



**Bruno Sirotheau de Almeida Eichler**

**Bases do Contrato Psicológico de Funcionários de  
Empresas Públicas Egressos do Setor Privado**

**Dissertação de Mestrado**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro  
Abril de 2013



**Bruno Sirotheau de Almeida Eichler**

**Bases do Contrato Psicológico de Funcionários de  
Empresas Públicas Egressos do Setor Privado**

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

**Profª. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profª. Sandra Regina da Rocha-Pinto**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Mario Couto Soares Pinto**

FGV

**Profª. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 04 de abril de 2013

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

### **Bruno Sirotheau de Almeida Eichler**

Graduou-se em Administração de empresas pela FGV-Rio em 2005. Trabalhou por dois anos na Área Financeira da IBM Brasil, dando suporte às operações de *lease* de máquinas. Desde janeiro de 2008 trabalha na Área Financeira do BNDES, onde atua no controle dos contratos de crédito da empresa e na operação dos mecanismos de cobrança dos mesmos.

#### Ficha Catalográfica

Eichler, Bruno Sirotheau de Almeida

Bases do contrato psicológico de funcionários de empresas públicas egresso do setor privado / Bruno Sirotheau de Almeida Eichler ; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2013.

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

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2013.

Inclui bibliografia

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

CDD: 658

## Agradecimentos

À minha mãe que sempre foi minha referência de dedicação aos estudos.

Ao meu irmão, o primeiro Mestre da família, pelas dicas.

Ao meu pai, pelo incentivo.

À minha orientadora, Ana Heloísa, por toda a atenção e por me ajudar a entender melhor esse processo de construção de conhecimento.

E às empresas com as quais eu estabeleci os meus contratos psicológicos, IBM e BNDES, por me apresentarem dinâmicas tão ricas que despertaram o interesse de realizar essa pesquisa.

## Resumo

Eichler, Bruno Sirotheau de Almeida; Lemos, Ana Heloisa da Costa. **Bases do Contrato Psicológico de Funcionários Públicos Egressos do Setor Privado**. Rio de Janeiro, 2013, 84p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nos últimos anos tem sido observado um aumento crescente do interesse da mão de obra de nível superior no Brasil pelos postos de trabalho oferecidos pelas entidades públicas. Esse fenômeno reflete tanto a busca dos novos entrantes do mercado de trabalho por essas oportunidades, quanto uma migração daqueles que atuavam em empresas privadas e decidem ingressar no setor público. Esse aumento de interesse pela área pública se justifica pela existência de um grupo de fatores, considerados importantes pelos empregados, que seriam melhor atendidos nesse setor. Dentre essas questões, encontram-se a necessidade de gerenciamento do próprio tempo, remuneração, estabilidade e prestígio. O objetivo desse trabalho foi compreender os principais pontos que formam a base do contrato psicológico estabelecido entre uma empresa pública e os seus funcionários que são egressos de empresas privadas, com vistas a entender melhor o crescente interesse por essas entidades. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa em que foram entrevistados nove indivíduos, atuais funcionários de três empresas públicas federais. Essas pessoas foram entrevistadas com base em um roteiro semiestruturado com perguntas abertas, o que deu espaço para que cada participante contribuísse com aquilo que considerasse mais relevante acerca do tema. Através dessas entrevistas, o pesquisador buscou entender as três etapas do contrato psicológico desses funcionários, de acordo com o modelo de Côttes e Silva (2006). O resultado foi abrangente e trouxe não apenas as expectativas que contribuíram para a formação inicial do contrato dessas pessoas, mas também os termos que foram agregados no decorrer da relação com a empresa.

## Palavras-Chave

Contrato psicológico; setor público; setor privado.

## Abstract

Eichler, Bruno Sirotheau de Almeida; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **Psychological Contract's Basis of Public Workers That Were Previously Employed in the Private Sector**. Rio de Janeiro, 2013, 84p. Msc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The college graduated brazilian workforce has been showing a growing interest to occupy positions in Brazil's public companies. This phenomenon reflects not only an intention of the labor force newcomers to fill in these opportunities, but also a migration of professionals that used to act in private organizations and decided to enter the public sector. This growth in interest for the public area is explained by the existence of a group of factors, important for the workers, that would be better accomplished in this sector. Among these factors, there's a need from the worker to manage his/her own time, salary, stability and prestige. This research's objective was to understand the most important points that built the psychological contract's basis established between a public company and its workers that were previously employed in the private sector, what would explain the growing interest for these companies. To reach this objective, a qualitative research was made, in which nine employers from three different brazilian federal enterprises were interviewed. These interviews were based on a semi structured questionnaire with wide content questions that intended to give the interviewee the possibility to cooperate with the subjects that he/she understood as the most relevant. Through these interviews, the researcher looked after to understand the three steps that underlie the public worker's psychological contract, according to the template designed by Côrtes e Silva (2006). The result was wide and embraced not only the expectations that involved initial moment of the contract, but also the terms that have been added through the worker's relationship with the company.

## Keywords

Psychological contract; public sector; private sector.

## Sumário

1	Introdução .....	11
1.1.	Problema de Pesquisa .....	11
1.2.	Objetivos da Pesquisa .....	13
1.3.	Relevância do Tema .....	13
1.4.	Estrutura da Dissertação.....	14
2	Referencial Teórico .....	15
2.1.	A Definição e os Tipos de Contratos.....	15
2.2.	Origens do Contrato Psicológico.....	19
2.3.	Conceituação do Contrato Psicológico .....	20
2.4.	Características do Contrato Psicológico .....	22
2.4.1.	Promessa.....	22
2.4.2.	Natureza Implícita.....	24
2.4.3.	Subjetividade .....	24
2.4.4.	Troca.....	25
2.4.5.	Continuidade.....	25
2.5.	Tipos de Contrato Psicológico.....	27
2.6.	Fatores que Influenciam os Contratos Psicológicos.....	29
2.6.1.	Influências na Formação dos Contratos Psicológicos.....	30
2.6.2.	Influências na Percepção dos Contratos Psicológicos.....	30
2.7.	O Contrato Psicológico Como um Processo .....	31
2.8.	Alteração do Contrato Psicológico .....	33
2.9.	Violação do Contrato Psicológico.....	36
3	Metodologia.....	40

3.1. Tipo de Pesquisa .....	40
3.2. Seleção dos Sujeitos.....	41
3.3. Coleta de Dados .....	44
3.4. Tratamento dos Dados.....	46
3.5. Limitações do Método .....	46
4. Análise dos Resultados .....	48
4.1. Fatores Relacionados à Decisão de Ingresso no Setor Público....	49
4.1.1. Jornada de Trabalho Moderada.....	50
4.1.2. Estabilidade no Emprego.....	52
4.1.3. Remuneração Atraente.....	55
4.1.4. Imagem Positiva da Empresa Pública .....	57
4.2. Ajuste Inicial do Contrato Psicológico .....	58
4.2.1. Expectativas Iniciais Confirmadas .....	59
4.2.2. Expectativa Superada: Dinâmica de Trabalho Estimulante ....	63
4.2.3. Gratas Surpresas: Troca Profissional de Qualidade e diversidade de Possibilidades de Atuação Profissional .....	65
4.3. Reavaliação do Contrato Psicológico.....	66
4.3.1. Termos do Contrato Revalidados .....	67
4.3.2. Novos Motivos para a Permanência na Empresa.....	70
5. Conclusão e Recomendações.....	74
6. Referências Bibliográficas.....	83

## Lista de Figuras

Figura 1: Fatores relativos à formação de contratos .....	16
Figura 2: Tipos de Contrato.....	17
Figura 3: Conceitos Fundamentais do Contrato Psicológico.....	22
Figura 4: Fluxo de Criação do Contrato Psicológico .....	27
Figura 5: Quadro conceitual sobre a construção do contrato psicológico	32
Figura 6: Etapas e Termos do Contrato Psicológico dos Empregados Públicos.....	80

## Lista de Quadros

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados .....	43
Quadro 2: Roteiro da Entrevista .....	45

# 1

## Introdução

### 1.1. Problema de Pesquisa

Há um movimento no mercado de trabalho brasileiro de valorização dos empregos públicos que é representado tanto pelo aumento do número tanto de cargos nesse setor, quanto pela crescente procura por esses cargos. Do ano de 2012 para o ano de 2013 haverá um aumento de 44,4% das vagas em concursos públicos, passando de 90 mil no primeiro ano para 130 mil, no segundo. E mesmo assim, a concorrência por essas vagas não diminuiu até o momento<sup>1</sup>.

Observa-se nessa intensa procura pela área pública tanto o interesse dos novos entrantes do mercado de trabalho, profissionais recém saídos das Universidades, quanto o de trabalhadores mais experientes que atuam no setor privado, mas que optam pela migração para a área pública. De acordo com estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), esse movimento pode ser justificado pelo fato das remunerações no setor público serem 92% maiores do que as da iniciativa privada<sup>2</sup>.

Em matéria do jornal “O Globo” (Amorim, 2013), destacou-se que o BNDES, uma das empresas que compôs o levantamento de dados dessa pesquisa, registrou no concurso promovido em março de 2013 o maior número de inscritos da história desse banco, com um total de 137.989 candidatos. Essa mesma matéria destaca, com base em entrevistas realizadas com alguns desses concorrentes, que o salário inicial de R\$ 9.182,01 não é o único motivador para quem presta o concurso; questões como ambiente de trabalho, imagem e valores da empresa também reforçam o interesse pela organização.

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2013/01/numero-de-vagas-em-concursos-publicos-cresce-444-em-2013.html> . Acessado em 31/01/2013.

<sup>2</sup> Fonte: <http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2013/01/numero-de-vagas-em-concursos-publicos-cresce-444-em-2013.html> . Acessado em 31/01/2013.

Esse movimento sugere que as instituições públicas parecem oferecer um conjunto de fatores que se mostram atrativos aos profissionais e que motivam, inclusive, indivíduos com carreiras estabelecidas no setor privado a optarem pela migração para a área pública e reiniciarem seus planos de carreira nesse setor.

Esse cenário motivou o interesse por compreender quais as forças de atração das empresas públicas que despertam o interesse de um número cada vez maior de profissionais e, principalmente, como se constrói a relação desses funcionários com as organizações, ao se identificar em que bases esta se estabelece. Para essa análise optou-se por focar a análise da construção dessa relação em empresas públicas modelo, que apresentam processos seletivos concorridos, boa remuneração inicial e atividades consideradas atraentes pelos concorrentes a esses cargos. Dessa forma, buscou-se compreender melhor o que vem motivando profissionais qualificados a prestar concurso público e trabalhar em empresas, autarquias e outras organizações do primeiro setor, optou-se também, na presente dissertação, por explorar os principais aspectos delineadores das bases dos contratos psicológicos de profissionais oriundos na iniciativa privada, que decidiram ingressar no setor público. Essa escolha analítica é decorrente do fato de acreditar-se que o contrato psicológico é uma importante chave para se entender as dinâmicas dos comportamentos organizacionais. Os contratos psicológicos retratam os acordos de trocas que pautam a relação entre empregado e empresa e as variáveis pertencentes a esse contrato, como as percepções e promessas, implícitas e explícitas, efetuadas por ambas as partes. De acordo com Rousseau (1995), é tipicamente eficiente criar modelos mentais ou esquemas que organizem as experiências, para que muitas ações sejam governadas automaticamente, em vez de por cuidadosa deliberação. Uma vez que os modelos mentais são formados antecipando atitudes e recompensas, eles tendem a se consolidar e se tornarem estáveis e duradouros.

Dessa forma, para compreender melhor os atrativos das organizações públicas para profissionais qualificados optou-se por analisar os principais aspectos delineadores das bases dos contratos psicológicos de profissionais que atuavam na iniciativa privada, que migraram para o setor público.

