

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 consequências 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 consequências, 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 consequências 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 frequentemente 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 consequências 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 freqüentes.

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.