de conquistar o respeito das pessoas da equipe. Na

opinião dos entrevistados, esse respeito precisa ser baseado em seu nível de conhecimento e na coerência de suas ações:

“Ser uma pessoa que tem conhecimento do que faz e dar exemplos” (Entrevistado 1).

“É aquele que orienta seus subordinados e que conquista esta liderança pelo conhecimento. Não é pela posição que ele ocupa e sim principalmente por ele demonstrar conhecimento e que as pessoas acabam adquirindo uma confiança nesta pessoa que ocupa um cargo de chefia” (Entrevistado 9).

Mas, acima de tudo, é algo que depende também da capacidade de respeitar e valorizar as pessoas e promover o desenvolvimento delas:

“É gestão de pessoas em todos os aspectos, desenvolvimento, capacitação, identificação de habilidades e potencialidades e colocar as pessoas certas no lugar certo, estar preocupado com a motivação” (Entrevistado 10).

“Conhecer o potencial das pessoas e saber lidar com as diferenças. As necessidades e expectativas, bem como as competências são diferentes. Então temos que estar envolvidos estimulando para que estas pessoas se desenvolvam de forma integral “ (Entrevistado 5).

Conforme apontado na revisão da literatura, exercer a liderança nos dias de hoje, está longe de ser uma atividade trivial do cotidiano de um gestor, pois exige comprometimento integral, adaptabilidade constante e inovação. Segundo Echeveste, *et al.* (1999) o líder sofre grande pressão do mercado para que apresente habilidades e atitudes adequadas que devem ser identificadas e desenvolvidas para o alcance de uma administração eficaz. Alguns atributos mais importantes são integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão e negociação, foco nos resultados, coordenação de trabalho em equipe, ética, motivação e habilidades no trato de pessoas. Todos estes atributos foram identificados nas entrevistas:

“Ter visão do negócio, conhecimento do negócio. Ser comunicativo. Saber mensurar a calma e a agitação. É ter o equilíbrio” (Entrevistado 20).

“Estimular o trabalho em equipe, novas idéias, sair do procedimental, buscar alternativas novas, não ser tão autocrático” (Entrevistado 7).

Lidar com a diversidade de pessoas em um mesmo contexto, por si só, já é uma tarefa complexa reconhecida pelos entrevistados. Além disso, o líder deve apresentar várias características que são fundamentais para executar sua função. As falas de alguns entrevistados corroboram a abordagem de Raes *et.al.* (2007), autores que consideram importante que o líder desenvolva a capacidade de gerenciar valores e se preocupe com cada decisão tomada, pois reflete nas crenças pessoais dos subordinados (“*Ter postura, Integridade. Ter um raciocínio rápido e lógico, para gerar um bom resultado*” – Entrevistado 4).

O líder deve ser capaz de aprender e desaprender e ser capaz de se libertar de padrões de atitudes. Além disso, deve ser capaz de aprender a gerenciar os conflitos de forma calma e equilibrada:

“Ser natural, ter empatia com seus funcionários, posicionamento e principalmente justiça. Ser equilibrado, ter padrões e ser ético no trabalho. Ser ousado, visando o bem comum” (Entrevistado 3).

“Saber ouvir os outros. Respeitar os limites e motivar (Entrevistado 13).

Os entrevistados também revelam a percepção de que a busca pela competitividade, por parte das organizações, tem forçado uma mudança de postura e atitudes dos líderes. No mundo globalizado e altamente tecnológico, antigos segredos de sucesso, como estratégias e ferramentas sofisticadas, deixaram de ser desafios para a concorrência, pois em pouco tempo são desvendadas e superadas. Portanto, o que parece se tornar um diferencial, de fato, é o capital humano:

“O mercado todo está muito parecido em nível de equipamento e informação. O diferencial esta sendo a parte de suporte muito bem feita” (Entrevistado 14).

Assim como apontado por Fugate *et al.* (2004), as organizações e os indivíduos têm apostado no desenvolvimento do capital humano e nas redes sociais. Criar um ambiente que propicie a colaboração e competição, mudanças rápidas e inovadoras, estimular a criatividade e o desenvolvimento pessoal são atribuições dos novos líderes. E para conquistar este diferencial, o gestor deve

possuir um conjunto de atributos que sejam capazes de atender as expectativas tanto das empresas quanto dos subordinados.

Para os entrevistados, as empresas possuem expectativas principalmente focalizadas em melhores resultados que serão convertidos em retornos financeiros, seja no presente ou no futuro. Mas esperam que o gestor seja capaz de superar essas expectativas e saiba administrar as condições para atingi-las:

“Traga resultados financeiros significativos e que tenha o controle... que ele agregue um valor diferente ao grupo. Espera que os resultados sejam alcançados ultrapassados e superados” (Entrevistado 5).

“Gestão efetiva de pessoas e resultados. Questão de ambiência e resultados. Ela quer soluções e não problemas” (Entrevistado 10).

“Esperam mais do que ele foi contratado para se fazer. Quer que você inove e crie novas alternativas de realizar o trabalho e comprometimento. Você não foi contratado só para fazer sua função e tem que ir além” (Entrevistado 16).

“Que ela incorpora na veia um pouco do RH. Cada gestor deve levantar as necessidades de cada indivíduo e vai ajudar no desenvolvimento das pessoas e isto extrapola sua equipe. Tem que garantir que todo mundo esta cumprindo o código de ética, caminhando com os valores, princípios e competências exigidas pela organização” (Entrevistado 17).

Com relação às expectativas dos subordinados, os entrevistados esperam que o líder, dentre muitas outras coisas, seja compreensivo, que mostre o caminho a ser seguido e que cuide de sua carreira, proporcionando oportunidades e abrindo caminhos. Para isso, ele precisa conhecer bem e ter uma relação de proximidade com as pessoas de sua equipe, construindo oportunidades para elas e representando-as diante da organização. E essas expectativas vão, muitas vezes, além do âmbito profissional, mas se estendem também para o lado pessoal:

“Esperam do líder consideração, solidariedade em momentos difíceis. Alguém que os represente, que brigue por eles e que esteja do lado” (Entrevistado 2).

“O que eles esperam é orientação, pois a pessoa tem diferentes níveis de maturidades, uns esperam mais orientação e outros mais oportunidades. (...) O líder tem que saber identificar estas diferenças e estimular aqueles que querem ser estimulados e as pessoas que querem fazer somente seu trabalho, acompanhar (Entrevistado 7).

“A expectativa do subordinando é maior, pois ele tem o líder como um modelo. (...) Atuação do líder para facilitar toda parte administrativa, que a empresa tem; e espera oportunidade mesmo, que ele seja o escolhido, que ele seja mais bem avaliado. Que o líder preste atenção nele e que abra o caminho” (Entrevistado 10).

“O funcionário quer que o líder compreenda ele e as necessidades deles; dar suporte para que ele se sinta amparado. Ele quer sentir que você tem preocupação... aquela coisa meio pessoal (Entrevistado15).

“O subordinado espera que para qualquer pergunta, o líder tenha uma resposta imediata” (Entrevistado 20).

Estas características também surgem na fala dos entrevistados, quando o assunto são as mudanças sofridas na função de gerente. Corroborando a visão de O’Creevy (2001), a maior mudança apontada pelos participantes da pesquisa foi a necessidade de criar maior proximidade das pessoas, tanto superiores quanto subordinados, o que proporciona a formação de uma ambiente onde haja participação mais efetiva e maior distribuição de poder. A hierarquia foi reduzida a uma relação mais horizontal que torna a informação mais fluida e a estrutura fica mais flexível. Os níveis de poder estão mais distribuídos e existe a delegação de poder e responsabilidades:

“Mudaram as estruturas organizacionais. A figura do chefe e passou a ser gestor, mais próximo das pessoas de base. Reduziu a hierarquia” (Entrevistado 4).

“Antigamente, figura do chefe [se confundia] com a figura muito autocrática. Hoje a figura gerencial muda, porque ele sai do pedestal e fica mais junto das pessoas, mais participativo. Estrutura é mais matricial. E hoje é possível tem mais de um líder. Dependendo do tipo de projeto pode aflorar o líder, e o gerente deve estimular isso sem se sentir ameaçado. Ser mais flexível, mais receptivo as mudanças e dar chance para outros a possibilidade de liderança” (Entrevistado 7).

“Membros da equipe estão recebendo mais tarefas, tem mais delegação de tarefas. Antigamente via-se muito a parte do líder que mandava e os outros faziam. Hoje em dia um bom líder é um cara que consegue conversar com as outras pessoas e entender o que elas querem” (Entrevistado15).

Somente um dos entrevistados apresenta um questionamento a essa visão. Para ele, ocorre, às vezes, uma confusão dos limites entre participação e permissividade, especialmente em uma cultura como a brasileira, em que os relacionamentos pessoais tendem a ser, algumas vezes, mais enfatizados do que a

relação profissional, resultando em falta de hierarquia e excesso de proximidade e cuidados:

“No Brasil tem esta questão de você tratar o trabalho como uma família, e isso está errado, porque na verdade é trabalho e a hierarquia deve ser clara. Quando tem alguma discordância do trabalho e chama atenção, existe uma confusão porque o funcionário acha que está levando para o pessoal, e não agindo como profissional” (Entrevistado 16).

Apesar de reconhecerem a importância de se promover a participação e a delegação, um número significativo de entrevistados (doze) não soube expressar o que entendiam como significado do termo *empowerment*, enquanto outros demonstraram ter uma visão mais apurada sobre o conceito:

“Delegar para pessoa que tem capacidade de fazer. Dar poder para a pessoa que está previamente capacitada e acompanhar. Formar lideranças, delegar e acompanhar para desenvolver o que falta para se desenvolver” (Entrevistado 17).