## 1.2.

### **Objetivos da Pesquisa**

O objetivo da pesquisa foi identificar os principais aspectos que delineiam o contrato psicológico estabelecido entre funcionários egressos da iniciativa privada atualmente trabalhando em entidades públicas e as organizações nas quais estão inseridos. A ideia foi que, através do entendimento dos motivos que levaram empregados de três empresas públicas a decidirem ingressar nessas organizações, depois de terem atuado no setor privado, fosse possível traçar um quadro que retratasse os principais termos do contrato psicológico desses funcionários e as questões que estes consideravam importantes para uma relação de trabalho.

Os objetivos intermediários se constituíram em retratar as expectativas dos funcionários em relação a suas respectivas organizações, bem como entender as percepções dos entrevistados sobre as experiências vividas tanto no setor público, como no privado.

## 1.3.

### **Relevância do Tema**

Primeiramente, o construto do contrato psicológico, de acordo com Rousseau (1995), pode ser considerado relevante, dentre outros fatores, por possuir proeminência tanto no meio acadêmico quanto no mercado de trabalho. Este construto indica um caminho para compreender e gerir mudanças nas relações de trabalho trazidas por novas questões econômicas e organizacionais.

Além desse fator, essa pesquisa retrata um fenômeno crescente de busca de profissionais qualificados por inserção no setor público. Entende-se que esse interesse possa sinalizar algumas questões valorizadas pelos trabalhadores no estabelecimento de suas relações de trabalho, por isso entender o que motiva os profissionais a ingressar no setor público pode ajudar tanto empresas públicas como privadas, a compreender o que mobiliza os trabalhadores nos dias de hoje.

Sob uma perspectiva pragmática, acredita-se que as organizações privadas, a partir dos resultados obtidos nesse trabalho, poderão identificar os aspectos mais importantes indicados por indivíduos que saíram desse setor e migraram para o público. E, a partir daí, rever e melhorar a forma de trabalhar questões como

evasão de funcionários e retenção de talentos. As organizações públicas, por sua vez, através desse estudo, poderão refletir sobre aquilo que é considerado mais importante para o seu corpo funcional, assim como sobre o modo como a relação entre funcionário e empresa pública se modifica ao longo do desenvolvimento do contrato psicológico existente entre essas partes.

Acredita-se que esse estudo também possa contribuir para que o entendimento das relações de trabalho e dos principais valores identificados pelos funcionários sobre esta ligação.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

Esse primeiro capítulo introduz o problema de pesquisa e apresenta os objetivos da mesma. Procurou-se destacar o porquê da escolha desse tema, abordando a relevância do fenômeno estudado.

O segundo capítulo traz o referencial teórico que serve de base para a pesquisa. Dessa forma, são abordados não apenas conceitos específicos da teoria de contrato psicológico, principal lente de análise do estudo, mas também outras temáticas relacionadas ao tema, como o entendimento de contratos de uma forma mais ampla.

No capítulo 3, aborda-se a metodologia da pesquisa, destacando-se as características dos sujeitos entrevistados e da razão das escolhas desses indivíduos, além do tipo de pesquisa feita, assim como informações sobre a coleta e tratamento dos dados recolhidos. Também foram abordadas as limitações inerentes a esse tipo de pesquisa e método escolhido.

O capítulo 4 apresenta as análises dos resultados da pesquisa, ou seja, são analisados os dados obtidos com base nas lentes expostas no capítulo 2 e através do método indicado no capítulo 3.

Finalmente, o capítulo 5 traz as principais conclusões do trabalho e o capítulo 6 apresenta as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 Referencial Teórico

Esse capítulo faz a revisão da literatura que orienta a análise dos resultados da pesquisa realizada. Aqui se buscou retratar a evolução da teoria do contrato psicológico desde a década de 1960, quando o conceito surge, ainda sem uma análise mais aprofundada, até a discussão atual, já bem mais rica em definições e desdobramentos sobre o tema.

Em um primeiro momento, buscou-se discutir contratos, de forma ampla, para, em seguida, situar o conceito de contrato psicológico nessa literatura e compreender suas idiossincrasias. Além disso, uma perspectiva cronológica da origem e desenvolvimento do construto é trazida, desde sua origem, para que o seu desenvolvimento fique claro.

Posteriormente, aborda-se a teoria que começou a ser estudada de forma mais intensa a partir da década de 1980, principalmente por meio dos estudos de Denise Rousseau. Nesse momento, as principais características dos contratos psicológicos são levantadas, assim como os seus fatores de influência e estágios, objetivando oferecer uma visão ampla do construto.

Finalmente, são apresentados os conceitos de alteração e violação do contrato psicológico. Essas últimas seções têm um olhar mais voltado para os “espaços em branco” que esse tipo de acordo possui e as consequências que isso traz, para indivíduos e organizações.

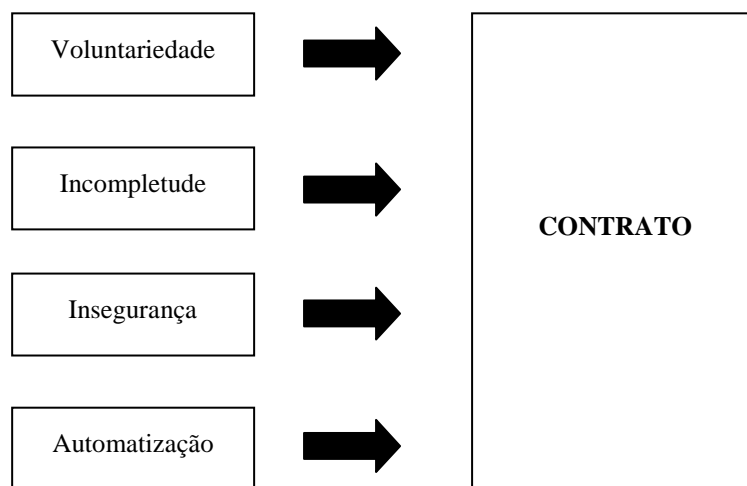
### 2.1. A Definição e os Tipos de Contratos

Rousseau (1995) oferece uma definição simples de contrato, que pode ser utilizada como ponto de partida para a análise a que esse trabalho se propõe. Ela o define como “a crença da existência de obrigações entre duas ou mais partes” (pag. 6), entendendo-se que essa obrigação trata de um compromisso futuro entre os envolvidos. Além disso, Conway e Briner (2005) ressaltam a importância do

elemento da troca existente nos contratos ao afirmarem que algo que é oferecido por uma das partes é condicional a algo que a outra parte faz em retorno.

Tendo em vista esclarecer os fatores que envolvem o estabelecimento dessas obrigações, Rousseau (1995) apresenta quatro fatores fundamentais relacionados à formação de contratos (Figura 1).

**Figura 1 – Fatores relativos à formação de contratos**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A voluntariedade é uma das características básicas dos contratos, já que as partes optam por participar dessa troca livremente (ROUSSEAU, 2005), ninguém é forçado a participar de um contrato. De acordo com Schein (1965), em um contrato estabelecido entre empregado e empregador, a sensação de influência que o empregado tem nessa relação está em parte na aceitação por ele dos termos do contrato de trabalho, que pode indicar, por exemplo, que as pessoas estarão submetidas a um regime de hierarquia.

A completude não é uma característica dos contratos, como bem definiu Rousseau (1995). Esses contratos são elaborados por indivíduos, que possuem limitações cognitivas reais e, por isso, é impossível que todos os termos sejam tratados em detalhes nesses acordos. Grande parte da gama de obrigações que são percebidas entre as partes não é conhecida, ou sequer passível de ser conhecida.

A aversão a perdas e a insegurança é um dos motivadores da feitura de contratos. Como estes são estabelecidos para que se criem benefícios para todos os envolvidos e reduzam-se perdas e riscos, a busca por uma relação de confiança é inerente a essa elaboração.

A quarta característica levantada é a automatização que eles provocam. Uma vez criado um contrato, o que ali está definido se torna estável e previsível e os comportamentos dos envolvidos acerca daquele acordo se dão da mesma maneira, de forma repetida. A partir daí, as mudanças do acordado se tornam mais difíceis.

Traçadas as características básicas de um contrato, Rousseau (1995) analisa as formas que esses contratos tomam dentro do ambiente organizacional (Figura 2). Mas primeiramente, a autora define dois parâmetros que servirão de base para se compreender como esses acordos se dão: a perspectiva a partir da qual se vê o contrato e em que nível isso ocorre.

No primeiro caso, a perspectiva pode ser de dentro ou de fora da organização, isto é, o contrato é estabelecido entre pessoas que compartilham aquele mesmo ambiente ou por pessoas que veem esse ambiente de forma mais distante. Já quanto ao nível da análise, este pode ser individual ou de um grupo, ou seja, estará baseado na visão que uma pessoa tem do contrato, sem a influência de terceiros, ou sob a ótica de um grupo que compartilha visões aproximadas do contrato e das promessas percebidas.

**Figura 2 – Tipos de contrato**

		Nível	
		Individual	Grupo
Perspectiva	Dentro	Psicológico	Normativo
	Fora	Implícito	Social

Fonte: Adaptado de Rousseau (1995), p. 9.

O contrato social é o mais abrangente deles e envolve aspectos culturais que residem em crenças compartilhadas sobre os comportamentos apropriados em

sociedade (ROUSSEAU, 1995), isto é, sua influência está além das fronteiras da empresa. Guest (2004), ressalta que eles se aplicam a um grande número de trabalhadores e podem englobar direitos trabalhistas reconhecidos por lei e negociações advindas de acordos coletivos de trabalho, por exemplo. Esse autor trata do contrato social com a nomenclatura de “contratos padrão”.

Os contratos implícitos também são estabelecidos através de visões de fora da organização, eles são compostos pelas interpretações que terceiros têm dos contratos firmados. Esses contratos estão intimamente ligados a questões éticas, refletindo os padrões de referência da empresa. São, dessa forma, parte da reputação e imagem da organização (ROUSSEAU, 1995).

Sob a perspectiva organizacional, o contrato normativo mostra a formação de um acordo no nível grupal. Como Guest (2004) define, esse tipo de acordo acontece entre indivíduos que se sentem pertencentes a uma mesma categoria dentro da empresa e exemplifica citando a possibilidade de um grupo de gerentes que tenha um conjunto de benefícios que não se aplique ao resto da empresa. É, portanto, o contrato firmado entre membros de um mesmo grupo que compartilham crenças em comum.

O contrato psicológico, tema central desse trabalho, é o quarto tipo de acordo existente nas organizações. Conway e Briner (2005), de forma abrangente, definem esse tipo de contrato como uma relação de troca entre empregado e empregador. Rousseau (1995) desenvolve esse conceito, indicando que tratam-se de crenças individuais a respeito dos termos de troca entre organização e empregado. Guest (2004) destaca o caráter único desse tipo de acordo, já que seus termos são negociados individualmente no momento da contratação e essa negociação continua posteriormente.

Como dito anteriormente, todos esses tipos de contrato tratam de comportamentos futuros, em que se buscam novas maneiras de atuação. Rousseau (1995) ressaltou a utilização desse tipo de acordo em esferas fora da organização, falando de terapeutas, por exemplo, que encorajam seus pacientes com problemas de peso ou dependentes químicos a estabelecer contratos consigo mesmos, que envolvam recompensas e punições. Através deles, a autoconfiança e a confiança na consecução do objetivo são reforçados.

