

# 1

## Introdução

Este capítulo apresenta a descrição do problema de pesquisa que norteou este estudo. Seu objetivo principal foi identificar quais os principais fatores explícitos ou implícitos que afetam o contrato psicológico inicialmente estabelecido entre o indivíduo e uma empresa estatal, mais especificamente, que aspectos levam os indivíduos a optar por ingressar em uma empresa dessa natureza.

### 1.1. Problemas de pesquisa

Empresas em nações desenvolvidas, bem como aquelas em muitos países em desenvolvimento, encaram um grande desafio relativo à força de trabalho. Dependendo do setor da indústria, quase metade dessa força de trabalho será candidata à aposentadoria nos próximos cinco a dez anos.

Pela primeira vez na história do mercado de trabalho, as organizações estão com profissionais cujas idades cobrem um espectro de mais de 40 anos. Essa tendência vai aumentar ainda mais na próxima década, em decorrência do necessário prolongamento dos anos de trabalho motivado pela escassez de profissionais qualificados, em determinadas especializações. Na União Européia, por exemplo, a porcentagem de pessoas entre 65 e 90 anos saltará dos 16% da população total registrado em 2000 para 21% em 2020, enquanto aqueles entre 15 e 24 anos representarão apenas 11%. (Iese – FGV, 2008). Trata-se de um contexto em que a gestão da diversidade passa a assumir uma dimensão mais relevante, não por razões humanitárias, mas sim por necessidade dos negócios. Mesmo em países mais jovens e em economias emergentes como o Brasil, onde na última década tivemos um aumento da expectativa de vida em 3,4 anos, (IBGE, 2008), também se configura um cenário semelhante. Surge, então, o desafio de lidar com a convivência desses grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Para administrar bem tal convivência, é fundamental conhecer suas motivações, expectativas e seus valores, especialmente os dos recém-

contratados. Esse conhecimento pode fornecer informações importantes para o gerenciamento do contrato psicológico, definido por Rousseau (1995) como as crenças dos indivíduos sobre os termos do acordo de troca, estabelecidos entre o indivíduo e a organização; para a mitigação de riscos operacionais que podem ser causados pela violação do contrato psicológico; e para o desenvolvimento de práticas de recursos humanos adequadas ao novo perfil da organização e, portanto, mais eficientes na retenção de talentos.

Esse desafio é complexo pelo fato de que há um número muito menor de talentos chegando ao mercado de trabalho atualmente, em comparação com a ocasião do ingresso dos nascidos entre 1943-1963. Com os trabalhadores envelhecendo e menos indivíduos nas gerações sucessivas, as empresas passarão por um significativo êxodo de talentos e experiência nas duas próximas décadas e uma carência de novos profissionais para assumir os papéis que exigem capacidades especializadas que estão em falta.

Sem analisar completamente o desafio do envelhecimento da força de trabalho, as empresas serão incapazes de operar para satisfazer as necessidades, expectativas e percepções de seus clientes. Dessa forma, o entendimento do contrato psicológico volta a ser um tema inserido na preocupação das organizações em aprofundar o entendimento do indivíduo no ambiente de trabalho, em especial em instituições onde estão ocorrendo grandes renovações do seu quadro efetivo de pessoal, uma vez que nesses casos, a probabilidade de serem encontradas grandes diferenças de idade entre os seus profissionais é maior, e, portanto diferentes pontos de vista, em função da vivência de cada um, do contexto sócio-econômico onde cada indivíduo cresceu, das tendências culturais às quais estiveram expostos, assim como, as mudanças político sociais pelas quais cada um passou.

Quando o contrato é violado os empregados podem apresentar queda em seu comprometimento para com a organização e conseqüente aumento nas intenções de abandono/demissão e outras formas de desafeto. Sem uma força de trabalho talentosa, comprometida e produtiva – algo que se tornará cada vez mais difícil de criar e manter nos próximos anos – uma organização terá dificuldade em permanecer competitiva e conseguir realizar consistentemente suas metas e lucratividade a longo prazo.

Como se o envelhecimento da força de trabalho e aposentadoria precoce não fossem suficientemente inquietantes, as empresas também enfrentam a realidade de que muitas pessoas com boa instrução e altamente talentosas nas novas gerações não vêem uma carreira em algumas indústrias como algo particularmente atraente. Isso é especialmente verdadeiro na visão de muitos indivíduos em seus 20 ou 30 anos em relação aos setores industriais “não glamourosos”, tais como os de serviços de utilidade pública, energia, mineração e manufatura e governamentais.