Porém, após uma breve explicação sobre o conceito, todos manifestaram estar de acordo que as recentes mudanças nas empresas estão forçando as pessoas à busca de mais desenvolvimento pessoal e profissional e, nesse ponto, o líder assume uma responsabilidade muito grande, incentivando e promovendo o desenvolvimento e o sentido de responsabilidade. Mas a maioria revelou que em suas empresas não existe um processo esquematizado ou um apoio ao gerente para que o *empowerment* seja promovido, fazendo com que ele assuma a responsabilidade para que isso aconteça:

“Tem uma distância grande da teoria e da prática, mas eu sempre tento trazer as pessoas com capacitação para cargos de lideranças intermediárias, tentando escolher um perfil certo para atividades críticas, através da observação e do treinamento” (Entrevistado 10).

“Aqui na empresa nossa missão está em contratar e crescer (...). Hoje estou treinando uma pessoa para ser líder de projeto. Neste caso eu deixo a pessoa bem próximo a mim e vou dando toda possibilidade. Estou destacando ele para melhorar a comunicação dele com a equipe. Já coloquei gente próximo a mim e funcionou; e em outros casos não funcionou. Não tenho uma metodologia de treinamento para estes casos, mas estamos tentando trabalhar com esta proximidade onde ele aprende através de exemplos” (Entrevistado 15).

Essa realidade está, no entanto, alinhada com a visão de Wilkinson (1998), autor que considera que cabe ao gestor promover a delegação de responsabilidades, ajudando a fomentar o orgulho, satisfação profissional e melhorando a qualidade do trabalho:

“Que você consiga pessoas para que você possa delegar e aos poucos se afastar. Isso é necessário para você conseguir crescer. Temos algumas pessoas, que estamos investindo, formando e vamos acompanhando os resultados” (Entrevistado 20).

“Acabo delegando algumas funções para quem têm mais responsabilidade e eles se sentem bastante importantes e motivados a fazer bem feito” (Entrevistado 2).

“Tento colocar as pessoas certas, para fazer o trabalho certo. Às vezes eu erro, mas até agora tem funcionado. Eu sempre dou uma chance para as pessoas mostrarem sua capacidade. E se demonstra força de vontade, eu estarei junto para dar oportunidade de ela se desenvolver” (Entrevistado 14).

Os entrevistados demonstram considerar que, promover a delegação faz parte do seu papel como gerente e, acima de tudo, como líderes de equipe.

4.2.

A visão sobre as relações de trabalho e o papel do gerente

Um aspecto importante para se conhecer um pouco sobre o contexto das relações de trabalho em que os gerentes entrevistados atuam foi o levantamento dos tipos de contratos existentes em suas empresas.

Todas as empresas focalizadas, sem exceção, utilizam prioritariamente a modalidade de contratos por tempo indeterminado sobre o regime CLT. Quatro empresas, por trabalharem com projetos, utilizam-se também de contratos temporários, corroborando a visão de Inkson *et al.* (2001), autores que observam que as empresas tendem, hoje, a utilizar esse tipo de contrato como forma de se tornarem mais flexíveis, versáteis além de reduzir os custos. No caso das

empresas abordadas no presente estudo, porém, quando isso ocorre, elas tendem a contratar, freqüentemente, os mesmos prestadores de serviço:

“Temos prestadores de serviços para projetos, que duram enquanto o projeto estiver ativo. Quando termina, o contrato é encerrado, mas quando tem outro projeto, tendemos a chamar profissionais conhecidos que já prestaram serviços outras vezes” (Entrevistado 19).

Os entrevistados de cinco empresas diferentes citam também outro tipo de relação que parece ter importância especial na formação de seus quadros de pessoal - os contratos de estágio:

“Estagiário são contratados, como forma da empresa dar oportunidade para descobrir novos talentos e oxigenar o corpo de funcionários da empresa, mas com objetivo final de contratar” (Entrevistado 7).

Em duas empresas, ficou explícita a utilização de serviços de autônomos, que, nesse caso, tendem a ser vistos mais como parceiros de negócios do que como participantes efetivos da organização:

“Os autônomos podem não ser tão comprometidos com a empresa como os contratados. É claro que temos prestadores de serviços que estão acostumados a trabalhar com a gente eles tem um compromisso e por isso voltamos a chamar” (Entrevistado 13).

Seis empresas utilizam prestadores de serviços por intermédio de empresas terceirizadas. Nesses casos, a fala dos entrevistados tendeu a revelar maior preocupação com a maneira como esses contratos são geridos:

“Terceirização depende da parceria que se estabelece. É necessário que estas pessoas representem a imagem da empresa” (Entrevistado 4).

“Prestadores de serviços são escolhidos pelos nossos gerentes, mas o contrato é de responsabilidade da empresa contratada, mas exigimos que seja CLT” (Entrevistado 18).

Algumas empresas públicas que utilizam estes serviços de empresas terceirizadas, além de obrigá-las a manter o regime CLT para seus funcionários, tomam cuidados especiais evitando, com isso, problemas trabalhistas. Mas isso não significa que essas pessoas não têm uma ligação forte com a empresa contratante:

“Se as terceirizadas forem prestar serviços na empresa, ficam em locais diferentes dos funcionários” (Entrevistado 17).

“Algumas informações confidenciais e estratégicas não são passadas para os contratados. Eles não participam de comissões. Porém têm uma relação interpessoal muito forte, por estar há muito tempo. Estas pessoas se sentem parte da empresa. Muda a identidade, onde os trabalhadores preferem trabalhar aqui do que ir para o mercado ganhar mais. Tem um vínculo emocional” (Entrevistado 18).

Mas se administrar pessoas já é uma tarefa complexa, administrar pessoas com tipos de contratos diferentes em um mesmo ambiente de trabalho pode ser um grande desafio para esses gerentes:

“Fazer com que o contrato PJ sinta-se tão seguro quanto CLT e fazer com que o estagiário consiga buscar o que eles precisam, sem se sentir minimizado e fazer com que os outros funcionários também não passem para os estagiários somente tarefas menos importantes, que ninguém quer fazer e que os trate como igual” (Entrevistado 15).

O que a fala dos entrevistados revela, no entanto, é que esse desafio não diz respeito apenas aos múltiplos tipos de contratos de trabalho existentes, mas principalmente ao fato de que as pessoas são diferentes por natureza:

“É difícil lidar com a idiosincrasia, com as ambições, as vaidades e as diferenças. Quebrar certos dogmas é complicado” (Entrevistado 3).

Concordando com a visão de Meyer e Allen (1991), os entrevistados REM a percepção do que deve ser considerado principalmente em uma relação de trabalho é o tipo de compromisso que o indivíduo mantém com a organização, pois ele altera os laços que mantêm o relacionamento ativo e, por conseqüência, os fatores motivacionais são diferentes. Isso exige uma sensibilidade especial do gerente:

“Tem que ser aquela pessoa que seja apoio. Eles têm que se sentir útil para você como você quer ser útil para eles. Aprendizagem coletiva. Dificuldades são muitas porque as pessoas são diferentes e complexas” (Entrevistado 5).

“Tem que identificar quais as expectativas que eles têm e ter a percepção do que eles esperam” (Entrevistado 9)

Para os entrevistados, mais importante do que o tipo de contrato mantido com os indivíduos, é estabelecer as bases concretas sobre as quais as relações de

trabalhos serão conduzidas, pois delas dependerá o sucesso ou fracasso da relação. Para Cappelli (1997) independente do tipo de relação, esta deve ser alicerçada na confiança e respeito, o que resultará em segurança, lealdade dos empregados, pois suas atitudes e comportamentos são moldados com base no compromisso que ele mantém com a empresa, sendo comum que considerem que seus valores e objetivos são coincidentes com ela:

“Com o tempo, se tem ética, responsabilidade e honestidade. Com esta união de coisas vem à confiança” (Entrevistado 1).

“O líder tem que ser um servidor, ser acessível, saber ouvir, tem que dar *feedback*, ser claro e cuidar para que tudo esteja dentro dos conformes. Ter ética e criar sinergia na equipe onde comprometa a todos e seja único para todos. Quando o subordinado percebe estas qualidades começa a estabelecer a confiança. (Entrevistado 4).

“A confiança e respeito na relação se estabelece à medida que você se dá a conhecer ao outro e que ele se dá a conhecer você. A confiança vai acontecendo na medida em que eles percebem que você tem alguma coisa para oferecer a eles” (Entrevistado 5).

Tal como abordado por Bartolomé (2006), alguns dos entrevistados manifestam mais explicitamente acreditar que elevados níveis de confiança entre os gerentes e seus subordinados reforçam o valor da relação e podem representar um aumento no desempenho e melhora no ambiente:

“Primeiro procuro conhecer o pessoal para saber até onde ele pode ir. Temos muitos procedimentos, agregando informações importantes o que torna possível criar um elo de confiança muito forte. Eu delego muito, com isso o grau de confiança está no nível de responsabilidade. Eu dou responsabilidade e cobro também, mas eu sinto que o retorno é bem maior” (Entrevistado 18).

“Eu promovo vários encontros anuais para discutir sobre trabalhos e melhorar o ambiente. Com isso o pessoal fica muito unido (Entrevistado 12).

A maioria concorda com a visão de Pate e Malone (2000) de que o estilo antigo de coação já não é tão eficaz para o cumprimento de tarefas e de que a aposta está em estimular os funcionários a cumprir voluntariamente suas funções em um local de trabalho que propicie esta conduta:

“Tenho uma relação de confiança, o funcionário não precisa de um chefe controlando o tempo todo. Falo o que tem que ser feito, dou as

coordenadas e confio. Confiança e respeito, assim que funciona” (Entrevistado 2).