## 2.2. Origens do Contrato Psicológico

Roehling (1997) sugere que o conceito do contrato psicológico, ou seja, dessa relação única entre empregador e empregado, tem influencia direta dos contratos sociais. De acordo com o autor, esses contratos mostram também uma relação de obrigação entre as partes, na qual os cidadãos se comprometem a pagar impostos e obedecer às leis, enquanto o Estado tem o papel de provedor de segurança e oportunidades de desenvolvimento. As relações existentes na sociedade e no microambiente da empresa, portanto, aconteceriam de forma similar, tendo a segunda se embasado na primeira.

Argyris (1960), no seu livro “Understanding Organizational Behavior”, utilizou pela primeira vez o termo “contrato psicológico de trabalho” e a ele associou a ideia de uma relação implícita existente entre um líder, no caso um supervisor, e seus subordinados. São apresentadas, nesse estudo, as pressões sofridas pela liderança em atender tanto as demandas da organização quanto as demandas dos seus subordinados, que nesse momento, são vistas como opostas.

A partir daí, chega-se a conclusão de que para o líder conseguir garantir que os funcionários se comportem do modo que a empresa tem intenção, é importante que “se mantenha a cultura informal dos empregados” e que esse supervisor “não se comporte de uma maneira que viole essa cultura” (ARGYRIS, 1960, pag. 94). Assim, é estabelecido um acordo não verbal e implícito entre as partes sobre como se espera que cada uma aja.

Baseados nesse estudo, Conway e Briner (2005) falam da questão da percepção explicando que essa relação implícita se baseia no entendimento individual de cada uma das partes dos termos do contrato.

Cinco anos depois de Argyris, Schein (1965) evoca novamente esse termo em sua obra “Organizational Psychology”. Nesse momento, a figura do líder intermediário sai de cena e foca-se com mais intensidade no diálogo entre empregador e empregado, abordagem que mostra força nos desdobramentos da teoria até os dias de hoje. Conforme foi indicado por Roehling (1997), Schein foi citado em praticamente todos os trabalhos ligados a esse tema durante as décadas de 1970 e 1980.

Schein (1965) destaca a importância do contrato psicológico para se compreender e gerenciar os comportamentos na organização. De acordo com o autor, a existência de contratos psicológicos indica que o indivíduo tem uma série de expectativas em relação à empresa, assim como a empresa tem uma série de expectativas em relação ao indivíduo. Essas expectativas não englobam apenas aspectos relacionados exclusivamente à tarefa em si ou à quantidade de trabalho, mas reflete toda uma gama de direitos, obrigações e privilégios percebidos entre as partes.

No fim da década de 1980, Rousseau (1989) aprofunda o estudo das relações inerentes aos contratos psicológicos dentro da organização. Conforme indicado por Roehling (1997), este é um trabalho de transição, que redefine muitos dos conceitos desse construto. Até então, os estudos nesse sentido eram esporádicos, envolviam um grande conjunto de disciplinas e baseavam-se em pouco trabalho empírico, como é trazido por Conway e Briner (2005). O trabalho de Rousseau, ao contrário, é bastante focado em evidências empíricas e tem o papel de estreitar o conjunto de disciplinas relacionadas ao tema.

Há três pontos importantes de ruptura no trabalho apresentado por Rousseau (1989), que diferem dos discursos de seus antecessores. Conway e Briner (2005) argumentam que a autora passa a trabalhar com o conceito de promessas do contrato, em vez de expectativas, fazendo uma diferenciação entre esses dois conceitos. Além disso, em todo o momento se enfatizou a relação existente entre duas partes, Rousseau faz questão de esclarecer que o seu foco de atenção é concentrado nas percepções do funcionário. Ademais, as expectativas formadas por necessidades internas das partes dão lugar a promessas formadas com base na percepção e observação dos comportamentos pelos empregados.

### **2.3. Conceituação do Contrato Psicológico**

Sob a ótica de Rousseau (2005), o contrato psicológico compreende as crenças que um indivíduo tem a respeito de um acordo de troca traçado entre esse indivíduo e o seu empregador. Essas crenças são baseadas em promessas, que podem ser explícitas ou implícitas e que, com a consolidação do contrato, ganham força e passam a compor um modelo mental que guia essa relação.

Os contratos psicológicos influenciam os esforços que os empregados fazem para a empresa, assim como sua aceitação a mudanças na organização e reações a possíveis falhas do empregador em cumprir alguma promessa (LEE, LIU, ROUSSEAU, HUI e ZHEN, 2011).

O foco da teoria do contrato psicológico tende a ser direcionado para a perspectiva do empregado. Ao falar sobre o processo de formação da teoria, Rousseau (2005) relata que a insatisfação que ela observava de seu pai com o trabalho motivou-a a desenvolver seus estudos acerca do tema, visando compreender as variáveis que influenciam os trabalhadores nessa relação, “aqueles que trabalham para alguém além de si próprio” (pag. 191).

Conway e Briner (2005), no entanto, chamam a atenção para a indefinição que existe ao se classificar a entidade do outro lado dessa relação. Os autores afirmam que os funcionários se mostram confusos em compreender com quem a relação se estabelece, pois as ações da organização são associadas às ações de seus agentes (gerência intermediária e profissionais de recursos humanos, por exemplo) e às políticas de Gestão de Pessoas da empresa. A partir desses encontros, as empresas, como entidades, muitas vezes são classificadas como leais ou generosas, de acordo com a percepção dos empregados.

Rousseau (2005) exemplifica que grande parte das violações de contratos percebidas ocorrem quando um recrutador ou chefe faz uma promessa e, em seguida, sai da organização. Os indivíduos assumem que as promessas feitas pelos agentes são conhecidas e suportadas pela empresa, o que nem sempre é verdadeiro.

Autores como Guest (2004) argumentam que a outra parte dessa relação, representante da organização, seriam os agentes da empresa. Por outro lado, Rousseau (1995) reforça a ideia de que essa perspectiva deve permanecer voltada para o empregado, já que as empresas são entidades abstratas e por isso não podem estabelecer um contrato psicológico, mas mesmo assim, admite que os agentes manteriam um contrato psicológico com os funcionários.

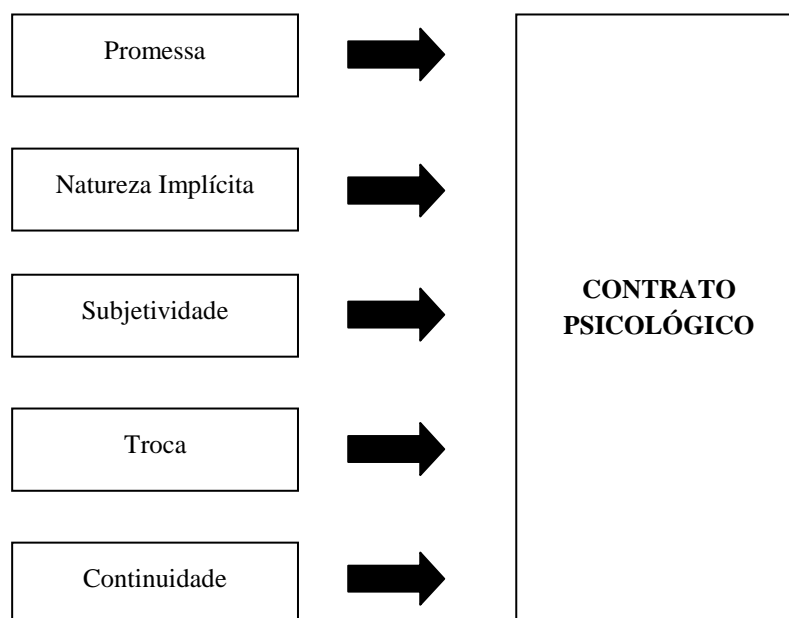
Conway e Briner (2005), no entanto, destacam, como um problema, a pouca atenção direcionada a perspectiva da organização, nos estudos sobre contratos psicológicos, pois, apesar de concordarem com a definição da empresa como uma entidade abstrata, todo o discurso que envolve o construto do contrato

psicológico estabelece uma relação do empregado com essa entidade, ou seja, a empresa acaba sendo tratada como detentora de um contrato com o trabalhador.

## 2.4. Características do Contrato Psicológico

Apresentadas as partes que compõem o contrato psicológico e as limitações inerentes a essas classificações, há um conjunto de características chave (Figura 3) que indicam os conceitos fundamentais ligados a esse construto.

**Figura 3 – Conceitos fundamentais do contrato psicológico**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.4.1. Promessa

Roehling (1996) destacou que um dos fatores mais significativos na transição que o trabalho de Rousseau (1989) provocou foi a conceituação de promessas como características dos contratos psicológicos e não necessariamente obrigações ou expectativas, como se tratava até então (ARGYRIS, 1960;

SCHEIN, 1965). O termo promessa é visto como mais apropriado para se tratar de contratos, enquanto os outros dois são mais gerais (CONWAY e BRINER, 2005).

As expectativas se referem àquilo que o empregado espera receber da sua empresa. É uma visão unilateral, sem necessariamente estar embasada nas percepções do comportamento da outra parte. Ou seja, o contrato psicológico é formado pela crença de que o empregador proverá determinados recursos, embasada em diálogos e comportamentos de cada uma das partes. Se essas expectativas não tiverem referência nessa troca, não se trata de uma promessa do contrato. Conforme trabalhado por Conway e Briner (2005), “enquanto todas as promessas tratam de expectativas, nem todas as expectativas constituem-se em promessas” (pag. 23).

As obrigações, por sua vez, também devem estar associadas a promessas para que sejam consideradas acordos de um contrato psicológico (ROEHLING, 1996). Se essa obrigação for baseada exclusivamente em experiências profissionais anteriores e não exercer diálogo com o empregador atual, não se enquadra nesse tipo de estudo.

As promessas são o fator mais importante dessa relação, pois, uma vez feitas, as partes conseguem antecipar os resultados do cumprimento dessa promessa, checar se ela está sendo ou não mantida e proporcionar a busca pelo alcance do objetivo proposto (CONWAY e BRINER, 2005).

Rousseau (1995) ainda faz uma associação desse conceito com a ideia de contrato implícito, ao afirmar que uma promessa pública desenvolve a crença de ambas as partes no acordo, gerando evidências para terceiros do mesmo e deixando-o mais crível.

Apesar dessas definições evidenciarem que as crenças devem ser formadas dentro da organização, entre funcionário e empresa, Conway e Briner (2005) afirmam ser difícil separar crenças que são formadas ou moldadas apenas a partir da inserção na organização atual, daquelas que são formadas ou moldadas com base em experiências anteriores, afinal é possível que a visão atual de cada uma das partes seja influenciada por eventos passados.

### **2.4.2. Natureza Implícita**

Muitos conceitos que formam a teoria do contrato psicológico são provenientes do Direito e a natureza implícita dos compromissos traçados nos contratos psicológicos se referencia também nessa fonte. Essa disciplina prevê algumas situações em que o silêncio pode ser encarado como uma forma de aceitação de uma situação, ou seja, em determinados casos, a omissão ou o silêncio podem ser entendidos como indicativos de que o indivíduo concorda com a dinâmica em que está envolvido. No oferecimento de um serviço, por exemplo, há implicações legais se uma das partes faz a contratação sabendo que a outra tem uma crença sobre uma obrigação de retorno específica e isso não é correspondido, mesmo que esses termos não estejam explícitos no contrato. Como grande parte das percepções que compõem um contrato psicológico são formadas com base em manifestações não verbais e não explícitas, os compromissos podem ser inferidos de comportamento ou da ausência deles, concluiu Rousseau (2005). Para a autora, o que os funcionários acreditam que o seu empregador deve lhes oferecer é um produto de história pessoal, de trabalho e familiar de cada um, associadas a pistas que a organização apresenta durante a manutenção dessa relação (ROUSSEAU, 2011).

