



**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<sup>a</sup>. 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<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Patrícia Amélia Tomei**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

IBMEC/RJ

**Prof<sup>a</sup>. 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 memoriam*), 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<sup>a</sup> 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 |