



Gabriela Bacelar de Abreu Milhomem

**Fatores que contribuem para a construção do
contrato psicológico: Estudo de Caso em uma
Empresa Estatal**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro
Abril de 2010



Gabriela Bacelar de Abreu Milhomem

**Fatores que contribuem para a construção do
contrato psicológico: Estudo de Caso em uma
Empresa Estatal**

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

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

IBMEC/RJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 06 de abril de 2010

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

Gabriela Bacelar de Abreu Milhomem

Graduou-se em Administração pela UERJ em 1996, com certificado de honra ao mérito emitido pelo CRA/RJ. Concluiu o Curso de Especialização em Gestão e Desenvolvimento Empresarial pela UFRJ em 1998. Concluiu o Curso de Especialização em Administração – MBA COPPEAD BR *Management* no COPPEAD em 2004. Em 1995 ingressou como *trainee* na Trevisan Auditores Independentes. Posteriormente, foi admitida por concurso público na Petrobras Distribuidora S.A. onde atuou na área de produtos de aviação sendo responsável pela equipe de comercialização de produtos de aviação para grandes clientes nacionais e internacionais. Em 2004, foi admitida por concurso público no Banco de Desenvolvimento Econômico e Social, tendo iniciado suas atividades na Área de Operações Indiretas. A partir de 2006, foi convidada para a Área de Recursos Humanos sendo responsável pela gerência de desenvolvimento de novos empregados e relacionamento, e, em 2009, foi convidada para Área de Crédito sendo responsável pela gerência de análise de risco de crédito em instituições financeiras.

Ficha Catalográfica

Milhomem, Gabriela Bacelar de Abreu

Fatores que contribuem para a construção do contrato psicológico: estudo de caso em uma empresa estatal / Gabriela Bacelar de Abreu Milhomem ; orientador: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2010.

115 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Contrato psicológico. 3. Expectativas. 4. Setor público. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Dedico esta dissertação a meus pais Álvaro e Maria da Graça pelo exemplo, apoio e eterno incentivo. Também dedico a minha avó Letícia, ao meu irmão Thiago, companheiro inseparável em todas as horas, a minha querida filha Maria Eduarda, ao Prof. José Roberto Gomes da Silva (*in memorium*), grande estudioso do tema e incentivador. E, por fim, a todos aqueles que efetivamente me ajudaram a superar as dificuldades encontradas no desenvolvimento deste trabalho.

Agradecimentos

Eu gostaria de agradecer a cada uma das pessoas que estiveram comigo, que são meu suporte e a minha energia para acordar todas as manhãs. Elas que fazem com que cada dia da minha vida seja uma nova conquista e aprendizado. Mas em especial gostaria de agradecer:

A Deus, que foi meu porto seguro a cada dúvida, a cada angústia, a cada necessidade de incentivo.

A meus pais, que ao seu modo, sempre me ensinaram o que é amor incondicional, me ajudaram e fizeram de tudo para eu ser quem eu sou.

A minha avó, Letícia, por poder me refugiar sempre nos braços mais calorosos.

Carinho especial ao meu irmão Thiago, companheiro inseparável em todas as horas.

A minha orientadora Prof^a Doutora Ana Heloisa da Costa Lemos pelo apoio e pela confiança depositada.

Ao BNDES por ter me proporcionado a oportunidade de participar deste mestrado, em especial ao Carlos Roberto Lopes Haude, a Ilka Gonçalves Daemon e ao Rui Jorge Macedo Abrantes, por todo apoio e incentivo durante o transcorrer do mestrado.

Resumo

Milhomem, Gabriela Bacelar de Abreu; Lemos, Ana Heloisa da Costa. **Fatores que contribuem para a construção do contrato psicológico: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal.** Rio de Janeiro, 2010. 115p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho procurou identificar os fatores que predominam no processo de construção do contrato psicológico dos indivíduos com as organizações. A proposta de utilização da teoria do contrato psicológico deveu-se ao pressuposto de que este modelo permitiria reconhecer fatores explícitos ou implícitos que caracterizavam a relação entre a organização e o próprio indivíduo, seja na elaboração do contrato ou mesmo na quebra das expectativas dos novos empregados. Optou-se por desenvolver estudo de caso qualitativo com características exploratórias. A organização selecionada foi uma empresa estatal federal brasileira com sede no Rio de Janeiro que, no período de janeiro de 2008 a junho de 2009, renovou cerca de 37% do seu quadro de pessoal efetivo, com a contratação de mais de 600 empregados. A estratégia adotada para a coleta de dados teve por base questionários semi-estruturados e entrevistas coletivas com empregados de várias formações de nível superior, visando identificar os principais motivos que estimularam a entrada dos mesmos na estatal e como suas experiências e maneiras de pensar influenciam sua relação com a organização. Os resultados confirmaram algumas crenças correntes a respeito da motivação dos indivíduos para optarem por um emprego estatal, destacando-se entre elas a busca por uma situação de maior estabilidade, principalmente para aqueles acima de uma determinada faixa etária, aliada à possibilidade de um melhor gerenciamento da qualidade de vida. Embora os resultados conduzam à percepção de uma imagem positiva do setor público e uma relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização, eles ainda acreditam que há necessidade de melhorias em relação às oportunidades concretas de crescimento profissional e ao sistema de avaliação de gestão por competências, fatores estes que, principalmente, para os indivíduos mais jovens podem acarretar o rompimento do contrato psicológico.