Apesar da literatura até a década de 1980 (SCHEIN, 1965) apresentar os contratos psicológicos como fundamentalmente implícitos, não verbais e não escritos, mais recentemente há uma linha que defende que todos os contratos são psicológicos (ROUSSEAU, 1995) e argumenta que até as promessas mais explícitas são suscetíveis a interpretações subjetivas.

### **2.4.3. Subjetividade**

A interpretação dos contratos se dá no nível da percepção individual, portanto, sempre haverá lacunas entre as interpretações de cada uma das partes, abrindo espaço para a subjetividade (CONWAY e BRINER, 2005).

Como a congruência perfeita de percepções entre essas partes é impossível, as interpretações do acordo são sempre incompletas, inexistindo um conceito ideal de mutualidade. No contrato psicológico de cada indivíduo há uma percepção de acordo e mutualidade e não um acordo de fato. Por isso, o contrato psicológico é idiossincrático, ou seja, único para cada uma das partes que acorda com ele (ROUSSEAU, 1995).

Conforme anteriormente dito, mesmo quando os termos são explícitos, há espaço para a subjetividade. Como exemplo, uma promessa clara de aumento salarial pode levar a diferentes interpretações por cada uma das partes quanto à intensidade a mais de trabalho que envolverá esse benefício, assim como sobre o tempo em que ele deverá ocorrer (CONWAY e BRINER, 2005).

#### **2.4.4. Troca**

Guest (2002) ressalta que a troca, no contrato psicológico, deve ocorrer em dois sentidos, englobando as promessas e obrigações percebidas das duas partes. Conway e Briner (2005) destacam também que apesar da questão da troca ser clara, isto é, o que é oferecido pela organização ou pelo empregado é condicional ao que a outra parte faz em contrapartida, as relações de especificidade com que essas trocas acontecem não são claras. Exemplificando, sabe-se que a empresa oferece benefícios como treinamento e promoção e que o empregado oferece flexibilidade e suas habilidades, mas não se consegue definir qual ou quais contribuições especificamente um funcionário oferece em troca do benefício da promoção.

#### **2.4.5. Continuidade**

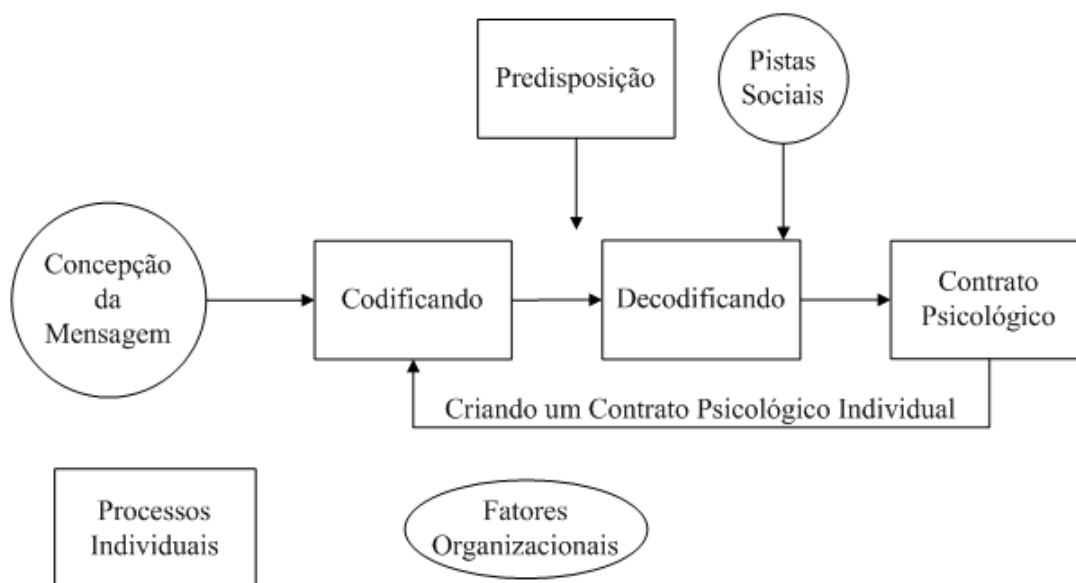
Uma vez criados e estabelecidos os contratos psicológicos, eles são difíceis de serem modificados (Rousseau, 1995). Ao mesmo tempo, dadas as constantes mudanças nas relações de trabalho, tem sido difícil para as organizações atender expectativas de seus funcionários, assim como fazer promessas a médio e longo prazos (RAJA, JOHNS e BILGRAMI, 2011).

O contrato trata, portanto, de uma troca constante entre as partes, sofrendo constantes mudanças e barganhas que modificam a relação, embora o conteúdo desse contrato não seja trabalhado com frequência. A continuidade está, então, nos repetidos ciclos de troca em que uma parte cumpre as promessas feitas à outra (CONWAY e BRINER, 2005).

Raja, Johns e Bilgrami (2011) ressaltam que nesses momentos de revisão do contrato e renegociações, as violações podem ser percebidas e questões como insatisfação, baixo comprometimento afetivo, vontade de se demitir e redução de performance de trabalho podem vir à tona.

Com base nesses conceitos que constituem o contrato psicológico, Rousseau (1995) criou um fluxo que mostra como se cria esse tipo de contrato (Figura 4). Nele, destacam-se a importância do papel individual na formação desse acordo, da empresa e das interferências externas. Além disso, é visto o papel da codificação e decodificação dos sinais que são apresentados por todo o ambiente que envolve a formação do contrato. Esse primeiro evento consiste no processo que os empregados utilizam para absorver e compreender o que a organização indica como promessas e ações. Exemplificando, um recém-contratado que ouve relatos de promoções recentes no seu departamento juntamente com a informação de que sua empresa promove rápidos crescimentos na carreira, poderá entender que nessa organização dedicação ao trabalho leva ao crescimento profissional. A decodificação, porém, é um passo posterior, que envolve os julgamentos do indivíduo sobre as ações necessárias para manter e levar adiante o acordo traçado com a empresa. Seguindo no mesmo exemplo, esse funcionário pode entender que trabalhar um número de horas maior que os seus colegas será sinônimo de dedicação e isso o levará a ser promovido.

**Figura 4 – Fluxo de criação do contrato psicológico.**



Fonte: Adaptado de Rousseau (1995), p. 33.

Os conceitos que formam cada contrato e os fatores de influência sobre eles ao longo do tempo vão se consolidando e formando modelos mentais de atuação. Rousseau (1995) associa o construto do contrato psicológico a duas formas de pensar pertencentes aos indivíduos, o controle sistemático de pensamento e a automaticidade. Para situações novas, quando um contrato começa a ser formado, há pouco em que se referenciar e, por isso, há um cuidado maior com as informações disponíveis e mais detalhamento no tratamento das mesmas. Esse é o processo racional de tomada de decisão, tendo em vista um resultado de qualidade. Por outro lado, em situações rotineiras, quando os contratos já estão mais claros e bem estabelecidos, as rotinas já fazem parte da realidade de ação e se tem mais confiança naquilo que se faz do que nos fatos correntes, aí se utilizam modelos mentais, ou esquemas, que facilitam a atuação.

## 2.5. Tipos de Contrato Psicológico

Os contratos psicológicos se ramificam em duas classificações principais, os transacionais e os relacionais, que possuem algumas características opostas

(ROUSSEAU, 1990). É possível, portanto, que uma relação de trabalho seja classificada especificamente de uma dessas formas, mas atualmente há contratos que se formam com elementos tanto transacionais quanto relacionais.

Os contratos transacionais são entendidos como colaborações de curta duração entre empregado e empresa, com objetivos bem especificados e com possibilidade de fácil término (por ambas as partes). Por essa razão, a alta rotatividade também é uma característica dessa relação, pois com a falta da perspectiva do longo prazo, os funcionários desenvolvem um baixo grau de comprometimento com a organização (DABOS e ROUSSEAU, 2004).

Já os contratos relacionais são o oposto, estes apresentam as relações de longo prazo, e nelas há forte comprometimento afetivo e integração entre os membros que compõem o ambiente. Essas pessoas estão mais próximas da empresa e de suas histórias de tradições, sentindo-se pertencentes àquele grupo social. A estabilidade dessa relação se baseia nesses fatores. Além disso, os conteúdos das performances esperadas são mais vagos nesse tipo de contrato, que não é tão objetivo quanto o anterior. A performance aqui, portanto, não é tão bem especificada (DABOS e ROUSSEAU, 2004).

Stoner e Gallagher (2010) exemplificam os diferentes tipos de obrigações, ligadas aos funcionários, que envolvem cada um dos contratos explicados. Na linha do transacional, eles destacam a obrigação da notificação adequada à empresa se houver mudança para um novo emprego, o compromisso de proteger a informação da companhia e o comprometimento pelo período mínimo de dois anos. No campo relacional, entram a obrigação de se trabalhar além do tempo acordado, ser leal à companhia e voluntariar-se para atividades que vão além do seu cargo.

Rousseau (1990) reforça a questão do curto e longo prazos da relação, ligados respectivamente aos contratos transacional e relacional. Ademais, atribui ao primeiro grupo a valorização de salários competitivos e o foco técnico na resolução de problemas específicos, a exemplo das contratações realizadas por firmas de alta tecnologia e agências de emprego temporário. O segundo grupo, valoriza tanto as trocas baseadas em aspectos financeiros como as que envolvem o não financeiro e, questões como lealdade, segurança e trabalho duro fazem parte dessas trocas. Nesses casos, a visão em longo prazo de carreira exerce papel

importante, em que se veem oportunidades e possibilidades de desenvolvimento e treinamento.

Esses dois acordos são retratados como se estivessem posicionados em extremos opostos de uma linha de gradação. Mas recentemente, observa-se que algumas relações de trabalho não apresentam características de um dos modelos exclusivamente, incorporando um pouco do relacional e um pouco do transacional, é o que se chama de uma relação híbrida ou balanceada (DABOS e ROUSSEAU, 2010).

Essas novas relações se caracterizam por dois fatores principais, o alto envolvimento com o trabalho e atuação em mercados altamente competitivos. Assim, são mantidos o envolvimento e o comprometimento a longo prazo, que são questões ligadas à estabilidade e ao acordo relacional, da mesma forma que a flexibilidade e revisão dos termos do contrato, aspectos ligados ao transacional são importantes para garantir adaptabilidade.

Esse modelo ideal reúne a perspectiva de longo prazo entre empregado e organização, juntamente com um modelo de mensuração de desempenho e modificação de contrato mais preciso e adaptável às mudanças ambientais.

## **2.6.**

### **Fatores que Influenciam os Contratos Psicológicos**

Quando se argumenta que os contratos psicológicos são crenças individuais, moldadas pela organização, que envolvem os termos do acordo de troca entre os funcionários dessa mesma organização (ROUSSEAU, 1995), alguns fatores de influência dessa dinâmica são destacados.

Primeiramente, fica claro que a empresa tem um papel importante nessa relação, assim como o contexto social em que os funcionários se encontram. Além disso, o papel do indivíduo mais uma vez chama a atenção como originador da construção e desenvolvimento desse acordo, tendo, aqui, a percepção do empregado destaque ao longo do processo.

Para que se desenvolva, portanto, uma análise sobre os contratos psicológicos, é necessário compreender os fatores que influenciam as suas construções.

### **2.6.1. Influências na Formação dos Contratos Psicológicos**

Quanto aos fatores que vem de fora da organização e que influenciam a formação do contrato psicológico, há a expectativa que os novos funcionários trazem. Essas expectativas são formadas pelo que se espera em relação ao novo trabalho e se baseiam em experiências anteriores que os indivíduos passaram e que podem modelar esse contrato (CONWAY e BRINER, 2005). A opinião de pessoas que não compartilham o mesmo empregador ou ambiente de trabalho sobre a organização pode também ajudar a formar o acordo. E, de forma mais ampla, fatores macroambientais econômicos ou legais afetam esse tipo de relação.