Concordam também com Rousseau (1995) quando a autora ressalta que as relações de trabalhos envolvem mais do que trocas transacionais de interesse. É preciso que haja um sentido de reciprocidade. E isso envolve também um componente afetivo:

“Relação de confiança mútua” (Entrevistado 8).

“Sou um pouco mãe, um pouco chefe. (...) É uma relação muito próxima” (Entrevistado 10).

“Todas têm os mesmos desejos particulares e expectativas de crescimento. Quando um consegue conquistar, o outro vê em você alguém que pode contribuir se instala naturalmente liderança” (Entrevistado 5).

Porém, mesmo quando se estabelece uma relação de confiança, de modo a que ela se mantenha e se renove, é necessário que o indivíduo sinta que está tendo um retorno positivo. Com isso, é preciso que o gestor e a empresa tenham um cuidado especial com a manutenção dessa relação: *“As empresas estão mais cientes de que hoje são mais dependentes das pessoas”* (Entrevistado 5).

Para os entrevistados a participação do setor de recursos humanos é fundamental para a manutenção da relação, pois os profissionais dessa área podem servir como consultores aos gestores, direcionando-os para a execução de melhores práticas para promover o desenvolvimento dos indivíduos. Eles defendem um setor de RH não meramente normativo, mas sim ativo e participativo, embora percebam que nem sempre é o que acontece:

“O antigo RH mudou muito porque hoje é uma função estratégica dentro da empresa. Ele tem que se posicionar como um consultor para cada gestor, mas isso ainda não acontece efetivamente” (Entrevistado 5).

“Seria importante uma participação mais ativa, no direcionamento das pessoas e no suporte à solução de problemas pessoais” (Entrevistado 1).

“RH define o planejamento estratégico e define políticas de RH, mas acho que o RH deveria estar mais presente junto aos departamentos. RH tem que sair um pouco da caixinha e conhecer mais as atividades das demais diretorias e agir como um parceiro maior da organização. Ser menos normativo e ser mais consultivo, entrar mais na área e

entender as necessidades e dificuldades e tentar apoiar mais” (Entrevistado 7).

Quando questionados sobre a participação deste setor em suas empresas, somente um entrevistado afirmou ter este tipo de apoio, de fato. Os demais tenderam a se queixar da falta desse apoio consultivo da área:

“Aqui na empresa é bem participativo, nós temos um grupo de profissionais nas regiões que estão em contato direto com as áreas e dão suporte aos gestores da unidade em qualquer problema que venha a ocorrer. Esta interferência estreita os laços trazendo soluções aos problemas” (Entrevistado 4).

“Existe a participação, mas é apenas para contratação. Não existe um RH ativo que faz o relacionamento com o funcionário. E o suporte é apenas administrativo” (Entrevistado 16).

4.3.

A visão sobre os desafios gerenciais

Os gestores entrevistados se sentem cobrados a todo tempo: de um lado estão as organizações com metas e desafios cada vez mais audaciosos e de outro o indivíduo com toda sua complexidade e seus desejos. Porém estão cientes de que é preciso conhecer e envolver a equipe para conseguir resultados positivos e manter a sinergia. A maior parte dos entrevistados acredita que o dinheiro, somente, não é a principal fonte de motivação de seu pessoal, o que está de acordo com a visão de Drucker (1999):

“Não é dinheiro, apesar de alguns acharem que sim, mas tenho certeza que não. Valorização do trabalho deles... hoje tem um competição acirrada que alavanca muito, além do reconhecimento profissional” (Entrevistado 10).

“Na área de tecnologia, o pessoal não é motivado por dinheiro e sim com o projeto concluído. Eles afirmam que o dinheiro vai acabar e o projeto que estão fazendo vai ficar para sempre. O dinheiro é importante, mas o principal é a gratificação. Se sentir útil, isso é que motiva” (Entrevistado 15).

Para os entrevistados, somente a pessoa do líder não consegue motivar os funcionários, pois a motivação é um sentimento que deve partir do indivíduo:

“São os motivos que estão dentro deles. Aquilo que faz com que levante de manhã, fazer o que gosta ter conhecimento técnico, ter um bom relacionamento interpessoal e conhecimento intrapessoal e autoconhecimento” (Entrevistado 5).

Mas eles concordam com os pontos abordados por Thomas Jr. (1997), de que os gestores podem criar modelos eficientes utilizando-se de várias ferramentas, estratégias e criando condições favoráveis que propiciem e estimulem a automotivação:

“Uso a realidade do mercado e tento com isso conscientizar as pessoas para trabalhar com alegria e dar o melhor” (Entrevistado 6).

“Acho que ele se motiva pelo bom relacionamento, criando um bom ambiente de trabalho e proporcionando a possibilidade de crescer” (Entrevistado 18).

Mas não se pode esquecer que os gestores também são indivíduos com suas complexidades e anseios, e quando questionados sobre a sua própria fonte de motivação, os entrevistados também foram taxativos em desconsiderar os ganhos financeiros, considerando a família e qualidade de vida como fator principal de sua motivação. Entretanto, para conquistar tais objetivos seriam necessários os ganhos financeiros:

“Minha família... olho a cara do meu filhinho e vou trabalhar feliz” (Entrevistado 13).

“A vida pessoal, alcançar meus objetivos que esta ligado a família... quando você consegue atingir seus objetivos de dar o melhor para família” (Entrevistado 16).

Outros entrevistados se sentem motivados por se identificarem com o que fazem atualmente e com o ambiente de trabalho:

“O fato de eu amar o que eu faço, de gostar de gente, acreditar no poder do conhecimento, conseguir fazer alguma coisa mesmo que seja plantar uma semente de esperança” (Entrevistado 5).

“É o meu trabalho, porque é muito desafiante, a própria natureza do meu trabalho é um desafio constante” (Entrevistado 9)

“O trabalho é totalmente motivador para mim. Me sentir produtiva e saber que estou deixando alguma coisa de útil” (Entrevistado 10)

“Então acho que é nesta ordem: o que você faz o ambiente de trabalho, a qualidade de vida, e por último é o salário” (Entrevistado 21).

E para alguns que consideram que passaram por todas as etapas da vida, possuem outras fontes de motivações e garantem ser tão importante quanto às demais:

“Antigamente era dar tudo para minha filha. E hoje é minha aposentadoria.” (Entrevistado 11)

“Até certa época da minha vida era ter um nível de vida bom, qualidade de vida. Depois de estar estabilizado. Hoje tenho outras vontades, de ter a possibilidade de passar meus conhecimentos” (Entrevistado 18)

Todos os entrevistados estão de acordo com visão de Thomas Jr. (1997) de que o gestor é responsável pela condução das pessoas e por garantir os suprimentos e ferramentas necessárias para conclusão de suas atividades.

Porém quando questionados sobre a influência do nível de capacitação na motivação, as respostas dão divergentes. Essa influência é abordada por Greenberg *et al.* (2007), autores que afirmam que quando o indivíduo tem a percepção de falta de habilidade ou de recursos necessários para atingir o resultado, pode desencadear sentimentos de ameaça e desmotivação; porém, ao contrário, se ele percebe que se enquadra no nível de habilidades necessárias, se empenhará para cumprir os prazos,.

Quinze entrevistados acreditam que a capacitação pode estimular e aumentar o nível de motivação do subordinado, partilhando da visão de Bryman, *et al.* (2005) autores que ponderam que os indivíduos que se consideram capacitados geram menos conflitos e menos ambigüidade em seu papel, pois são capazes de controlar seu próprio ambiente, reduzindo a tensão emocional:

“Se você cobra de uma pessoa aquilo que ele não sabe, pode entrar em um buraco negro; por outro lado se ela tem algum conhecimento pode se sentir desafiado e ir além” (Entrevistado 5)

“Influencia, porque se ele estiver despreparado se sentirá incapaz e isso mexe com a auto-estima. Quanto mais se aprende e tem confiança em você, seu desempenho será melhor e estará mais motivado” (Entrevistado 11).

“Quanto mais investe em treinamento, quanto mais ele vai se tornando íntimo do processo, ele vai se tornando mais satisfeito, porque seu trabalho flui melhor” (Entrevistado 20).

Porém, seis entrevistados acreditam que o nível de capacitação não interfere e não influencia a motivação:

“Não, porque já tive funcionários incapacitados motivados, por insegurança talvez” (Entrevistado 15)

“Não está relacionado. Posso ter uma mocinha do café motivada por causa do tipo do gerenciamento e ter um alto gestor desmotivado” (Entrevistado 17)

Muitos são os desafios encontrados no âmbito de trabalho, e estes tornam-se mais complexos em ambientes de mudança. Os entrevistados reconhecem que são peças fundamentais para a condução da mudança, corroborando a visão de Currie e Procter (2001), quando afirmam que o sucesso da implementação de mudanças organizacionais depende da capacidade do gestor em exercer influência de forma estratégica:

“O grande desafio é não deixar a bola cair no sentido da motivação. Sem tentar enganar sua equipe, passar algum pensamento positivo, alguma luz no fim do túnel. E mostrar que a mudança pode ser necessária para gerar novas oportunidades que anteriormente não havia” (Entrevistado 7).