Se não agirem agora, as empresas, em especial aquelas que estão liderando a explosão de aposentadorias, perderão uma quantidade significativa do conhecimento institucional, à medida que seus funcionários mais experientes deixarem a força de trabalho. As organizações também se encontrarão empenhadas em batalhas umas com as outras pela fonte reduzida de talentos e em confronto com a escalada de salários que acompanhará um suprimento limitado de profissionais.

Tendo em vista a percepção de que o mercado de trabalho, em geral, e do setor público, em particular, vem passando por grandes transformações, tornando relevante o esforço das organizações em reter e comprometer seus talentos, o presente estudo teve como objetivo identificar os fatores que contribuem para a construção dos contratos psicológicos de indivíduos que ingressam em organizações do setor público brasileiro. Com uma abordagem qualitativa, elegeu-se como objeto de estudo o caso de uma empresa estatal federal brasileira com sede no Rio de Janeiro pertencente ao segmento bancário que, no período de janeiro de 2008 a junho de 2009, renovou 37% do seu quadro de pessoal efetivo, com a contratação de mais de 585 empregados, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do quadro de pessoal

Quantitativo de pessoal	Qtde				
	1º S2009	2º S2008	1º S2008	2º S2007	1º S2007
Inicial	2.033	2.137	1.981	1.969	1.950
Saídas <sup>1</sup>	85	179	153	16	23
Admissões	201	75	309	28	42
Final <sup>2</sup>	2.149	2.033	2.137	1.981	1.969

<sup>1</sup>Demissões e aposentadorias estimuladas pelo Plano de Desligamento Voluntário

<sup>2</sup>Quantitativo máximo de pessoal autorizado pelo Departamento de Controle das Empresas Estatais: 2.490

Fonte: DESENVOLVIMENTO, 2009.

Os fatores determinantes para a renovação do quadro de pessoal, nesse período, foram dois, a saber: (1) autorizações de aumento do quantitativo do quadro de pessoal em função do crescimento das atividades da organização no período; e (2) número crescente de saídas acima da média, em função das aposentadorias ocorridas a partir da criação de programa de desligamento voluntário com duração prevista para o período de 2008/2012.

Uma vez que se manteve o foco principal sobre os indivíduos e não sobre as características da empresa ou do programa em si, optou-se, por razões éticas, por omitir o nome verdadeiro da organização, a qual passará a ser denominada DESENVOLVIMENTO. Trata-se de empresa que, em especial nos últimos dois anos, tem realizado importantes investimentos na renovação do quadro de pessoal, na modernização de seus processos e na revisão do seu planejamento estratégico, onde foi destacado como uma das principais orientações estratégicas a valorização das pessoas, com a promoção do conhecimento e capacidade técnica do quadro de pessoal.

A organização em referência apresenta-se adequada à realização do estudo de caso pela grande renovação do seu quadro funcional, em especial, no período abordado; por retratar um cenário de disparidade de idades entre os profissionais, com concentração de cerca de 20% dos empregados na faixa etária de 18 a 30 anos, conforme observado no Quadro 2 e melhor visualizado no Gráfico 1; pela concentração da maioria do quadro funcional com tempo de casa entre zero a dez anos representando cerca de 59%, conforme demonstrado no Quadro 3 e Gráfico 2; e pela constatação de que nas últimas turmas de admissão, houve um aumento, ainda que pouco significativo, de desistência de assumir o cargo na organização, em função de opções mais vantajosas no setor em termos de remuneração e benefícios.

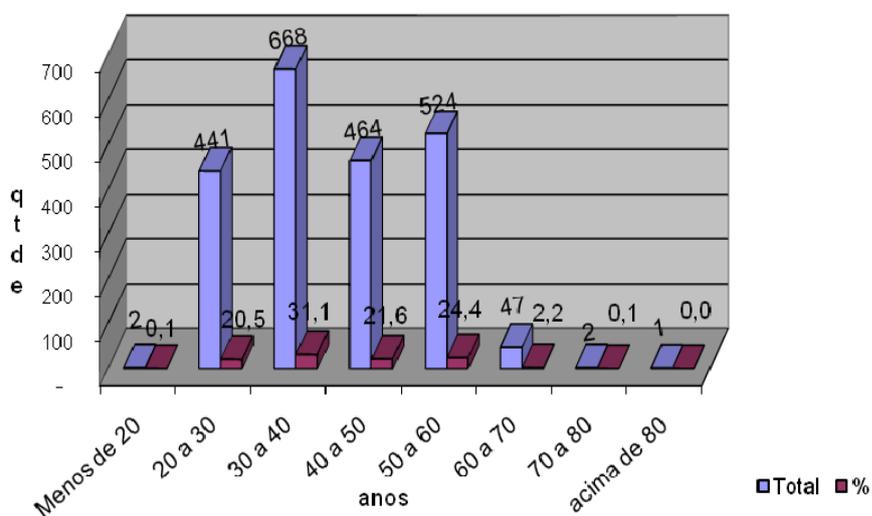
Dessa forma, acredita-se que a identificação dos fatores que contribuem para a construção dos contratos psicológicos desses indivíduos poderá fornecer subsídios para a Área de Recursos Humanos com vistas à retenção de talentos, transmissão do conhecimento e boa *performance* da própria organização.