A empresa oferece mensagens aos funcionários através de seus atores principais, agentes e políticas de recursos humanos. Os primeiros são os indivíduos que estabelecem contratos em benefício próprio, são os representantes diretos da empresa, enquanto os agentes representam os atores principais e poderiam ser definidos como a alta e média gerência. Todos esses atores atuam continuamente durante todo o contrato, que começa a ser desenhado no processo de seleção (ROUSSEAU, 1995).

### **2.6.2. Influências na Percepção dos Contratos Psicológicos**

O papel do indivíduo na percepção das promessas e na criação do contrato psicológico é amplamente discutido na teoria. Três formadores individuais desse tipo de perspectiva são a personalidade do indivíduo, a troca ideológica e os preconceitos (CONWAY e BRINER, 2005).

A personalidade interfere em fatores que vão desde a escolha do trabalho e do tipo de tarefa a serem realizadas até a formação do conteúdo do contrato. A troca ideológica, por sua vez, representa em que medida os funcionários acreditam que o modo que eles são tratados pela organização deve interferir nos esforços colocados no trabalho. Enquanto alguns empregados sentem-se confortáveis em terem recompensas maiores que os seus esforços, outros buscam garantir um maior equilíbrio de medidas e ainda há um terceiro grupo que não se importa em receber recompensas inferiores aos seus esforços. Finalmente, os preconceitos,

são referenciais sem embasamento prático que algumas pessoas formam sobre essa relação traçada no contrato. Isso pode se refletir em comportamentos de pessoas que supervalorizam suas ações e diminuem os esforços da chefia para o alcance de um resultado sem que isso tenha realmente ocorrido, por exemplo.

Fatores sociais também influenciam a percepção individual na criação e manutenção do contrato. As chamadas pistas sociais, que são a internalização dos modelos de comportamento que as pessoas ao redor do indivíduo na organização exercem, servindo como referencial. E o processo de socialização, em que as atitudes dos funcionários são pautadas pelas experiências anteriores na empresa, inclusive nas pistas sociais mencionadas, e em que se busca garantir uma aproximação com os demais empregados.

## **2.7.**

### **O Contrato Psicológico Como um Processo**

O contrato psicológico pode ser visto como um processo em que há trocas contínuas entre as partes, marcadas por eventos significativos, que vão se modificando ao longo do tempo. Conway e Briner (2005) destacaram algumas características que definem processos e que também estão presentes, consequentemente, no fenômeno do contrato psicológico.

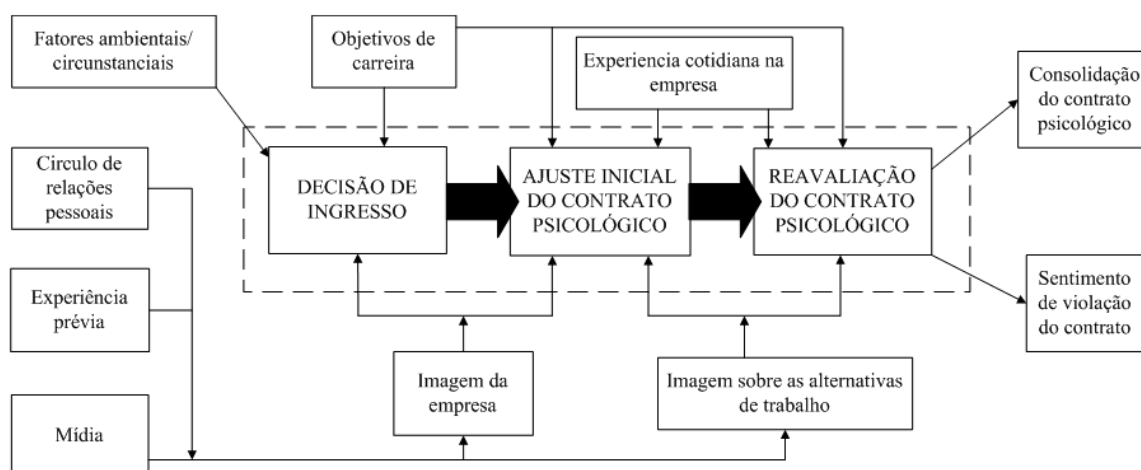
Primeiramente, os processos tratam de uma sequência de eventos, que são acontecimentos no trabalho e causam algum tipo de reação, seja afetiva, cognitiva ou comportamental, que pode ser localizada no tempo e espaço. Uma segunda característica é a de que quando se observam processos, múltiplos níveis de análise entram em cena e esses fatores vão desde questões como o tempo até a perspectiva dos envolvidos no processo (que pode ser o indivíduo, o grupo ou a organização, por exemplo). Por fim, argumenta-se que tanto o tempo de duração de um evento quanto a duração dos efeitos que este causa podem variar consideravelmente, exemplificando, um chefe pode humilhar publicamente um funcionário em alguns minutos, mas o efeito disso pode durar meses.

Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) identificaram que as percepções dos indivíduos que compõem o contrato psicológico vão se modificando ao longo desse processo. Esse fato é decorrente do movimento contínuo onde uma das partes oferece um benefício e, em contrapartida, a outra paga um custo e esses

movimentos constantes de oferecimento de diferentes benefícios e pagamento de diferentes custos vão modificando os termos do contrato psicológico. Os autores vão adiante e concluem que durante os dois primeiros anos de emprego essa relação se remodela de modo que os empregados percebem dever menos à organização, do que pensavam dever no momento da contratação, enquanto entendem que a organização deve mais a eles.

Com o objetivo de compreender melhor essa transformação, Côrtes e Silva (2006) propuseram um quadro conceitual que analisa a construção do contrato psicológico dos indivíduos com a empresa (Figura 5). Nesse modelo, esse processo é dividido em três etapas, definidas como mais importantes: a decisão de ingresso na organização, o ajuste inicial do contrato psicológico e a reavaliação desse contrato.

**Figura 5 – Quadro conceitual sobre a construção do contrato psicológico**



Fonte: Côrtes e Silva (2006), p. 15.

Na primeira etapa, os autores destacaram a importância dos fatores ambientais, como o mercado de trabalho e opinião da família, na decisão de ingresso na organização. Objetivos pessoais, como as expectativas sobre sua carreira também surgiram como fatores determinantes dessa decisão. Além disso, a imagem da empresa foi indicada como influenciador dessa etapa, assim como da seguinte, em que se ajusta o contrato.

Neste segundo momento, de ajuste inicial do contrato psicológico, o indivíduo passa a conhecer melhor a empresa e o seu ambiente, balanceando as características positivas e negativas da organização e compondo o contrato psicológico. Aqui experiências passadas e alternativas de trabalho entram em cena na composição dessa relação.

No momento de reavaliação do contrato psicológico, o funcionário tem mais recursos para avaliar sua relação com a empresa e torna-se mais crítico sobre o que ela oferece. Nesse ponto, o empregado tem insumos para avaliar se o discurso passado em um primeiro momento apresenta dissonâncias com sua realidade atual e as alternativas de trabalho mais uma vez mostram-se presentes na reavaliação do contrato, contribuindo para o olhar crítico em relação à empresa.

Através desses três estágios, pontuam-se momentos importantes de revisão do processo do contrato psicológico. Esse olhar do construto pela ótica do processo provê uma visão mais direcionada e clara que pode auxiliar de forma prática a gestão e intervenção nas organizações (CONWAY e BRINER, 2005).

## **2.8.**

### **Alteração do Contrato Psicológico**

Há hoje um grande senso de urgência para a mudança. Em um sistema organizacional em turbulência, são necessárias ferramentas que possam ser utilizadas para avaliar e reavaliar as relações de trabalho e os desdobramentos dessas mudanças tanto para a empresa como para o empregado (GUEST, 2004).

As obrigações entre essas partes podem mudar por uma série de motivos, mas duas razões inerentes a esse tipo de relação destacam-se. Primeiramente, a visão do empregado certamente se modificará se comparada com o momento da contratação, o desenvolvimento da relação de troca entre as partes vai se adaptando às mudanças ambientais e à percepção do empregado varia juntamente com isso. Essa percepção do funcionário que avalia tanto o seu próprio comportamento quanto o do empregador altera o contrato (ROBINSON, KRAATZ e ROUSSEAU, 1994).

Dando continuidade a esse raciocínio, os autores argumentam que, de acordo com a norma da reciprocidade, o recebimento de um benefício por uma das partes é gerado por um custo da outra parte e contínuos ciclos de pagamento e

recebimento ao longo do tempo, criam uma grande quantidade e diversidade de obrigações estabelecidas entre eles. Deve-se considerar também que indivíduos tendem a buscar permanecerem com um saldo positivo nessa troca, evitando ficarem endividados com a outra parte. Outro fator que associado a esse comportamento é o grau de maturidade da relação, pois quanto mais cresce esse grau, mais se espera que cresçam as obrigações, intensificando-se, assim, a troca.

Uma visão alternativa que também é apresentada é a de que os funcionários podem, ao longo do tempo, perceber que as obrigações da organização vão crescendo mais do que as suas próprias. Isso ocorre, pois há uma busca pelos empregados em manter a equidade entre recompensas e contribuições, desenvolve-se uma visão de que o fato de se trabalhar para o empregador é, por si só, uma contribuição, que aumentaria os direitos percebidos e reduziria os débitos (ROBINSON, KRAATZ e ROUSSEAU, 1994).

Esses seriam comportamentos naturais de modificação do contrato que estão ligados à evolução do tempo de troca e das perspectivas dos envolvidos. Rousseau (1996) trata da estruturação para uma mudança voluntária do contrato motivada pelas questões ambientais atuais já trazidas anteriormente por Guest (2004). A autora, dessa forma, argumenta que as mudanças podem ocorrer por dois principais caminhos, a acomodação e a transformação.

A acomodação seria uma mudança menos radical, em que o contrato psicológico antigo ainda se mostra presente em alguns aspectos, mesmo após a mudança. Esse movimento pode tanto modificar e substituir quanto apenas esclarecer e expandir o acordo atual. Para que ocorram, é necessário um bom relacionamento entre organização e empregados, pois a mudança precisa ser aceita por eles e, isso só ocorrerá com base em uma relação de confiança.

A transformação, no entanto, merece maior atenção, já que sinaliza mudanças mais radicais que envolvem a adoção de novos modelos mentais, deixando de lado esquemas de funcionamento antigos da empresa. A proposta desse tipo de alteração é criar um novo contrato que buscará o maior comprometimento dos funcionários com a empresa. O grande obstáculo para a implementação dessa ação é a resistência do corpo funcional, que tenderá a criar um bloqueio a essa revisão, pois de acordo com a autora, as pessoas se esforçam muito mais para encaixar experiências em parâmetros estabelecidos do que para modificá-los ou revê-los.

Alguns estágios são definidos como necessários para que se modifiquem modelos mentais e estes envolvem o descongelamento de padrões antigos e a criação de novos. Eles são: o desafiar o contrato antigo, a preparação para a mudança, a geração do contrato novo e o momento de viver esse novo contrato.

O primeiro passo, então, é o descongelamento do contrato anterior, ou seja, o questionamento dos pressupostos que guiam a organização até o momento da mudança. Nesse caso, a identificação de como a empresa está posicionada no mercado e quais os aspectos negativos do contrato atual traz são de grande importância, para que a mudança seja compreendida como necessária por todos os envolvidos. De acordo com Rousseau (1996), para se desafiar o contrato, é necessário que se tenha um conhecimento profundo das razões pelas quais as mudanças são necessárias.