Nas entrevistas todos os participantes passaram por pelo menos um processo de mudança organizacional, e um entrevistado está passando por uma fusão neste período. Todos afirmam que o mais difícil é lidar com a incerteza e a insegurança tanto pessoal quanto de sua equipe:

“As pessoas são resistentes as mudanças, por medo do desconhecido. Minha função é tentar mostrar que a mudança é necessária e veio para melhorar. Tem que ser uma pessoa aberta. É difícil largar os vícios antigos, mas o tempo é o melhor remédio” (Entrevistado 6)

“Têm pessoas que tem aversão a mudança, por insegurança, por medo de não saber fazer. Estas pessoas acabam se agarrando no passado e não admitem a mudança. Estranham muito as mudanças, se prendem ao antigo e criam uma barreira e se recusam a aprender. Tem uma resistência muito grande.” (Entrevistado 11)

“Dificuldade inerente ao ser humano que esta acostumado com ou acomodado com um relacionamento e por conta da fusão e de possibilidade de desemprego tem que se manter naquela fase

turbulenta e esperar as coisa assentarem. Acho que qualquer mudança gera um desconforto para todo mundo”. (Entrevistado 21)

Porém mesmo com todas as dificuldades inerentes, os entrevistados têm conhecimento de que a mudança pode ser melhor conduzida, através de ações positivas, de estar aberto ao diálogo além de comunicação clara. Essa percepção está de acordo com a visão de Rouleau (2006) que afirma que a mudança pode ser menor traumática através de estratégias e um novo conjunto de práticas que são produzidas a cada rotina e conversa em torno da mudança. A condução da mudança de forma clara pode fazer toda diferença:

“A mudança é como um ciclo - entender, querer, aprender e viver a mudança, mas tudo acontecendo ao mesmo tempo. Dependendo da abertura que o individuo tem isso se torna mais fácil” (Entrevistado 5).

“O maior problema está na diferenciação do que a diretoria quer e o que o funcionário quer. Temos que encontrar um equilíbrio” (Entrevistado 14).

“Exatamente fazer o filtro, pois tem informações que não podem ser passadas. Tentar transmitir segurança de que o mais importante é que cada um tem competência e poderá fazer o mesmo em qualquer lugar. A importância da empregabilidade. Passar segurança da capacidade de trabalho de cada um. É o momento que deve estar mais próximo para evitar a fofoca e manter todos informados” (Entrevistado 17).

A organização também pode contribuir como forma a facilitar este trabalho do gestor, quando se baseia em objetivos perfeitamente claros e amplamente partilhados. Com isso a comunicação clara torna-se uma ferramenta importante, e a falta dela pode ser fonte de grande desmotivação:

“Comunicação e treinamento. Quando se tem definições bem claras e investe no desenvolvimento, demonstrando preocupação, eles se sentirão estimulados e motivados” – Entrevistado 17)

Porém a sensação de insegurança não está presente somente quando acontece alguma mudança organizacional. A competitividade, a busca das empresas pela inovação e pelo crescimento, o aumento do volume de informação e da carga de trabalho, tudo isso tem ocasionado um rodízio muito grande de pessoas. Hoje é muito complicado encontrar total estabilidade nas empresas, o que gera incertezas tanto pessoal quanto profissional; e tanto os gerentes quanto os

funcionários precisam aprender a lidar com a temporariedade e a imprevisibilidade, de forma a minimizar conflitos.

Uma grande dificuldade do gerente está em mediar com os conflitos de interesse inerentes à relação de trabalho, tendo que funcionar como elo entre os interesses das empresas e os interesses dos funcionários. É complicado encontrar um equilíbrio entre as duas partes dessa relação, sem esquecer os seus interesses próprios e sem afetar suas crenças. É algo que pode levar muito tempo e trabalho árduo do gerente e muitos não conseguem o tempo todo, porém ficam felizes em vencer uma batalha de cada vez, porque o conflito poderá ser maior ou menor, dependendo do quanto forem maiores as expectativas:

“Fazer com que as expectativas que a instituição tem em relação aos subordinados... que isso aconteça... e da mesma forma dos subordinados que tenham seus anseios e desejos e que possam ser realizados. Meu papel e minha atuação neste momento é permitir que os meus subordinados consigam realizar seus sonhos, seus desejos e suas expectativas dentro dos limites imposto pela instituição e que a instituição querendo atingir suas metas e objetivos, que consiga direcionar que as pessoas que estão subordinados a mim que consigam atingir isso” (Entrevistado 9).

“Encontrar o equilíbrio, porque ambos têm que ser respeitados. O patrão é quem paga, mas o funcionário é que trabalha. Então achar o meio termo que não desprezita nenhum dos dois é muito complicado” (Entrevistado 10).

“Os interesses são antagônicos, estão manter os dois lados satisfeitos não é uma tarefa fácil... A empresa quer cortar custo e manter a lucratividade dela e o funcionário quer o salário compatível com o mercado” (Entrevistado 21).

“As expectativas são diferentes, e com isso surgem vários problemas. Controlar os conflitos entre os funcionários e ser claro com o que pode e o que deve. Às vezes tem algumas reivindicações que eu acho justo, mas a empresa não concorda, e eu tento sempre levar este tipo de colocação”. (Entrevistado 2)

Mas saber lidar com conflitos, de uma forma mais geral, é visto pelos entrevistados como uma condição quase natural dos gerentes. Alguns entrevistados reconhecem que o conflito em um nível controlável pode ser bom para estimular o crescimento da equipe, se devidamente direcionado. Corroboram, assim, a visão de Heifetz e Lihsky (2006) de que o conflito não pode ser encarado pelas organizações como algo maléfico, porque ele é parte necessária

para impulsionar a mudança, porém deve ser identificado e tratado de forma adequada: *“É possível direcionar o conflito para uma solução melhor para a empresa e utilizar esta energia em benefício comum”* (Entrevistado 20). O importante é saber entender as causas e assumir uma posição, além de planejar as condições para que eles não aconteçam, quando podem ser evitados:

“Tem que fazer o que é certo; se tiver estresse, tem que resolver na hora. Os conflitos se dão quando o trabalho não sai legal. A falta de planejamento é que geram estes conflitos, tudo depende do bom planejamento” (Entrevistado 13).

“Administrar as vaidades de cada um é um problema a parte, porque num conflito nunca ninguém quer ceder, ninguém quer estar errado. É mostrar que mesmo estando certo erraram um pouco e estando errado acertaram um pouco” (Entrevistado 20).

Outro desafio que se torna cada vez mais comum no cotidiano dos gestores, afetando negativamente o ambiente de trabalho, é o estresse que pode atingir os membros de sua equipe e o próprio gestor. Mesmo sendo um sintoma muito comum nas organizações contemporâneas, a maioria dos entrevistados consegue identificar quando acontece, porém não sabe ao certo como lidar com ele:

“Eu não consegui ainda achar uma forma. Por enquanto a gente vai tentando levar e engolindo os sapo. Às vezes eu saio do local para tentar melhorar. Conversar sobre o assunto com alguém às vezes dá uma melhorada”. (Entrevistado 2)

“Não consigo lidar com estresse. Sou hipertenso desde os 20 anos e sou compulsivo. Tem os estresses esporádicos, principalmente com relação aos funcionários por motivos pessoais, mas acho que não faço nada para lidar com ele. Procuo esfriar a cabeça, ir para casa e tentar esquecer o trabalho. Mas não faço nada para lidar com isso, mas sei que preciso mudar” (Entrevistado 15).

Para alguns entrevistados, a melhor solução encontrada para lidar com o estresse está na prevenção :

“Sem pressão, com isso evito o estresse. Delego muito, ouço todos e procuro trabalhar com a prevenção. Maneira animada e brincalhona de fazer as coisas” (Entrevistado 3).

“Não deixo que esta situação tome conta de mim. Eu procuro não deixar que determinadas situações que sei que irão causar estresse aos subordinados chegue até eles realmente. Servir como uma barreira entre a direção e os subordinados, fazendo com que as coisas sejam resolvidas sem criar um ambiente de estresses para ele. Deixando com

que situações complexas fiquem presas aqui e evitando um estresse desnecessários” (Entrevistado 9).

Para outros entrevistados, refletir e partilhar os problemas são algumas práticas importantes para que consigam chegar a uma solução:

“Não tento resolver as coisas no impulso, dou um tempo para tentar solucionar com a cabeça mais fresca. E converso com meus pares” (Entrevistado 7).

“Tento conversar, estimular e tentar partilhar. Tento dar uma relaxada conversando com as pessoas” (Entrevistado 17).

“No meu caso, eu tento delegar a alguém para que resolva o problema. Alguém mais capacitado para que resolva o problema, porque com cabeça quente não se resolve nada e acaba conduzindo o problema de forma errada. Se for o caso do subordinado eu retiro o funcionário e assumo o caso” (Entrevistado 20).

Alguns entrevistados acreditam que nunca podem demonstrar que estão estressados para não incentivar este sintoma nos outros:

“Eu não posso me apresentar estressado, porque eu sou o para-raio” (Entrevistado 4).

“Dentro da equipe eu tento não demonstrar que estou estressado. Somente os meus assistentes que percebem, mas o pessoal chão de fábrica não” (Entrevistado 18).

“Acho que uma das funções do gerente é controlar o estresse dos seus funcionários. Então ele não pode ser o mais estressado; senão, além de servir de mau exemplo ele não vai conseguir conduzir o problema” (Entrevistado 21).

Porém, para algumas funções específicas, alguns entrevistados afirmam que o estresse na dose certa pode ser bom para impulsionar o crescimento e estimular a produção. Ainda assim, ele precisa ser gerido:

“O estresse é muito comum em nossa área. Ele até funciona como motivador, mas quando vejo que estar saindo dos limites eu chamo para bater um papo. Às vezes uma simples conversa já ajuda” (Entrevistado 14).

Como não há muitas alternativas para evitar o estresse, para alguns entrevistados o ideal é estar bem preparado para encontrar soluções que o minimizem e para isso apostam na adoção de bons hábitos saudáveis e mudança no estilo de vida:

“Hoje o mundo que te bombardeia de informação, o estresse faz parte do cotidiano. Mas temos que aprender a lidar com isso... hábitos mais saudáveis, tentar mudar aquilo que pode ser mudado e tentar caminhar. Preparar melhora a cabeça. Aonde a gente chegar e ter a certeza de que vamos fazer o máximo possível para nos realizar como pessoas” (Entrevistado 5).