Quadro 2 – Idade dos profissionais da organização

Idade	Mulheres	Homens	Total	%
Menos de 20		2	2	0,1
20 a 30	183	258	441	20,5
30 a 40	213	455	668	31,1
40 a 50	175	289	464	21,6
50 a 60	185	339	524	24,4
60 a 70	7	40	47	2,2
70 a 80		2	2	0,1
Acima de 80		1	1	0,0
Total	763	1.386	2.149	100

Fonte: DESENVOLVIMENTO, 2009.

Gráfico 1 – Idade dos profissionais da organização



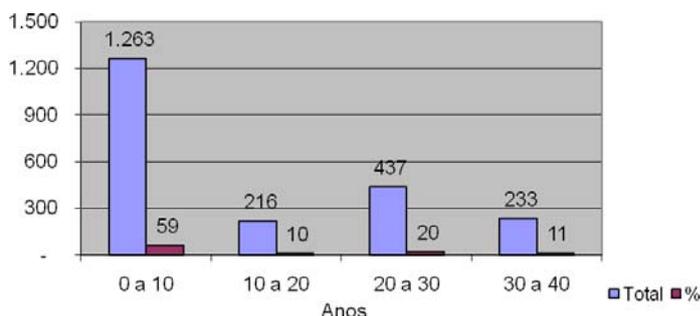
Fonte: DESENVOLVIMENTO, 2009.

Quadro 3 – Tempo de trabalho na organização

Anos	Mulheres	Homens	Total	%
0 a 10	427	836	1.263	59
10 a 20	73	143	216	10
20 a 30	199	238	437	20
30 a 40	64	169	233	11
Total	763	1.386	2.149	100

Fonte: DESENVOLVIMENTO, 2009.

Gráfico 2 – Tempo de trabalho na organização



Fonte: DESENVOLVIMENTO, 2009.

Como o objetivo do estudo é identificar que fatores contribuem para a formação do contrato psicológico, apesar da literatura ser pouco específica sobre a questão do tempo necessário para a formação inicial do contrato, optamos por selecionar indivíduos recém-contratados, assim, o universo do estudo foi o de todos os empregados contratados no período de janeiro de 2008 a junho de 2009.

O modelo de análise do processo de construção do contrato psicológico entre indivíduos que ingressam no setor público proposto por Côrtes e Silva (2005) define que o processo de construção é dividido em três etapas, a saber: (i) decisão de ingresso na empresa; (ii) ajuste inicial do contrato psicológico; e (iii) reavaliação do contrato psicológico. Dessa forma, dada a sua relevância, o momento escolhido para a análise dos dados neste estudo foi o momento logo após a contratação, abrangendo as duas primeiras etapas do modelo proposto por Côrtes e Silva (2005).

De Vos e Buyens (2005) destacam que o conhecimento sobre os fatores que contribuem para a formação do contrato psicológico e a compreensão de como se formam as expectativas e crenças dos empregados recém contratados sobre os termos de sua relação de trabalho, pode fornecer informações relevantes para o desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais eficientes, o que reforça a relevância do momento escolhido para o estudo.

Uma fonte de motivação para o estudo em questão é a condição de *insider*, uma vez que, além de funcionária da DESENVOLVIMENTO, durante todo o período da pesquisa fui responsável pela equipe de desenvolvimento de recursos humanos que recebia os novos empregados nessa organização. Essa experiência reforçou a percepção de que esse momento - ingresso na organização - é importante para o estabelecimento das bases do contrato psicológico que começa a ser construído antes mesmo do indivíduo ingressar na mesma (Rousseau, 1995). Também chamou atenção o fato de vários indivíduos, apesar de recém admitidos em uma conceituada estatal, manifestarem sinais de que não pretendiam seguir carreira na empresa, mas apenas permanecer por certo tempo na mesma. Essas constatações aumentarem o interesse no tema e a convicção de que entender os elementos que impactam na construção do contrato psicológico podem colaborar para a retenção de talentos, a sustentabilidade e desempenho de alta *performance* de qualquer organização.