Palavras-chave

Contrato psicológico; expectativas; setor público

Abstract

Milhomem, Gabriela Bacelar de Abreu; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **Factors that Contribute to the Psychological Contract Building: A Case Study Of A Public Company.** Rio de Janeiro, 2010. 115p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study sought to identify the factors that dominate the process of construction of the psychological contract of individuals with organizations, focusing on a particular organization. The proposed use of the theory of psychological contract was due to the assumption that this model would recognize explicit or implicit factors that characterized the relationship between the organization and the individual, whether in contract preparation or even break the expectations of new employees. We decided to develop qualitative case study with exploratory characteristics. The organization selected was a Brazilian federal state enterprise based in Rio de Janeiro, in the period January 2008 to June 2009, renewed 37% of effective staff with the hiring of more than 600 employees. The strategy adopted for data collection was based on semi-structured questionnaires and group interviews with employees of some higher levels of education, identifying the main reasons that prompted the entry of the same state and how their experiences and ways of thinking influence their relationship with the organization. The results confirm some common beliefs about the motivation of individuals to choose a state employment, foremost among them the search for a more stable situation, especially for those over a certain age group, combined with the possibility of better management quality of life. Although the results lead to the perception of a positive image of the public and a reciprocal relationship between the individual and the organization, they still believe there is need for improvement in relation to concrete opportunities for professional growth and evaluation system for management skills. All of these factors, especially for younger individuals may lead to the disruption of the psychological contract.

Keywords

Psychological contract; expectations; public sector

Sumário

1. Introdução	12
1.1. O Problema de Pesquisa	12
1.2. A Declaração de Objetivos	18
1.3. Deficiências nos Estudos	19
1.4. A Importância do Estudo para o Público	19
1.5. Delimitações do Estudo	22
2. Referencial Teórico	26
2.1. Noções de Contrato	26
2.2. O desenvolvimento da teoria do Contrato Psicológico	28
2.3. Conceituando o Contrato Psicológico	35
2.4. Principais Características dos Contratos Psicológicos	39
2.5. Tipos de Contratos Psicológicos	42
2.6. Violação do Contrato Psicológico	45
2.7. Fatores que Afetam os Contratos Psicológicos	57
2.8. O Contrato Psicológico sob a Ótica do Empregador	59
3. Metodologia	61
3.1. Tipo de Pesquisa	61
3.2. Estratégia de Investigação	62
3.3. Papel do Pesquisador	63
3.4. Universo e Seleção dos Sujeitos	64
3.5. Procedimento de Coleta de Dados	72
3.6. Tabulação e Análise dos Dados	74
3.7. Limitações do Método	78
4. Apresentação e Análise dos Resultados	79
4.1. Fatores que Motivaram a Participação no Processo Seletivo Público	79
4.2. Imagem Percebida da Empresa e dos Empregados	87
4.3. Fontes de Informação Utilizadas pelos Indivíduos para a Decisão de Participar do Processo Seletivo	89
4.4. Principais Pontos Positivos Percebidos na Empresa	92
4.5. Oportunidades de Melhoria Identificadas na Empresa	94
4.6. Principais Expectativas dos Entrevistados na Relação com a Empresa	98
4.7. Expectativas quanto ao Futuro	100
4.8. Motivações que Levariam as pessoas a Deixarem a Empresa	101
5. Conclusões e Recomendações	104
6. Referências Bibliográficas	111
Anexo 1 – Roteiro de Aplicação de Questionário	115

Lista de figuras

Figura 1 – Tipos de Contrato Psicológico	44
Figura 2 – Modelo de Construção do Contrato Psicológico	109

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Idade dos profissionais da organização	16
Gráfico 2 – Tempo de Trabalho na Organização	17
Gráfico 3 – Distribuição por Faixa Etária	65
Gráfico 4 – Distribuição por Gênero	71
Gráfico 5 – Idade Média por Gênero	71
Gráfico 6 – Distribuição dos Cargos por Gênero	72
Gráfico 7 – Fatores que Motivaram a Decisão de Participar do Processo Seletivo	83

Lista de quadros

Quadro 1 – Evolução do Quadro de Pessoal	14
Quadro 2 – Idade dos Profissionais da Organização	16
Quadro 3 – Tempo de Trabalho na Organização	16
Quadro 4 – Sumário do Perfil dos Respondentes	66
Quadro 5 – Perfis dos Respondentes Consolidado	70
Quadro 6 – Processo de Identificação e Categorização dos Trechos das Narrativas em Resposta à Pergunta O que Motivou a Participar do Processo Seletivo para o DESENVOLVIMENTO	77
Quadro 7 – Fatores que Motivaram a Decisão de Participar do Processo Seletivo	80
Quadro 8 – Fontes de Informação Prévia sobre as Empresas Consideradas Relevantes	89
Quadro 9 – Principais Pontos Positivos Percebidos com Relação à Empresa	94
Quadro 10 – Principais Oportunidades de Melhoria na Empresa	98
Quadro 11 – Principais Expectativas dos Empregados na Relação com a Empresa	100
Quadro 12 – Aspectos Relacionados ao Plano de Carreira dos Participantes	101
Quadro 13 – Fatores que Levariam as Pessoas a Deixarem a Empresa	103