“Combater alternativamente, com saúde. Malhar, se cuidar e comer bem. Aprender que quando sai da empresa, deve deixar os problemas na empresa e não levar para casa” (Entrevistado 16).

4.4.

A visão sobre o contrato psicológico

Quando os indivíduos e a organização estabelecem uma relação de trabalho, trazem para o compromisso uma série de expectativas que estão fora do contrato formal. Segundo Thomas Jr. (1997), esses conjuntos de expectativas são as bases do contrato psicológico.

Cabe, portanto ao gestor encontrar o equilíbrio entre obrigações e direitos que seja satisfatório para ambos. Porém, encontrar o equilíbrio não é o maior desafio que ele deverá enfrentar e sim a identificação dessas expectativas, que são subjetivas e sofrem alterações ao longo do tempo. Isso corrobora a afirmação de Vieira (2006) de que o contrato psicológico é dinâmico, podendo o indivíduo refazê-lo permanentemente, dependendo sempre das interações que se desenvolvem diariamente:

“A situação de vida pessoal dele vai interferir na expectativa. Como se estiver com uma dívida muito grande ele terá expectativa de ganhar bem. Se estiver estável financeiramente, terá expectativa de crescimento profissional. Se o marido ou a esposa estiver desempregado ele vai esperar segurança e a exigência será menor” (Entrevistado 17).

Tão importante quanto identificar as expectativas é conhecer como estes conjuntos de expectativas são criados. De acordo com França *et al.* (2000), elas são baseadas na história de vida dos indivíduos, em sua personalidade e sua maneira de ser. Segundo os entrevistados, o indivíduo ao longo do tempo, vai

sofrendo influências dos familiares, amigos, grupos sociais, da imagem e identificação com a organização, além de depender dos objetivos futuros:

“Construído a partir das crenças e valores culturais que vem de famílias e grupos, do tipo de crença e que ele possui, do projeto de vida, se ele tem um projeto profissional” (Entrevistado 5).

“Cria a partir dos objetivos que ele traça para vida dele. Ele, quando entra numa empresa, ele espera que atinja aqueles objetivos... ele cria uma série de expectativas, para que consiga atingir seus objetivos. A família e os colegas também influenciam” (Entrevistado 9).

“Com a imagem que ele tem da empresa, conhecimento de que as pessoas que trabalham na empresa são respeitadas e são valorizados, em conjunto com o envolvimento com a família e amigos, vai construindo as suas expectativas” (Entrevistado 11).

Para Inkson, *et al.* (2001), a prioridade está em entender no nível individual esse conjunto de expectativas que constituem o contrato psicológico. Partindo desse princípio, os gestores foram questionados sobre seus conhecimentos das principais expectativas dos seus subordinados na relação estabelecida com a empresa. A percepção é que essas expectativas são centradas principalmente nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional:

“Expectativa de crescimento pessoal e aperfeiçoamento profissional. Oportunidade de galgar na empresa. Reconhecimento no trabalho e oportunidade de promoção” (Entrevistado 4).

“As pessoas são movidas mais a realizações do que a dinheiro. Conseguir se realizar profissionalmente, realizar suas aspirações” (Entrevistado 8).

“Eles esperam oportunidades, querem promoção de carreira e financeiro. Querem o desenvolvimento profissional. Querem ser cuidado no sentido mais amplo, profissionalmente no sentido de atenção e respeito o tempo todo” (Entrevistado 10).

“A evolução profissional. Usando como um trampolim saudável para galgar na carreira e na vida pessoal” (Entrevistado 18).

De acordo com Thomas Jr. (1997), as bases do contrato psicológico é o conjunto de expectativas tanto do indivíduo quanto da organização. Quando se trata das expectativas da empresa, na relação estabelecida com o funcionário os entrevistados acreditam ser principalmente atingir melhores resultados, além de comprometimento, lealdade, que eles consideram fazer parte de qualquer relação.

“Agregar valor em tudo o que faz. Ser motivador. Que ele não se contente e fazer somente o que esta no contrato, que seja participativo. A pró-atividade é fundamental além de honestidade, fidelidade” (Entrevistado 3).

“Comprometimento e o algo mais. O relacionamento interpessoal é bom para ambos. Ela quer que o funcionário adquira uma macro visão do que é a empresa” (Entrevistado 7).

“A empresa espera do funcionário dedicação e também trabalho extra. Espera que o funcionário dê o melhor de si e que consiga cumprir mais do que o seu objetivo” (Entrevistado 15).

“Além do resultado do trabalho, respeitar o código de ética. É muito importante que ele seja honesto e tenha um sentimento de equipe muito forte” (Entrevistado 18).

“Espera fidelidade e disponibilidade, para que as dificuldades sejam superadas. Que as pessoas entendam as dificuldades em determinados momentos” (Entrevistado 20).

Mais uma vez não podemos nos esquecer dos gestores como indivíduos, pois cada entrevistado traz também seu conjunto de expectativas em sua relação com a empresa. Muitos até afirmaram que só pensaram em suas próprias expectativas quando foram questionados, pois sentem que é algo inerente ao relacionamento que estabeleceram:

“Continuar minha relação de trabalho. Conseguir a melhor performance com a minha equipe” (Entrevistado 1).

“Tenho alcançados meus objetivos, sou crítica do processo, do trabalho do resultado e busco a melhor qualidade. Apresentando resultados mais positivos serei mais respeitada. Gera um poder pela competência e as pessoas respeitam este poder” (Entrevistado 5).

“Dar oportunidade em função do desempenho, conforme as coisas forem acontecendo. Eu tenho muito apoio administrativo por parte das chefias. Para que eu possa atender as expectativas das pessoas. Ele delega e me dá autonomia e cobra resultado” (Entrevistado 10).

“Que ela continue dando as ferramentas para que eu possa exercer meu trabalho” (Entrevistado 16).

“Que eu possa desempenhar meu trabalho visando ao melhor funcionamento da empresa. E que eu consiga gerir minha equipe com o mínimo possível de trocas. Que eu consiga um trabalho harmonioso dentro da empresa” (Entrevistado 19).

Verifica-se, neste conjunto de respostas, que o gestor confunde suas expectativas com expectativas que deveriam ser da empresa, sempre focalizando melhor desempenho, cumprimento das metas. Quando foram questionados sobre suas expectativas como pessoas, o resultado foi bem parecido com as expectativas que descreveram para seus subordinados, ou seja, oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional:

“Pra mim eu quero o conhecimento. Quero aprender mais” (Entrevistado 2).

“Crescer na empresa ao ponto de me estabilizar financeiramente e abrir uma empresa própria” (Entrevistado 4).

“Oportunidade de crescimento profissional, galgar cargos” (Entrevistado 14).

“Reconhecimento, e oportunidade de desenvolvimento. Eu espero que a empresa veja que eu tenho capacidade de assumir um desafio maior e me proporcione esta possibilidade” (Entrevistado 17).

Os entrevistados foram questionados também sobre o que eles acreditam ser o conjunto de expectativas da empresa na relação mantidas com eles, e afirmam que elas giram principalmente em torno da dedicação e do cumprimento de metas cada vez mais audaciosas.

“Bater as metas e gerar lucros” (Entrevistado 7).

“Fui contratado para que os projetos aconteçam” (Entrevistado 10).

“Produzir cada vez mais em menos tempo, sem ter que pagar mais por isso” (Entrevistado 11).

“Resultados. Fidelização e crescimento da empresa dentro dos clientes que já tem hoje. Estar mais bem cotado nas ações. Superar as metas.” (Entrevistado 14).

“Que eu cumpra meus objetivos o mais rápido possível e que custe menos” (Entrevistado 15).

“Que eu continue defendendo os valores e princípios e formando pessoas. Que eu ajude a empresas atingir com metas, tendo um comportamento esperado dentro da conduta” (Entrevistado 17).

Como em qualquer tipo de relacionamento, a qualquer momento pode haver expectativas atendidas e outras não atendidas. Esta questão é levantada por Thomas Jr. (1997). Segundo o autor, se ambas as partes mantêm um nível de

satisfação aceitável, o relacionamento continua, porém se uma das partes conclui que o nível está abaixo do aceitável considerará que o contrato foi violado.

Dependendo do nível de insatisfação que provocou o sentimento de violação de contrato, ele poderá resultar em três possibilidades: a de renegociação do contrato, em que as partes tentarão chegar a um novo nível aceitável; simplesmente continuar o relacionamento, porém reduzindo o nível de exigência e por consequência o nível de comprometimento; o rompimento da relação com o desligamento da empresa.

Quando estão insatisfeitos os indivíduos começam a enviar sinais demonstrando que algo não vai bem. Porém cabe ao gestor tentar identificar e tratar estes sintomas de insatisfação logo no início, promovendo a manutenção contínua da relação e evitando o rompimento: *“É muito visível, quando o gerente que acompanha, o funcionário faz questão de demonstrar que está insatisfeito e outros falam abertamente”* (Entrevistado 16).

Segundo Wetzel (2001) e Menegon e Casado (2006) os indivíduos poderão apresentar uma redução no comprometimento e até no cumprimento de suas obrigações, pois se sentem desobrigados da lealdade e dos esforços extras, uma vez que percebam que sua contribuição não é valorizada pela empresa: *“O funcionário reduz seu nível de produção para ficar condizente com o retorno. Assim ele fica melhor porque acha que está trabalhando o suficiente pelo que recebe”* (Entrevistado 8). Todos os entrevistados afirmaram que em algum momento tiveram que lidar com a insatisfação. Muitos casos foram identificados a partir de alguma atitude negativa como desmotivação e falta de compromisso:

“Desmotivação... faz sem vontade. Não se empenham em bater as metas” (Entrevistado 1).