Com os resultados obtidos na pesquisa foi possível a elaboração de um quadro de referência para a análise do perfil desses novos empregados, comparativamente aos fatores que afetam a construção do contrato psicológico. Trata-se de um quadro resultante de uma pesquisa com características exploratórias que, acredita-se, pode servir de base para futuros estudos tanto em organizações do setor público como da iniciativa privada e para que as organizações do setor e os indivíduos possam melhor gerir as suas relações de trabalho.

## **1.2. A declaração de objetivos**

O presente estudo teve como objetivo principal compreender os principais fatores que contribuem para a construção dos contratos psicológicos de indivíduos que ingressam em uma organização do setor público brasileiro.

Esse trabalho está dividido em quatro partes: (1) na primeira parte, é apresentado o referencial teórico sobre contrato psicológico; (2) na segunda parte, apresentam-se as características metodológicas do estudo; (3) na terceira são apresentados e discutidos os resultados, à luz do referencial teórico apresentado e, (4) na quarta levantam-se propostas para estudos de casos comparativos na iniciativa privada e em outras esferas públicas.

### **1.3. Deficiências nos estudos**

Segundo Rousseau (2001) a maior parte das pesquisas sobre o tema tem se concentrado na fase de avaliação do contrato psicológico, focando as percepções e respostas dos empregados à quebra e a violações. Muito pouco tem sido estudado sobre o processo de formação do contrato. O conhecimento dos fatores que contribuem para a formação do contrato psicológico também se encontra em uma fase preliminar (De Vos, Buyens e Schalk, 2003).

Dessa forma, apesar de o tema ser objeto de inúmeras pesquisas tanto nacionais, como no exterior, ainda parece existir uma lacuna sobre os fatores que contribuem para a formação do contrato psicológico.

De acordo com Mowday (1999) evidências ligando desenvolvimento de recursos humanos, sistemas, comprometimento do empregado e *performance* da organização podem dar uma nova direção para as pesquisas sobre comprometimento, o que pode ser obtido em maior ou menor escala a partir do conhecimento dos fatores de construção do contrato psicológico e seu gerenciamento.

Tendo em vista essas limitações, o presente trabalho pretende contribuir para a identificação dos principais aspectos que contribuem para a formação do contrato psicológico de forma a permitir seu conhecimento pela empresa e propiciar o ajustamento, entre as expectativas e a realidade, permitindo, assim, o reforço positivo do contrato psicológico.

### **1.4. A importância do estudo para o público**

Diversos autores têm destacado em suas obras a importância dos contratos psicológicos para o desenvolvimento e sucesso de uma organização. Morrison (1994) sinaliza que para se tornarem mais competitivas, além de processos e tecnologias mais eficientes, as organizações precisam de pessoas motivadas e comprometidas com a organização, acentuando a importância dos estudos sobre contratos psicológicos.

O conhecimento dos contratos psicológicos tem provado sua utilidade para o entendimento das relações de trabalho, principalmente porque muitos aspectos importantes têm por base as percepções dos empregados. Kalleberg e Rogues (2000) consideram que a maioria das relações de trabalho são implícitas ou, ao menos, não escritas formalmente, e que ambas as partes tem diferentes entendimentos sobre elas.

Outra relevância, considerada por Sarantinos *et al* (2007), é que se gerenciado corretamente, com uma atitude positiva, o contrato psicológico pode fornecer para a organização uma transição mais suave para as mudanças que precisam ser incorporadas nas relações de trabalho. E ao mesmo tempo, pode auxiliar na manutenção do comprometimento, evitando potenciais violações e os efeitos adversos no desempenho organizacional.

Mowday (1999) já identificava que a natureza das relações de trabalho mudou consideravelmente nos últimos 25 anos e que era importante entender as implicações dessas mudanças para futuras pesquisas. Ainda de acordo com o autor, se é possível entender o processo pelo qual os empregados se tornam comprometidos, engajados, com a organização e como esse processo pode ser gerenciado, isso pode trazer um benefício considerável para ambos empregados e organizações.

Compreender como se formam as expectativas e crenças dos empregados recém contratados sobre os termos de sua relação de trabalho podem fornecer informações relevantes para o desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais eficientes, auxiliando as empresas a terem relações de trabalho mais justas com seus empregados; a tornarem os trabalhos mais interessantes e satisfatórios e a terem trabalhadores mais produtivos.

Além dos fatos mencionados, se considerarmos os custos econômicos e humanos associados ao *turnover* e a rotatividade prematura de novos empregados, as informações que contribuem para a formação do contrato psicológico deixam de ter uma relevância estritamente acadêmica e assumem relevância prática.