No segundo momento, o de preparação para a mudança, busca-se deixar de lado o contrato anterior e começa-se a construir pontes que encaminhem ao novo contrato a ser travado, assim, sinais claros de mudança e estruturas de transição são construídas.

Dada a resistência ao novo contrato, os indivíduos poderão não acreditar em um primeiro momento que as modificações que estão sendo anunciadas realmente ocorrerão, por isso, sinais críveis demonstram o comprometimento em se avançar o desafio proposto, sem espaço para dúvidas.

No que se refere à transição, Rousseau (1996) lista três caminhos para que isso não ocorra de forma brusca. Inicialmente, pode-se manter em um mesmo momento dois tipos de contrato, um com os novos e o antigo com os veteranos. Isso, no entanto, traz alguns problemas, como a geração de insegurança nos funcionários antigos e o sentimento de iniquidade de tratamento pelos novos. Somado a isso, deve-se também criar um programa que encaminhe a mudança gradual dos veteranos. Outra medida é a realização de forças tarefa para que os envolvidos possam participar, de forma a se sentirem construindo os novos parâmetros. Por fim, o estabelecimento de objetivos menores em curto prazo também pode ser um atenuante em uma mudança significativa, pois essas tarefas serão mais claras, facilitando a resolução e suporte para que elas sejam bem sucedidas.

O terceiro estágio do processo de transformação do contrato é a geração do novo contrato. Aqui novos compromissos devem ser estabelecidos, de modo que a

atenção seja desviada do acordo antigo para o atual. A autora destaca a relevância do envolvimento da alta administração nesse processo, sendo clara sobre sua proposta e solicitando o comprometimento de todo o corpo funcional. Esse suporte é importante, pois nesse momento qualquer empregado, independente do tempo de empresa, fica no papel de um novo funcionário, situado em um momento inicial de entendimento do contrato e com expectativas nem sempre tangíveis sobre futuras ações.

O quarto estágio é o momento de viver o novo contrato e garantir que ele se solidifique. Deve haver uma busca pela consistência, ou seja, o diálogo uniforme entre todos os participantes. Isso envolve gerentes, funcionários, executivos e entrevistadores alinhados com o novo contrato. Indivíduos ainda estarão em fase de adaptação e imbuídos de muitos dos paradigmas do acordo anterior, por isso, a constante ênfase dos novos parâmetros associada a mecanismos que os façam perceber quando estiverem recorrendo ao contrato anterior (*reality checks*) devem ser considerados.

Esses estágios e o processo de transformação e alteração de contratos psicológicos trazem dois fenômenos à discussão, que explicam a necessidade desse tipo de análise. Primeiramente, os indivíduos possuem limitações quanto à capacidade de processamento de informação e, conseqüentemente, à racionalidade. Por isso, modelos mentais são eficientes, uma vez que organizam as experiências e possibilitam que muitas ações sejam tomadas automaticamente em vez de exigir cuidadosa deliberação (ROUSSEAU, 1995). Ao mesmo tempo, uma força de trabalho mais diversa exige flexibilidade nas condições de trabalho e o mercado exige mudanças constantes, o que força a reformulação do contrato e dos modelos mentais estabelecidos.

Por essas razões, os estágios representam um processo de descongelamento e recongelamento de modos de pensar.

## **2.9. Violação do Contrato Psicológico**

As mudanças nas tendências das relações de empregos, através de modelos de reestruturação e *downsizing*, tornaram mais difícil para as organizações alcançar expectativas ou fazer promessas de longo prazo aos seus funcionários. A

instabilidade, somada a essa inabilidade em se cumprir promessas, juntamente com uma expectativa maior das organizações da contribuição oferecida pelo corpo funcional pode gerar o sentimento de violação do contrato por parte do empregado (RAJA, JOHNS e BILGRAMI, 2011).

Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), argumentam que o desenvolvimento natural de uma relação está ligado a modificações dos comportamentos das partes e, conseqüentemente, das trocas estabelecidas, o que pode acarretar em mudança nas obrigações percebidas por cada um. Um exemplo claro e poderoso desse tipo de comportamento acontece quando uma das partes não consegue cumprir suas obrigações com a outra. Essas falhas podem ser definidas como violações.

Uma questão importante para se compreender a violação de um contrato psicológico está no papel que a percepção tem nesse tipo de contrato, já que as partes não necessariamente compartilharão um entendimento comum dos termos do contrato (STONER e GALLAGHER, 2010).

Com base nessa ideia de percepção, esses autores vão mais adiante ao diferenciar violações de expectativas não atendidas. Isso ocorre porque as expectativas de cada indivíduo acerca das recompensas futuras podem ser simplesmente irreais, enquanto as violações são promessas quebradas que põem em questionamento a confiança e trazem o sentimento de traição e desapontamento. A violação traz à tona respostas mais intensas e negativas do que as expectativas não atendidas.

Argumenta-se, assim, que as consequências das violações vão além do simples desapontamento, porque uma das partes sente que a relação de troca estabelecida está desequilibrada e, por isso, buscará restaurar o equilíbrio. Isso, por sua vez, pode gerar uma série de comportamentos, como a diminuição do desempenho nas atividades exercidas, negligência, redução da confiança, baixa satisfação no trabalho e exaustão emocional.

Ou seja, o sentimento de violação tem um impacto negativo no comportamento do empregado, ocasionando na diminuição da sua contribuição para a empresa e a redução de sua intenção em permanecer, podendo chegar ao caso da saída de fato (MORRISON e ROBINSON, 1997). Há ainda, casos extremos em que os funcionários buscam vingança contra a organização, sabotagem e apresentam comportamento agressivo.

A intensidade com que a violação é percebida pode variar também de acordo com o tipo de contrato psicológico existente entre empresa e empregado, se este é relacional ou transacional (RAJA, JOHNS e BILGRAMI, 2011).

Os acordos transacionais são percebidos como violados quando há um desequilíbrio nos termos econômicos dessa relação, ou seja, quando o funcionário entende que as respostas econômicas da empresa estão aquém do acordado quando comparadas às suas contribuições. O sentimento de violação, dessa forma, fica restrito a esse campo, o econômico (ROBINSON, KRAATZ e ROUSSEAU, 1994).

Os acordos relacionais, no entanto, ultrapassam os parâmetros econômicos e abarcam uma variedade de questões como a confiança e crenças de boa fé e justiça. Nessas situações, portanto, a resolução do problema é mais complexa, pois o problema afeta a natureza da relação, fazendo diminuir seu valor na perspectiva do empregado. O envolvimento relacional é mais pessoal do que o transacional e, por isso, expectativas de reciprocidade são maiores, o que pode levar a respostas mais fortes quando a violação ocorre (RAJA, JOHNS e BILGRAMI, 2011).

Com isso, a violação nas trocas transacionais pode ser revertida através do reequilíbrio entre contribuição do funcionário e benefícios da empresa. Já quando a perspectiva é relacional, a violação tem o papel de anular esse tipo de relação e, muitas vezes, destruí-la.

Ainda levando em consideração a importância do tipo de relação que se estabelece entre as partes, Morrison e Robinson (1997) foram bem sucedidos em resumir a dinâmica que envolve a violação de um contrato psicológico. Os autores partem da ideia de que esta tem origem a partir de duas condições, a renegação de uma promessa e a incongruência entre as partes. O primeiro caso ocorre quando a organização sabidamente quebra uma promessa com o empregado. Já a incongruência se dá quando o funcionário e empresa fazem diferentes interpretações dos termos do contrato. Ambos os casos levam a percepção de uma promessa não cumprida, que por sua vez, leva a um processo de comparação em que o empregado analisa o quanto cada uma das partes manteve suas promessas. Nesse caso, quando o empregado percebe que fez as suas contribuições conforme prometido, mas que a organização não efetuou a sua parte de maneira recíproca,

há a identificação de uma “fenda” na relação. Mas se essa “fenda” levará a uma violação no contrato, depende do significado que o funcionário dá a ela.

Ainda assim, Rousseau (2005) defende que contratos quebrados podem ser renegociados e remediados e que, inclusive, a violação pode se converter em realização. A relevância dessa perspectiva dos contratos psicológicos não se limita, portanto, a apenas evitar que as expectativas sejam atendidas, mas que uma vez violadas possam ser restabelecidas.

### **3**

## **Metodologia**

Este capítulo descreve a metodologia adotada na presente dissertação, bem como explica a maneira como os dados foram coletados e tratados. Consideram-se, também, as limitações existentes nessa pesquisa.

### **3.1.**

#### **Tipo de Pesquisa**

Esse estudo foi construído com base em uma pesquisa qualitativa, em que se busca compreender com profundidade um fenômeno específico. Essa escolha se deu tendo em vista o objetivo do trabalho de compreender os fatores formadores dos contratos psicológicos de funcionários de empresas públicas que tiveram experiência anterior no setor privado. Como afirma Godoy (1995), esse tipo de pesquisa tem seu foco de preocupação também no processo e não apenas no resultado final. A intenção foi, portanto, através de entrevistas individuais, identificar os fatores formadores dos contratos psicológicos dos entrevistados, de modo a criar a base de compreensão para análise da relação desses empregados e seus empregadores.

Creswell (2010) destaca o caráter indutivo da pesquisa qualitativa, na qual se parte de focos de interesse mais amplos, que vão se tornando mais específicos no transcorrer do processo de coleta e análise de dados. Esse desenvolvimento ocorre devido à subjetividade que está relacionada à experiência dos entrevistados e que não pode ser prevista de maneira objetiva no momento anterior à coleta de dados. Por essa razão, a pesquisa partiu de entendimentos elaborados com base na revisão preliminar da literatura sobre o tema “contrato psicológico”, que se mostrava pertinente para explicar os principais aspectos que delineiam a formação do contrato desse grupo de funcionários com suas organizações. O quadro teórico foi construído aos poucos e se formou conforme a coleta e análise dos dados se delinearam.

Conforme é destacado por Godoy (1995), a melhor maneira de se captar a realidade é de forma que se veja o mundo pela visão dos pesquisados. Além da importância dos relatos dos participantes, previa-se que quando questões que envolviam a relação entre os indivíduos e suas empresas fossem suscitadas, uma ampla gama de assuntos poderiam surgir. Por essas razões, optou-se pela realização de entrevistas individuais, com interações face-a-face, e com base em um roteiro com perguntas semiestruturadas e com questões abertas. Essa abordagem objetivou evitar o direcionamento das respostas dos entrevistados. As falas que refletem valores e atitudes desse grupo, são tratadas de maneira descritiva, ou seja, detalhando-se as características do fenômeno observado, de modo que fiquem claros os valores e atitudes dos indivíduos analisados. Essa estruturação possibilita a categorização e a formação de caminhos para a análise.

### **3.2. Seleção dos Sujeitos**

Creswell (2010) fala sobre o conceito de seleção intencional, em que o pesquisador seleciona os participantes do seu estudo de maneira que viabilize o melhor entendimento possível da questão da pesquisa. Nesse caso, o estudo buscou compreender os principais aspectos que delineiam o contrato psicológico de um grupo específico dentro das organizações públicas, isto é, aqueles que tiveram experiência anterior significativa no setor privado. Essa escolha visou entender os motivos que levaram pessoas que já tinham carreiras estabelecidas no setor privado decidirem migrar para a área pública. Essa decisão de limitação do grupo de entrevistados teve consequências diretas na seleção dos participantes, que tinham entre dois anos e meio e quinze anos de experiência na área privada, com média de cinco anos de experiência.