“Fica cabisbaixo, frustrado” (Entrevistado 4).

“Desenvolver um trabalho mal feito, não ser tão assíduo e nem pontual” (Entrevistado 5).

“O funcionário fica apático e tem um comportamento reativo, ou seja, ele não procura se antecipar aos problemas, ele fica esperando que os problemas aconteçam” (Entrevistado 9).

“Ficam desatentos e mais lentos. Ficam amuados. Não brinca, não sorri, não tem idéias, não sugere nada, fica apático. Trabalha com má vontade” (Entrevistado 11).

Há casos em que o subordinado verbaliza sua insatisfação por meio dos colegas de trabalho, ou até mesmo para o próprio gestor:

“Falam com os colegas ou diretamente comigo sobre os problemas” (Entrevistado 6).

“Criam patotinhas, mandam e-mails com reclamações. Ou vem através de outra pessoa, ou através do murmurinho” (Entrevistado 10).

“Através das reuniões semanais, através dos colegas e até por e-mail, principalmente o pessoal de informática que é mais introspectivo” (Entrevistado 15).

“É comum receber reclamações por escrito de forma anônima. Nas reuniões tem um espaço para registrar os problemas” (Entrevistado 18).

Para Pate e Malone (2000) quando ocorre a violação será necessário saber quais são as causas reais, pois elas têm um impacto significativo sobre o comportamento, afetando a percepção sobre a obrigação e responsabilidade:

“A empresa finge que paga e o funcionário finge que trabalha. Ele reduz o nível de trabalho, porque ele acha que não está sendo retribuído à altura” (Entrevistado 21).

Os entrevistados tentam desvendar as causas de insatisfação dos seus subordinados por meio do diálogo franco e afirmam que somente após a identificação é possível pensar em alguma forma de solução, seja para casos profissionais ou pessoais:

“Se eu percebo que a pessoa vai querer ficar em rota de colisão tenho que tomar atitudes mais efetivas. O feedback é importante. Converso sobre a possibilidade de mudar” (Entrevistado 5).

“Chamo para conversar e não deixo passar, para não virar uma bola de neve (Entrevistado 8).

“Procuramos conversar e entender o que está acontecendo com ele, procurando identificar este problema e ver se é possível tentar traçar algumas linhas de ação para que ele saia desta situação” (Entrevistado 9).

“Vou procurar saber o porquê; às vezes é problema pessoal, a gente tem que entender. A melhor coisa é conversar e identificar o problema e tentar ajudar a resolver. Sem prejulgamento” (Entrevistado 11).

“Chamo pessoalmente para conversar e deixo claro que estou percebendo que o rendimento está caindo e tento ver os motivos que esta acontecendo. Tentar fazer com que a pessoa reconheça que o rendimento esta caindo. Saber se o nível de satisfação esta caindo e se pode melhorar” (Entrevistado 21).

Podem acontecer casos em que a insatisfação dos subordinados está relacionada ao estilo de liderança de seus gestores. Quando questionados sobre este assunto, a maior parte dos entrevistados afirma que tentaria solucionar através do diálogo, como forma de entender melhor os motivos; e alguns se mostraram dispostos a mudar de postura caso entendessem que estão errados:

“Eu tento ouvir a opinião dele e explicar meu ponto de vista. Se estiver errado eu tento mudar” (Entrevistado 4).

“Vou procurar através do diálogo levantar se isso procede e se sim, vou tentar mudar algumas atitudes” (Entrevistado 7).

“Eu tenho uma característica de ser muito ansioso; eu vejo e antevejo as coisas, por outro lado eu tenho uma característica boa eu aceito o erro. Eu quero crescer e por isso eu quero crescer com meu erro. Eu vou analisar, tem que escutar tudo” (Entrevistado 13).

“Quando eles me falam vejo se realmente está acontecendo e vejo se dá para mudar, mas antes eu peço feedback para os outros. Se todos os membros da equipe estão de acordo, eu vou tentar mudar” (Entrevistado 14).

Porém, alguns entrevistados afirmam que não mudariam suas posturas e afirmam que os subordinados precisam entender seu estilo como gerente e se adaptar. Quando a adaptação do subordinado não ocorre ou é insatisfatória, possivelmente ele será desligado da equipe:

“Não conseguimos agradar a todos, mas sou bem franco e direto, tento resolver na base da conversa” (Entrevistado 1).

“Tento fazer o que eu acho que é o melhor, tento ouvir e explico meu ponto de vista. E em alguns casos eu deixo passar porque lá na frente às coisas podem vir a provar que eu estava certa ou não” (Entrevistado 6).

“Eu sou muito franca, mas com o tempo vão começando a entender e aprendem com meu jeito” (Entrevistado 11).

“Quando eu percebo isso, eu sei que pode ser um defeito, mas eu tento não destacar isso, sei que estou fazendo alguma coisa que alguns não gostam, eu deixo rolar, porque não se pode agradar a todos” (Entrevistado 15).

“Eu explico a minha maneira de pensar e espero que ele se encaixe dentro desta minha maneira, não tem outro caminho. Cada um tem um estilo. É uma questão de perfil de gerente” (Entrevistado 16).

“Procuro realocar esta pessoa, para verificar se o problema é de empatia, dar uma segunda chance e tento realocar em outro setor. Se eu achar que a pessoa não vai se adaptar é desligamento” (Entrevistado 17).

“A gente tenta conversar e eu mostro para eles que até então este estilo funciona, porque a gente não chega a aonde chegou sendo sempre bonzinho ou sendo sempre ditador. Em determinados momentos você passa a mão e em outros vocês reprime. Eu mostro que isso é necessário buscando o melhor. Mostra que há um equilíbrio” (Entrevistado 20).

A insatisfação também pode partir da organização. Quando os entrevistados percebem algum nível de insatisfação por parte da empresa, com relação aos seus subordinados, a maior parte afirma que procuraria, em conjunto com diretores, entender o motivo e as causas de insatisfação, antes de falar com os subordinados, pois consideram que muitas vezes isso não passa de um problema de visão por parte da direção:

“Tento ver o que ele percebeu que eu não vi, e vou apurar os fatos, depois eu chamo o subordinado para conversar e tentar encontrar uma solução” (Entrevistado 4).

“Vou apurar com a direção para saber o tipo de insatisfação e se é real e depois eu converso com o funcionário e tento junto com ele traçar algumas metas para melhorar a sua imagem” (Entrevistado 7).

“Primeiro entender o mais rápido possível que insatisfação é esta e tentar procurar as causas. Verificar se procede e se tem alguma solução. Se dá para corrigir as falhas percebidas pela direção e tentar traçar algum plano de recuperação da imagem daquela pessoa” (Entrevistado 9).

“Primeiro vou tentar entender qual o motivo de insatisfação, porque às vezes é só uma primeira impressão. O cara está distante do que está acontecendo e acha que aquilo é um problema. Vou apresentar a minha posição e tentar melhorar esta visão” (Entrevistado 15).

Alguns afirmam ter vivenciado casos em que conseguiram solucionar o problema apenas apresentando a realidade como deve ser vista. Porém, quando é constatada a veracidade, muitos se sentem responsáveis, pois deveriam ter percebido antes dos seus superiores. Nesse caso, tentarão em conjunto com o subordinado traçar algum plano de ação para solucionar o problema:

“O problema deve ser comigo porque eu deixei passar ou é algo que a direção não teve a visão correta do caso (Entrevistado 3).

“Minha posição é de analisar a colocação e questionar a empresa, porque se o subordinado está atuando conforme uma estratégia determinada pela empresa então vou questionar se a estratégia não está errada. Se posicionar a favor do empregado e apostar nele. E se tiver falha a gente interfere. Não admito nenhum tipo de juízo de valor” (Entrevistado 5).

“Se acontecer deles estarem certo eu não enxerguei, daí eu vou passar isso para o funcionário, trazendo para mim a responsabilidade de cobrar e tentar resolver. E se eu disser que foi o diretor que viu, ele vai achar que como ele nunca está presente não teria como falar sobre isso” (Entrevistado 12).

“A ultima coisa que eu pretendo fazer é uma substituição. Então tento de todas as maneiras solucionar este conflito dos dois lados. Para um lado demonstro que o funcionário não é tão ruim e para o empregado demonstro que ele tem que mudar algumas atitudes porque não esta agradando” (Entrevistado 19).

Para os entrevistados, o problema se torna mais preocupante quando existe algum tipo de insatisfação por parte da empresa que seja relacionada ao seu trabalho. Todos tentariam, novamente, entender os motivos, por meio do diálogo, tentariam traçar algum plano de ação para mudar e solicitariam acompanhamento e avaliação contínua:

“Vou ouvir tentar mudar e pedir uma reavaliação continua” (Entrevistado 4).

“Mais complicado de todos os pontos, porque eu entendo que somos prestadores de serviços. Então o peso da responsabilidade é muito grande. Eu não fico nem um pouco confortável com isso. Tento reorganizar a equipe, realinhar, definir novas metas, para satisfazer a empresa” (Entrevistado 10).

“Eu tenho que aceitar. Se você tem criticas no seu trabalho, primeiro você tem que aceitar. As criticas são construtivas, verificar se tem fundamento e esboçar uma reação ou para resolver ou não. A princípio tem que aceitar e depois analisar como vai resolver” (Entrevistado 16).

Porém três entrevistados sugeriram que esta situação ocasionaria seu desligamento da empresa:

“Tento ouvir e explicar meu lado e até colocar meu cargo a disposição. Mas na maioria das vezes tudo se resolve no diálogo” (Entrevistado 6) .

“Também procuro entender, todos nós temos falhas. Tendo entender exatamente o que é isso e ver se eu quero mudar. Percebe-se que existe uma satisfação e tento mudar, mas se as expectativas estão além do meu alcance, eu peço pra sair” (Entrevistado 9).