De uma forma geral, a academia e as organizações estão caminhando na mesma direção acreditando que o melhor entendimento do tema traz benefícios para os empregados representando relações de trabalho positivas com trabalhadores comprometidos e também, adicionando valor para vida, como por exemplo, o aumento da auto-estima. Por sua vez, na ótica das organizações, tendo empregados comprometidos aumenta o potencial para crescimento dos resultados e reduzem *turnover* e absenteísmo, permitindo o desenvolvimento de estratégias, modelos, políticas de recursos humanos que conduzam a comportamentos desejáveis dentro da organização.

Por outro lado, Baruch (1998) questiona a relevância do comprometimento para organizações que possuem como estratégia o *downsizing* e a redução de custos. De acordo com o autor, para essas organizações aparentemente o grau de comprometimento apresenta menor relevância. Entretanto, de acordo com Mowday (1999), a literatura apresenta muitas evidências de que organizações que possuem alta *performance* e estratégias que buscam alto comprometimento dos seus recursos humanos podem produzir resultados econômicos superiores.

Frederick Reichheld, diretor da *Bain and Company*, argumenta em seu livro, *The Loyalty Effect* (1996), que a lealdade com clientes, empregados e investidores é um ponto relevante para a criação de valor, que por sua vez, é importante para o crescimento, a geração de lucros e vantagens competitivas. O autor defende que empregados leais desenvolvem um relacionamento de alta qualidade com os clientes, o que contribui para sua fidelização, criam boas oportunidades de aprendizagem e crescimento da eficiência e reduzem investimentos em recrutamento e treinamento de novos empregados, produzindo recursos que podem ser reinvestidos em outras partes do negócio. Reichheld (1996) identificou várias empresas que adotam estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos como uma evidência de que lealdade pode ser uma poderosa fonte para vantagem competitiva.

Levam vantagem àquelas organizações que contam com um grupo de pessoas comprometidas com resultados e dispostas a ajudar, mesmo que seja cortando despesas num momento complicado para a companhia. Essa é uma constatação obtida a partir do depoimento de presidentes e executivos dos 29 destaques das Melhores na Gestão de Pessoas, pesquisa publicada na Valor Carreira (dez/2008, ano 6, nº 6) e que pela primeira vez, contou com o apoio da metodologia da *Hewitt Associates* que leva em conta o engajamento dos funcionários com a organização – e não apenas a satisfação, como nas pesquisas realizadas anteriormente. De acordo com a metodologia, o engajamento tem como base três tipos de comportamento dos funcionários: falar positivamente sobre a empresa para colegas de trabalho, associados potenciais e clientes; pretender continuar a fazer parte da organização; mostrar empenho extra, contribuindo para o sucesso dos negócios. Essa fase é a primeira e é eliminatória. Além disso, a metodologia considera os fatores que influem no engajamento, as políticas e práticas de recursos humanos das empresas e a qualidade dos comentários feitos pelos funcionários. A partir desse cenário, já inferimos a atualidade e o interesse crescente no tema dos fatores que

contribuem para a formação do contrato psicológico de forma a aumentar o grau de comprometimento e a *performance* da organização.

### **1.5. Delimitações do estudo**

O estudo visa compreender os fatores que contribuem para a construção dos contratos psicológicos de indivíduos que ingressam em organizações do setor público brasileiro. Com uma abordagem qualitativa, pelo elevado percentual de renovação do quadro de pessoal efetivo num curto espaço de tempo; pela grande diferença de faixa etária existente entre os empregados da organização; e, pelo seu porte e relevante papel para o desenvolvimento da economia brasileira, elegeu-se como objeto de estudo, o caso dos empregados admitidos na empresa DESENVOLVIMENTO.

As pessoas que participaram das entrevistas coletivas e preencheram questionários foram empregados de nível médio e superior que participaram das duas primeiras turmas do programa de integração dos novos empregados, admitidos no período de janeiro de 2008 a junho de 2009. Tendo sido estudados em profundidade 97 recém-contratados para o cargo com exigência mínima de curso de formação superior.

Cabe reconhecer que o setor público compreende uma diversidade de realidades e que cada organização, seja estatal, autarquia, empresa pública, nas suas diversas esferas, federal, estadual ou municipal, apresenta características diferenciadas das demais. Neste sentido, assumiu-se como delimitação do estudo o contexto das empresas estatais de grande porte, sob administração federal, do qual a DESENVOLVIMENTO está inserida, representando papel relevante para o desempenho da economia brasileira.