Além disso, escolheu-se intencionalmente participantes com idade inferior a 40 anos, a fim de afastar a possibilidade de inclusão de pessoas que estivessem buscando o setor público por motivo de dificuldade de recolocação profissional no mercado privado. Ao entrevistar pessoas que possuem entre 27 e 38 anos, como foi o caso, acreditou-se que se estava dialogando com indivíduos que tiveram a intenção de ir para o setor público não necessariamente por falta de oportunidades no setor privado, mas por vislumbrarem aspectos atraentes na área pública. O

tempo de permanência mínimo na empresa pública considerado, dois anos, buscou garantir que os entrevistados tivessem vivido as três fases do contrato psicológico definidas por Côrtes e Silva (2006), que serviu para estruturar a análise, o que será visto mais adiante. E, por isso, essas pessoas têm uma média de 6,5 anos na empresa atual (mínimo de 2 e máximo de 12 anos).

As empresas privadas de origem dos entrevistados também foram avaliadas no momento de seleção dos mesmos e, dessa forma, priorizou-se participantes oriundos de grandes empresas, evitando-se indivíduos que tiveram suas experiências anteriores em empresas familiares ou de pequeno porte. Essa preocupação ocorreu com a intenção de que um choque de mudança ligado ao tamanho da organização não fizesse parte do discurso e das percepções dos entrevistados.

Todos os entrevistados exercem funções de nível superior, alguns são analistas e outros gerentes. A maior parte destes trabalhava nas áreas financeiras de suas empresas, mas há também pessoas de áreas de fiscalização, operações industriais e ligadas diretamente ao setor petroquímico.

Foram entrevistadas nove pessoas, provenientes de três empresas federais, localizadas no Rio de Janeiro: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, a Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS, e o Banco Central do Brasil – BACEN. Foram entrevistados três indivíduos de cada empresa. Essas empresas foram escolhidas por possuírem concorridos processos seletivos. De acordo com reportagem do jornal “O Globo” (março de 2010)<sup>3</sup>, o BACEN e a PETROBRAS estavam entre os 10 concursos mais concorridos abertos naquela ocasião, com relações candidato por vaga de 158 e 176, respectivamente. Nesse momento, o BNDES não estava com as inscrições para o seu quadro funcional abertas, mas em 2011 foi iniciada uma seleção para cinco cargos de nível superior, que abriu 240 vagas para formação de cadastro de reserva e teve 23.401 inscritos, de acordo com informação obtida no sítio da empresa<sup>4</sup>. A relação, portanto, foi de 98 candidatos por vaga. Cabe ressaltar que essa seleção já foi encerrada e que do

---

<sup>3</sup> Fonte: <http://oglobo.globo.com/emprego/confira-relacao-candidatovaga-dos-concursos-mais-concorridos-do-momento-3032018>. Acessado em 20/02/2013.

<sup>4</sup> Fonte: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/Selecao\\_de\\_Pessoal/Selecao\\_de\\_Pessoal\\_2011\\_2.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/Selecao_de_Pessoal/Selecao_de_Pessoal_2011_2.html). Acessado em 20/02/2013.

cadastro formado por 240 pessoas, apenas 40 delas foram de fato convocadas. No ano de 2012, o BNDES abriu novamente concurso, para onze cargos de nível superior, sem nenhuma vaga em aberto, apenas para a formação de cadastro de reserva de pessoal, e obteve um 63.865 candidatos inscritos<sup>5</sup>.

Essa opção por funcionários que trabalham em empresas cujas vagas são bastante disputadas, tentou garantir a existência de uma grande vontade, por parte funcionários, de ingressarem nessas organizações e não estarem ali por uma casualidade. Esse fato visou garantir, conseqüentemente, que o relato desses indivíduos evidenciasse as razões dessa vontade.

Esses sujeitos foram acessados através da rede de relacionamento do pesquisador e de indicações feitas pelos primeiros entrevistados, com base no perfil solicitado. No quadro a seguir são detalhados os perfis dos entrevistados.

**Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados**

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo de Empresa	Tempo Setor Público	Tempo Setor Privado
1	29 anos	Contadora	6 anos	6 anos	3 anos
2	29 anos	Administrador	4 anos	4 anos	3 anos
3	38 anos	Contador	12 anos	13 anos	4 anos
4	27 anos	Engenheira	5 anos	5 anos	3 anos
5	31 anos	Contador	6 anos	6 anos	2,5 anos
6	30 anos	Contador	2 anos	2 anos	6 anos
7	36 anos	Economista	9 anos	13 anos	2,5 anos
8	34 anos	Contador	6 anos	6 anos	5 anos
9	38 anos	Engenheiro	9 anos	9 anos	15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir é explicado com maior detalhe o processo de coleta de dados.

<sup>5</sup> Fonte: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/Selecao\\_de\\_Pessoal/2012.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/Selecao_de_Pessoal/2012.html). Acessado em 20/02/2013.

### **3.3. Coleta de Dados**

Os dados foram coletados a partir de entrevistas conduzidas com base em um roteiro semiestruturado com perguntas abertas, de modo que fosse permitido que os participantes contribuíssem com os pontos que considerassem mais importantes a respeito da temática perguntada. O roteiro foi elaborado tendo como ponto de partida a literatura sobre contrato psicológico consultada. A abordagem baseada em entrevistas abertas teve a intenção de obter respostas mais espontâneas e menos direcionadas.

Ademais, o autor buscou intervir o mínimo possível nas respostas oferecidas pelos participantes, limitando-se apenas a solicitar que alguns pontos não suficientemente claros ou pouco desenvolvidos fossem melhor explicados. Com esse comportamento evitou-se direcionar a resposta dos entrevistados. Apesar da neutralidade ser um conceito ilusório em pesquisas, visto que a própria seleção das pessoas, a estruturação das perguntas e o fato de o pesquisador ser funcionário de uma dessas organizações já constituírem viés, a intenção foi manter o estudo o mais imparcial possível.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista piloto, com a Entrevistada 1, com o objetivo de compreender se o roteiro de entrevistas (Quadro 2) forneceria a estrutura intencionada para a coleta e tratamento dos dados. Essa entrevista piloto foi considerada bem sucedida e foi incorporada ao estudo, não se encontrando a necessidade de nenhum tipo de ajuste ao roteiro inicialmente proposto.

As entrevistas objetivaram inicialmente compreender expectativas iniciais que os entrevistados possuíam a respeito de como seriam as relações de trabalho e a rotina nos ambientes pelos quais eles passaram. Posteriormente, buscou-se averiguar se essas expectativas foram atendidas, nos dois ambientes frequentados pelos entrevistados, os setores público e privado. Ademais, procurou-se entender com maior detalhe os fatores que atraíram esses indivíduos para trabalhar nas organizações públicas e as questões que foram agregadas ao contrato psicológico dos mesmos ao longo de sua experiência profissional nessas organizações.

Conforme destacado por Creswell (2010), uma das vantagens da realização de entrevistas reside no fato dos participantes poderem fornecer informações históricas sobre os processos analisados e isso se deu de forma abundante nessas

entrevistas, visto que o objetivo principal era a análise da construção do contrato psicológico dessas pessoas com suas empresas, desde o momento em que decidiram entrar nelas até a fase atual de reavaliação desse contrato. No caso dos entrevistados, cabe ressaltar, que todos se encontravam na terceira fase do contrato psicológico, de acordo com o modelo de Côtés e Silva (2006), isto é, a fase de reavaliação do contrato. Foi solicitado aos mesmos, através do roteiro de perguntas, que colocassem questões que não envolvessem apenas a fase atual, mas que expusessem como se davam suas relações com suas respectivas empresa em momentos anteriores, para que as fases de decisão de ingresso na empresa e de ajuste inicial do contrato psicológico fossem também compreendidas.

Todas as entrevistas foram feitas através de encontros pessoais, face-a-face com os entrevistados, e a duração delas variou entre 20 e 48 minutos, com média de 33 minutos. Os relatos foram todos gravados com o consentimento dos participantes e transcritos, de modo que facilitasse a análise desse conteúdo.

O quadro a seguir representa o modelo do roteiro utilizado para as entrevistas:

**Quadro 2 – Roteiro de Entrevistas.**

<b>Roteiro de Entrevistas</b>
1. Descreva sua experiência profissional anterior em empresas privadas.
2. As expectativas que você tinha com relação ao trabalho nesse setor (privado) se confirmaram?
3. O que o motivou a sair ?
4. O que te atraiu para trabalhar na sua empresa atual ? Quais os diferenciais da sua empresa?
5. Quais as expectativas que você tinha com relação à empresa e ao trabalho, antes de ingressar nela ?
6. Como foi o início do seu trabalho na empresa pública ?
7. Aquelas expectativas iniciais que você relatou foram confirmadas ?
8. O que o motiva a seguir trabalhando nessa empresa ?
9. Como você se vê profissionalmente daqui a cinco anos? A sua empresa atual tem um papel importante no alcance desse objetivo?
10. Quais fatores o levariam a deixar sua empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.4. Tratamento dos Dados**

Uma vez integralmente transcritas, as falas dos entrevistados foram agrupadas e categorizadas primeiramente com base no modelo de Côrtes e Silva (2006), que divide em três etapas o contrato psicológico entre empregador e empregado: decisão de ingresso na organização, ajuste inicial do contrato psicológico e reavaliação do contrato. Dessa forma, as falas foram divididas e agrupadas nesses três grandes grupos, de acordo com o seu teor, de modo que se representassem cada uma das etapas. De acordo com Creswell (2010), esse momento de categorização e organização dos dados é chamado de codificação, em que se organiza o material recolhido em blocos ou segmentos de textos e passa-se a dar significado a esses trechos em linha com o objetivo da pesquisa.

Posteriormente, foram selecionadas as falas, dentro de cada uma das três etapas analisadas, e os aspectos significativos mais abordados formaram subcategorias que representaram os valores e atitudes dos empregados, e que por sua vez, levariam a construção da base de formação do contrato psicológico desses indivíduos com suas empresas.

### **3.5. Limitações do Método**

A natureza qualitativa do método adotado tem algumas características que devem ser ressaltadas como limitações, como o caráter interpretativo da análise, sujeita à subjetividade do pesquisador, que tem um papel fundamental para o desenvolvimento desse tipo de pesquisa. Deve-se considerar que esse agente não é completamente neutro em suas análises. Dessa maneira, apesar de se buscar que emoções e sentimentos de natureza pessoal ficassem distantes dos processos de entrevista e análise dos resultados, sabe-se que esse distanciamento completo não é possível. Além da possibilidade de questões de interesse do pesquisador condicionarem a pesquisa, o comportamento dos entrevistados, através de ações não verbais como gestos e entoações de voz, também podem ter esse papel direcionador. Essas considerações foram preocupações presentes desde o início do

estudo, o que funcionou como um norteador do autor, que buscou o maior grau de objetividade possível em todos os momentos.

Ademais, cabe destacar que o pesquisador é funcionário de uma das empresas analisadas, de onde foram entrevistados três dos nove participantes. Entende-se que essa condição pode ter gerado algum viés no momento das entrevistas e na interpretação destas. No entanto, durante todas as entrevistas realizadas, o pesquisador procurou intervir o mínimo possível, deixando espaço para que os participantes expusessem livremente os aspectos julgados por eles mais pertinentes, a cada uma das perguntas.

Essa pesquisa também recorreu, no momento das entrevistas, a relatos históricos dos entrevistados. Foram analisados três etapas do contrato psicológico, como já explicado, que se passaram em três momentos diferentes da vida do empregado na organização. Esses indivíduos, quando foram entrevistados, situavam-se na terceira dessas etapas e, por isso, lhes foi solicitado que falassem não apenas sobre esse momento, mas sobre como interpretaram e vivenciaram as etapas anteriores. Entende-se que esses relatos históricos podem vir associados a impressões atuais sobre a empresa e que a metodologia ideal seria o acompanhamento longitudinal dessas pessoas e a realização das entrevistas nos momentos reais. No entanto, essa abordagem se mostrou inviável por questões de tempo.