“Eu provavelmente começaria a ver novas possibilidades de emprego em outra empresa” (Entrevistado 21).

Como forma de evitar que os conflitos e problemas cheguem a níveis incontornáveis, os gestores apostam na proximidade tanto dos subordinados quanto dos dirigentes. Com isso será possível compreender melhor a natureza dos problemas, conhecer os anseios dos indivíduos e traçar planos de ação que podem ir de um simples “chopinho” até a necessidade de treinamento e desenvolvimento mais efetivo:

“O gerenciamento deve estar mais próximo dos funcionários, sempre conversando e acompanhando e dando retorno. Trazer os funcionários para perto de você mesmo se houver necessidade de sair junto e tomar um chopinho” (Entrevistado 2).

“Através do dia-a-dia de trabalho, você consegue conhecer melhor seu funcionário e saber realmente como ele está correspondendo. Agindo de forma transparente e dando orientação, o funcionário sente que está aprendendo e progredindo; e se ele consegue associar tudo isso a um crescimento profissional, começa a estabelecer a confiança evitando a insatisfação (Entrevistado 7).

“Acho que o mais importante na posição de gerente é estar junto à equipe, pois a distância física é uma barreira; o melhor é estar perto do pessoal” (Entrevistado 15).

“Você estar atento a detalhes que a empresa às vezes não vai estar. Ter a percepção... é um Mix do pessoal e do profissional. É fundamental o equilíbrio. Também não pode ser muito pessoal e nem muito impessoal. A proximidade é fundamental” (Entrevistado 16).

“O segredo está em comunicação, acompanhamento e treinamento. Quando investe no desenvolvimento deles e demonstra preocupação e estimula o desenvolvimento, se sentem motivados em assumir novos desafios” (Entrevistado 18).

5

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo apresenta, primeiramente, algumas conclusões importantes obtidas após a análise dos resultados das entrevistas realizadas, traçando um paralelo em conjunto com o referencial teórico, como tentativa de resposta à pergunta de pesquisa do estudo. E em seguida a pesquisadora apresenta suas sugestões para pesquisas futuras.

5.1

Conclusão

Este estudo teve o objetivo de entender dilemas e dificuldades dos gerentes de nível intermediário, no exercício do seu papel de mediadores das condições que afetam o contrato psicológico dos indivíduos com as organizações.

Os resultados confirmam que a função gerencial sofreu alterações ocasionadas pela pressão do mercado com a finalidade de tornar as organizações mais versáteis e lucrativas.

As principais mudanças levantadas foram relativas à forma no gerenciamento de pessoas, que hoje demanda um cuidado especial. O líder, além de estabelecer as estratégias para o cumprimento dos objetivos, também deve ser presente e próximo dos seus subordinados, promovendo a capacitação e o desenvolvimento profissional e pessoal. Na visão dos entrevistados, ele se tornou mais sensível e teve que desenvolver suas percepções para administrar conflitos de maneira eficiente.

Na opinião dos participantes do estudo, para se ter sucesso como líder no atual contexto, o estilo de liderança adotado não pode ser mais autoritário e sim

flexível e matricial, estimulando a delegação de poder. O líder, em vez de exercer o poder e a coação, deve ser um influenciador e servir de exemplo a ser seguido.

As organizações estão em busca de funcionários comprometidos que cumprem seus objetivos voluntariamente. A visão dos entrevistados é a de que, para isso, elas estão dispostas a investir em capacitação, desenvolvimento profissional e pessoal, além de apostar em uma melhoria do ambiente de trabalho, pois reconhecem que o alto nível de satisfação e comprometimento poderá ser revertido em resultados positivos. Nesse sentido, é possível tecer um questionamento: seria essa visão verdadeira, para todas as organizações? Observou-se que grande parte dos entrevistados no estudo atua em empresas de maior porte, nas quais, possivelmente, existem investimentos mais significativos em capacitação e maior estruturação nas políticas e programas de Gestão de Recursos Humanos em geral. Se levarmos em conta, porém, o fato de que esse não é o perfil de empresa predominante em nosso país, seria essa também a percepção de outros potenciais participantes de estudos semelhantes?

As relações de trabalhos também sofreram mudanças significativas. A oferta de mão de obra se tornou mais abundante em comparação com o número de oportunidades de trabalho existentes. Com isso, os indivíduos devem estar mais bem preparados para atuar no mercado. Hoje lhes é exigido um nível de instrução maior. Além disso, o volume de informação aumentou e eles devem se apresentar mais flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças. A estabilidade foi reduzida. Em contrapartida, o sentimento de segurança da relação de trabalho é pautado na confiança, que só é adquirida com o tempo.

Por esse motivo, os gerentes reconhecem a importância de realizarem um grande esforço para se apresentarem de forma clara, coerente e sincera, de modo a reforçar os laços de confiança com os seus subordinados. Com isso, afirmam que conseguem manter as equipes mais unidas, estimuladas e motivadas a conquistar um alto nível de desenvolvimento, resultando no cumprimento das metas e objetivos estipulados pela organização.

Os gestores acreditam que a motivação pode ser conquistada por meio do reconhecimento e das oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Portanto, é imprescindível a identificação das capacidades de cada um, com as devidas alocações nas funções condizentes com sua capacitação. Com isso, na opinião deles, é possível extrair o que cada um tem de melhor, além de identificar as falhas e necessidades de treinamento para desenvolvimento de novas habilidades. Esse sentimento de utilidade e de estar sendo cuidado, desperta o comprometimento na relação, fazendo com que o indivíduo se sinta motivado e desafiado a querer mais e fazer mais.

Porém, os entrevistados ressaltam que, como o mercado está muito mutante, as constantes fusões, bem como as alterações de processos provocam um sentimento de instabilidade e incerteza e, mesmo com todo este trabalho de acompanhamento, os gestores se deparam com um grande problema – o de gerenciar as equipes nestes momentos de transição, mesmo porque eles próprios, muitas vezes, não sabem ao certo qual será o desfecho de cada processo de mudança. Com isso, acreditam que um papel importante do gerente é o de acalmar os ânimos dos subordinados, mantendo-os informados sobre todas as ocorrências. Devem também ser sinceros e se esforçar para ressaltar as qualidades de cada um, demonstrando suas condições de empregabilidade. Por fim, devem usar de sua persuasão para mostrar os benefícios da mudança, apresentando um horizonte mais próspero e cheios de novas oportunidades.

É muito comum, hoje, que o gerente se depare com situações de conflitos, principal fonte geradora de estresse, principalmente nos períodos de mudança organizacional. O conflito, quando na dose certa, é visto como algo que pode ser revertido como um impulsionador para a mudança. Porém, quando gera altos níveis de estresse, pode ocasionar desde pequenas insatisfações até perdas de comprometimento que são irreversíveis.

Os entrevistados consideram que a melhor forma de agir nestes casos é primeiramente a identificação de possíveis fontes geradoras de conflitos, tentando trabalhar com a prevenção. E nos casos dos conflitos já estabelecidos, os gerentes entendem que devem atuar na base do diálogo claro e coerente, tentando, em

conjunto com as partes, encontrar uma melhor solução, traçando um plano de ação e dando acompanhamento até a possível reversão do quadro.

Uma das possibilidades para a identificação da insatisfação das partes, frequentemente utilizadas pelos gerentes entrevistados é a proximidade e o uso da sensibilidade aos sinais emitidos pelos indivíduos. Estes sinais podem se apresentar na forma de queda na produção, absenteísmo, descomprometimento na execução dos objetivos, apatia, alienação. E afirmam que esses sintomas, quando detectados no início, podem representar soluções mais simples e com menos trauma, pois podem se tratar apenas de um problema de incompreensão de uma das partes que poderá ser facilmente solucionada através do esclarecimento. Em alguns casos, pode ser somente uma questão de falta de adaptação na função, o que poderá ser resolvido com treinamento ou até mesmo com uma transferência, realocando a pessoa em algo mais adequando. Portanto, os gerentes consideram que, na maioria dos casos, é possível encontrar soluções menos traumáticas, evitando o desgaste para si e para sua equipe. É, no entanto, curioso o fato de que, no discurso dos entrevistados, jamais a figura do gerente é apresentada como uma possível causa de conflitos na equipe. A visão é sempre a de um mediador dos problemas, jamais de causador. Isso parece revelar um esforço de manter uma imagem positiva do gerente.

Com relação ao contrato psicológico, foi identificado o que as partes esperam receber no relacionamento e ficou evidente a preocupação dos gestores na identificação das reais expectativas intrínsecas dos seus subordinados, bem como dos seus dirigentes.

Em alguns casos estas expectativas são dadas ao conhecimento do gestor de forma literal. Porém, na maioria dos casos as partes não são tão claras em suas expectativas e muitas delas são consideradas elementares na relação, o que dificulta mais ainda a sua descoberta. Como não existe uma forma efetiva de atuação nas empresas, a identificação das expectativas é muito prognostica, podendo ser confundidas com as próprias expectativas dos gestores.

Porém, mesmo sem um procedimento eficaz, os gestores identificaram que as expectativas dos subordinados na relação com a empresa são baseadas na oportunidade de crescimento, seja ela profissional ou pessoal, sendo muito próximas das suas próprias expectativas, que são também relativas a reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Com base nestas respostas, podemos definir que, na maior parte dos casos, as bases destes contratos psicológicos são híbridos, conjugando algumas partes do contrato relacional e transacional, que segundo Rousseau (1995) podem também ser chamados de contratos equilibrados, por se tratar de arranjos que permitem oportunidades de carreiras e desenvolvimento econômico.

Já no que tange às expectativas da empresa, segundo os gestores, elas estão, na maioria das vezes, pautadas em obtenção de resultados positivos e na capacidade dos indivíduos em exceder os objetivos, demonstrando eficiência e dedicação. Os gerentes entrevistados reconhecem o quanto é difícil atender as expectativas dos dois lados, mas assumem para si a responsabilidade como mediadores desse processo.

Vimos também, nas respostas dos gestores sobre suas próprias expectativas, uma propensão de se identificarem como sendo a própria empresa, apresentando como suas expectativas o cumprimento de metas e a produção de retorno financeiro positivo. Com isso, percebe-se que os entrevistados constroem parte de sua identidade como gerentes, a partir da identificação com as crenças e as culturas das organizações com as quais mantêm relação.

Como forma a promover a manutenção dos contratos psicológicos de seus subordinados, evitando que eles desenvolvam um sentimento de violação, os gestores, mesmo sem a segurança de que estão certos, tentam, com base em seus conhecimentos, disponibilizar as ferramentas necessárias para o atendimento das necessidades de ambas as partes da relação. Para os subordinados, tentam promover uma melhoria do ambiente, estimulando a participação e capacitação através de direcionamentos e treinamentos. Para as empresas, se esforçam para criar uma sinergia entre a equipe, ativando o senso de comprometimento, além do

estabelecimento de dispositivos e mecanismos que possibilitem o cumprimento dos objetivos e metas que lhes são impostos. Mas é importante ressaltar que os gerentes sentem falta de apoio nesse esforço: nem sempre podem contar com um Departamento de Recursos Humanos ativo, pois grande parte das instituições não possui políticas que possibilitem esse tipo de ação, além de nem sempre encontrarem apoio da direção da empresa em suas iniciativas.

5.2

Sugestão para Pesquisas Futuras

Esta pesquisa considerou apenas a visão dos gerentes, no entendimento das expectativas das empresas de seus subordinados. Porém, seria interessante confrontar estas respostas com a visão dos subordinados e dos níveis superiores das empresas, pois assim conseguiremos afirmar que os gestores entrevistados foram capazes ou não de identificar e trabalhar o contrato psicológico das partes. Futuros estudos poderiam aprofundar essas questões.

Observou-se, também que, na fala dos gerentes, existe um esforço de promoção de uma imagem positiva de seu papel, o que, confrontado com as dificuldades e dilemas com que se deparam, pode revelar que há questões importantes a serem investigadas mais profundamente, com relação às suas identidades no atual contexto. Como exemplo: em um contexto de mudança organizacional, onde o próprio gestor não sabe ao certo como conduzir ou qual será o desfecho da mudança, gerando incerteza e insegurança do seu papel perante a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M. SVENINGSSON, S. Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-) Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. **Organization Studies**. v.24, n.6, 2003. p. 961-988.

BARTOLOMÉ, F. Ninguém confia plenamente no chefe – e agora? In: Harvard Business Review (org). **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 104-120.

BEER, M. WALTON, R. E. Nota da Harvard Business School: Sistemas de Recompensa e o Papel da Remuneração In: Harvard Business Review Book(org). **Gestão de Pessoas não de Pessoal: Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.19-35.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997,4 ed., p. 20-35 .

BERRY, A.J. CARTWRIGTH, S. Leadership: a critical construction. **Leadership & Organization Development Journal**, v.21,n.7, 2000. p.342 – 349.

BLADER, S. L. TYLER, T.R. What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. **Human Resource Management Review**, v. 13, 2003, p.107-126.

BRIDGES, W. Guiando a organização distribuída. In: Peter F. Drucker Foundation (org). **Liderança para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000, p.47-57.

BRYMAN, A., DAINTY, A., PRICE, A. SOETANTO, R. Employee perceptions of empowerment. **Employee Relations**, v.27, n 4, 2005, p. 354-368.

CABARRO, J. J. KOTTER, J.P. Como Gerenciar seu chefe. In: Harvard Business Review (org). **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 59 - 78.

CAPPELLI, P. **The New Deal at Work**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

CARNEY, M. Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? **Journal of Nursing Management**, 2006, n.14, p.13-33.

CHAPMAN, J.A. The work of managers in new organizational contexts. **The Journal Management Development**, v.20 n.1, 2001. p.55 – 68.

CÔRTEZ, L.L. SILVA, J.R.G. Construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em organizações do setor público no atual contexto brasileiro: estudo de caso em uma empresa estatal. **Anais... ENANPAD**, Salvador, BA, 2006.

COVEY, S.R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: Peter F. Drucker Foundation (org). **Liderança para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000, p.160-168.

CURRIE, G. PROCTER, S. Exploring the Relationship Between HR and Middle Managers. **Human Resource Management Journal**, v.11. n.3, 2001, p. 53-69.

DAVEL, E. MACHADO, H.V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5 n.3, 2001, p.107-126.

DENHAM, N. ACKERS, P. TRAVERS, C. Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. **Employee Relations**, v.19 n.2, 1997,p. 147-159.

DOPSON, S., NEUMANN, J.E. Uncertainty, Contrariness and the Double-bind: Middle Managers' Reactions to Changing Contracts. **British Journal of Management**, v. 9, 1998, p.553-570.

DRUCKER, P.F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999, p.10 – 49.

ECHEVESTE, S. VIEIRA, B. VIANA, D. TREZ, G. PANOSO, C. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, 1999, p. 167-186.

FERNANDES, K.R. ZANELLI, J.C. O Processo de Construção e reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.1, 2006, p. 55-72.

FRANÇA, A.C.L., KANIKADAN, A.Y.S., JACOBSON, L.V., **Novas Perspectivas na Universidade: Um estudo de caso baseado nos elementos do contrato psicológico do trabalho**. São Paulo. FEA-USP. Working Paper n. 02/019, 2000, p 01 - 12.

FUGATE, M., KINICKI, A.J., ASHFORTH, B.E. Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, 2004, p.14-38.

GREENBERG, J. ASHTON-JAMES, C.E. ASHKANASY, N.M. Social comparison processes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. n.102, 2007, p. 22-41.

GRISON, M. WORLAND, D. Managers In The Middle: Employee Involvement Effects in a Federal Government Agency. **The Journal of Industrial Relations**. 2000, p. 573-582.

HALLIER, J. JAMES, P. Middle Managers and the Employee Psychological Contract: Agency, Protection and Advancement. **Journal of Management Studies**, v.34, n.5, 1997, p. 703-728.

HALLIER, J. Embellishment the past: middle manager identity and informality in the implementation of new technology. **New technology, work and employment**. v.19, n.1, 2004, p. 43-62.

HEIFETZ, R.A. E LINSKY, M. Guia de sobrevivência para líderes. In: Harvard Business Review (org). **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 79-101.

HONOLD, L., A review of the literature on employee empowerment. **Empowerment in Organization**, v.5, n.4, 1997, p. 202-212.

INKSON, K., HEISING, A., ROUSSEAU, D.M. The Interim Manager: Prototype of the 21st-century worker?. **Human Relations**, v.54, n.3, 2001. P. 259-284.

KOTTER, J.P. **Afinal, o que fazem os líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.22-43.

KURATKO, D.F. IRELAND, R.D. COVIN, J.G. HORNSBY, J.S. A Model of Middle-Level Managers' **Entrepreneurial Behavior**. 2005, p. 699-715.

MANTERE, S. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. **Journal of Management Studies**, v.45, n.2, 2008, p. 294-316.

MENEGON, L.F. CASADO, T. O Contrato psicológico como ferramenta para gestão de pessoas. São Paulo. **Revista de Administração**. v. 41, n.2, abr./maio/jun.2006. p.125-135.

MEYER, J., ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1 n.1, 1991. p. 61-89.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria Geral da Administração - Uma Introdução**. 22 ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

MOYE, M.J., HENKIN, A.B., Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. **Journal of Management Development**, v. 25, 2006, p. 102-117.

O'CREEVY, M.F. Employee Involvement and the Middle Manager: Saboteur or Scapegoat? **Human Resource Management Journal**, v.11. n.1, 2001. p.24-40.

PATE, J., MALONE, C. Post-psychological contract violation: the durability and transferability of employee perceptions: the case of TimTec. **Journal of European Industrial Training**, v.24,n.2,3,4, 2000, p.158-166.

PHILADELPHO, P.B.G., MACÊDO, K.B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**.n. 26, jul./dez. 2007. p. 27-40.

PRAHALAD, C.K. Preparando-se para a liderança In: Peter F. Drucker Foundation (org). **Liderança para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000, p.39 - 45 .

PRATT, M.G, FOREMAN, P. O. Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. **Academy of Managerial Review**, v.25, n.1, 2000, p. 18-42.

RAES, A.M.L. GLUNK, U. HEIJLTJES, M.G. ROE, R.A. Top Management Team and Middle Manager Making Sense of Leadership. **Human Relations**, v.38, n.3, 2007, p.360-386.

ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n.7, 2006, p.1413-1441.

ROUSSEAU, D.M. **Psychological Contracts in Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995, p.1-22.

THOMAS Jr., R. R. Nota da Harvard Business School: Como Gerenciar o Contrato Psicológico In: Harvard Business Review Book (org). **Gestão de Pessoas não de Pessoal: Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro. Campus, 1997, p.37-53.

THOMAS, R. LINSTEAD. A. Losing the Plot? Middle Managers and Identity. **Organization**, v.9, n.2, 2002, p. 71-93.

VIEIRA, V. Contrato Psicológico: **Um conceito chave para as novas estratégias organizacionais**. FISEC-Estratégias. Facultad de Ciências Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año II, n. 5, mesa VI. 2006. p. 47-57.

WETZEL, U. Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: Estudo de Casos. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2001, p. 217-235.

WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. **Personal Review**, v.27, n.1, 1998, p. 40-56.

XAVIER, R.O. DORNELAS, J.S. O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso de Tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n. 1, 2006, p.9-30.

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](#)