Apesar das questões tratadas anteriormente constituírem-se em limitações para essa pesquisa, entende-se que elas não comprometem a qualidade acadêmica do estudo e de suas contribuições.

## 4

### Análise dos Resultados

Tendo como base as entrevistas realizadas com nove indivíduos, atuais funcionários de três empresas públicas situadas na cidade do Rio de Janeiro, BNDES, Petrobrás e Banco Central do Brasil, esse capítulo teve como objetivo descrever os resultados da análise desse material. Para organizar essa análise, optou-se pela utilização das três etapas do contrato psicológico propostas no modelo de Côrtes e Silva (2006), que formaram três grandes tópicos. Estas são: a decisão de ingresso na organização, o ajuste inicial do contrato psicológico e a reavaliação desse contrato. Em cada um desses tópicos, as falas foram categorizadas de modo a destacar os fatores identificados como mais importantes em cada uma dessas etapas analisadas.

No primeiro tópico foram abordados os fatores relacionados à decisão de ingresso no setor público. Dessa forma, nessa etapa foram analisadas as expectativas que esse grupo de pessoas indicou ter antes de entrarem nas organizações públicas. Além disso, percebeu-se que ao tratar dos fatores envolvidos na decisão do ingresso, muitas vezes as falas traziam reflexões comparativas entre as experiências do setor privado com o que se esperou do público. Assim, questões ligadas à jornada de trabalho, estabilidade, remuneração e imagem da empresa pública mostraram-se presentes.

No segundo tópico, em que se abordou o ajuste do contrato psicológico que ocorre após a contratação e durante as primeiras experiências de socialização na empresa, analisou-se a confirmação (ou não) das expectativas iniciais dos participantes. Isto é, foram analisados quais os fatores levantados na primeira etapa que foram ou não confirmados, após o ingresso nas empresas de acordo com os relatos. Além disso, observou-se que uma expectativa apontada por alguns entrevistados na etapa de decisão de ingresso na empresa pública e indicada como “dinâmica de trabalho estimulante” foi identificada como superada pela maior parte dos entrevistados, ou seja, este item aconteceu de forma melhor do que a esperada para os participantes. Após essa discussão, são apresentados dois fatores

não previstos pelos indivíduos e só identificados após a entrada na organização: a troca profissional de qualidade e a diversidade de possibilidades de atuação profissional.

Por fim, no terceiro tópico, analisou-se a fase de reavaliação do contrato psicológico, que reflete o momento em que os participantes encontram-se atualmente. Duas perguntas da entrevista tiveram o papel de estimular a reflexão sobre como está o contrato desses funcionários no momento atual. A partir disso, alguns itens que foram trazidos desde a primeira etapa foram revalidados e com o amadurecimento dessa relação, também foram englobados mais dois termos: os incentivos educacionais oferecidos pelas instituições e a possibilidade de crescimento profissional. Os itens a seguir analisam e discutem cada uma dessas três etapas.

#### **4.1.**

#### **Fatores Relacionados à Decisão de Ingresso no Setor Público**

Como ressalta Rousseau (1996), o contrato psicológico começa a ser formado antes mesmo do ingresso do funcionário na organização. Com base nisso, foram analisados os fatores, nesse momento anterior à entrada na esfera pública, que influenciaram a opção dos entrevistados pelo ingresso nessas organizações.

Questões como jornada de trabalho, estabilidade e remuneração foram constantemente abordadas pelos participantes. Esses tópicos foram, muitas vezes, trabalhados pelos entrevistados de maneira comparativa, na qual era estabelecida uma relação entre as expectativas existentes sobre as características dos empregos públicos com as suas impressões sobre a realidade vivida no setor privado. Dessa forma, ficaram claros os pontos positivos e negativos do que ocorria no ambiente privado, assim como as expectativas sobre como seria essa realidade no ambiente público. Essa comparação levantada pelos entrevistados está em linha com Conway e Briner (2005), que argumentam que as expectativas que influenciam a formação do contrato psicológico podem se basear em experiências anteriores, que ajudam a modelar o contrato.

A imagem positiva da empresa pública também foi trazida pelos participantes com frequência para justificar a decisão de ingresso. Questões como

o prestígio social da organização e de suas atividades, assim como a imagem sobre como seria a dinâmica do trabalho nesses locais contribuem para essa decisão.

#### **4.1.1. Jornada de Trabalho Moderada**

Quando solicitados a descrever quais fatores os atraíram em busca do emprego público, os entrevistados apresentaram recorrentemente a questão da jornada de trabalho moderada como uma vantagem:

*“Logo no edital (do concurso público) já mostrava uma carga de trabalho de sete horas por dia, enquanto eu trabalhava, no mínimo, oito. Só isso já mostrava uma redução. Eu não esperava também fazer horas extras.” (Entrevistado 2)*

A jornada foi um dos itens mais citados, que por isso ganhou espaço nessa análise, por ser entendido tanto como um fator de atração para o cargo público como um fator negativo à permanência nas empresas privadas, lugar em que esses indivíduos estavam quando as expectativas sobre a área pública começaram a se formar. É válido, portanto, ressaltar que essa temática está ligada a um momento de reflexão sobre o ingresso no setor público e, por isso, vem carregada com as impressões sobre as experiências vividas pelos participantes no ambiente privado e pelas expectativas a respeito do trabalho no novo setor. Do total dos nove participantes, sete trouxeram esse tópico à tona.

*“O que me atraía muito era essa questão de conseguir organizar melhor a minha vida, de conseguir marcar um médico, conseguir fazer atividade física.” (Entrevistada 1)*

Na fala dos entrevistados, mostrou-se clara a intenção de estar em um emprego em que os aspectos considerados importantes da vida pessoal dos funcionários tivessem espaço para serem realizados e que a organização não exigisse uma dedicação excessiva.

*“Eu vi que não estava muito disposto na prática a dedicar 100% da minha vida ao aspecto profissional.” (Entrevistado 3)*

O Entrevistado 3 fez a afirmação anterior ao retratar como era a sua realidade na organização privada em que trabalhou antes do emprego público. Ele identificou que a dedicação exigida pela empresa lhe deixava com pouco tempo para as suas questões pessoais. A exigência percebida pelo funcionário desse tipo de dedicação à organização causava ruído no contrato psicológico estabelecido no setor privado. De acordo com Raja, Johns e Bilgrami (2011), a expectativa maior das empresas sobre a contribuição oferecida pelos empregados somada a instabilidade do mercado e a inabilidade da organização em cumprir promessas podem ocasionar em um sentimento de violação do contrato por parte do funcionário.

À jornada enfrentada nas empresas do setor privado os entrevistados associam também a questão da carga de trabalho, a grande pressão envolvendo as tarefas e as fortes cobranças por resultados. O discurso dos participantes indica que essas exigências percebidas ocorrem de uma forma não balanceada, o que abre espaço para a reflexão sobre a reciprocidade da relação.

*“(...) eu botei na balança. Estava sendo demais (...) apesar de que lá eu achava que ia ter um crescimento mais rápido, eu achei que aquele ritmo tinha um prazo de validade, que eu não ia aguentar muitos anos aquilo.” (Entrevistada 4)*

Essa entrevistada abordou essa questão quando perguntada sobre os motivadores para deixar a empresa em que trabalhava e ingressar no setor público. Ela, assim, afirma que houve um momento de reflexão em que ela pesou o que os dois lados teriam a oferecer e viu que o ritmo enfrentado na organização privada era excessivo e não sustentável, por isso, vislumbrou que a área pública seria uma alternativa em que isso não aconteceria com a mesma intensidade.

A fala dessa participante também abre espaço para o crescimento da importância do balanceamento entre vida pessoal e profissional, o que, segundo Guest (2004), cada vez mais é um foco de preocupação dos trabalhadores. Essa mesma questão se destacou na fala de outros entrevistados, que indicaram ter problemas para administrar seu próprio tempo quando trabalhavam nas empresas privadas, quando comentaram a impossibilidade de conciliar atividades consideradas essenciais como marcação de médicos e manutenção de atividades físicas.

Esse esquema de trabalho relatado era também encarado como uma realidade imutável das empresas retratadas, em que esse modelo existia antes mesmo da entrada dos entrevistados nessas organizações privadas, sendo que, no momento de ingresso, vão sendo tácita ou explicitamente passadas as cláusulas do contrato normativo daquele grupo. Corroborando a visão de Rousseau (1995) de que esse tipo de contrato formado em uma organização identifica os membros entre si e com ela, fazendo-os acreditar serem todos parte de um mesmo contrato, conforme descreve o Entrevistado 2.

*“Era comum as pessoas trabalharem mais, então era esperado que você também seguisse essa mesma carga de trabalho.” (Entrevistado 2)*

As falas anteriores foram trazidas pelos participantes quando estes identificavam os fatores motivadores para o ingresso na organização pública. Portanto, a crítica ao setor privado vem ligada a uma expectativa de que, na área pública, as coisas se passassem de maneira diferente. Essa comparação fez parte da formação das expectativas anteriores ao ingresso na organização pública. O Entrevistado 7 é mais explícito ao destacar o que esperava do novo cargo.

*“(...) ter um planejamento de que você vai poder trabalhar, sair todos os dias mais ou menos na mesma hora, talvez um dia ou outro ter que ficar mais.” (Entrevistado 7)*

Assim, conforme afirma Rousseau (1996), o contrato psicológico começa a se formar antes mesmo do ingresso do trabalhador na organização, com base em experiências anteriores.

#### **4.1.2. Estabilidade no Emprego**

A estabilidade no emprego, na maior parte dos casos, é associada à permanência no emprego, ao fato de não ser demitido. Essa temática foi trazida por cada um dos participantes não apenas como um ponto positivo nas empresas públicas, mas como um dos importantes fatores motivadores na sua decisão de mudança. O Entrevistado 9, ao justificar a opção por prestar concurso para a empresa pública, fala sobre a importância da possibilidade de desenvolver uma

carreira a longo prazo na organização e, quando solicitado a explicar melhor o que seria essa ideia, ela aborda a questão da estabilidade:

*“O longo prazo quer dizer estabilidade. Na iniciativa privada você não tem nenhuma garantia de futuro, não é? A não ser que você seja muito bem relacionado, o que não era o meu caso.” (Entrevistado 9)*

Mais uma vez os entrevistados compararam o que era incômodo na realidade do setor privado, que viviam no momento anterior à entrada na empresa pública, com as expectativas a respeito desta. Dessa forma, o discurso sobre a ideia de segurança no emprego e a dificuldade da demissão vista nas organizações do governo vinha conjugado com as impressões sobre a experiência anterior no setor privado.

A instabilidade do setor privado foi abordada, de alguma maneira, por todos os entrevistados. A Entrevistada 1 destacou em seu relato que na sua empresa constantemente havia um momento de “diminuída de mercado” em que os empregadores são “obrigados” a demitir pessoas. Nesse momento, ela destaca que a rotatividade não residia apenas no interesse do funcionário. O Entrevistado 5, por sua vez, indicou ter trabalhado em uma organização que passava por uma reestruturação e na qual as demissões eram constantes, havendo períodos em que isso ocorria diariamente.

*“Na empresa em que eu trabalhava, todos os dias falava-se em demissão, porque a empresa estava passando por uma reestruturação, então não tinha um dia em que você não ouvia um colega falando de algum assunto ligado à demissão de alguém.” (Entrevistado 5)*

A partir dessas visões, esses indivíduos passaram a ver no ambiente público solução para os incômodos enfrentados. Ao falarem do momento anterior à sua entrada na organização pública, os entrevistados indicaram que tinham expectativas de que nestas encontrariam um ambiente seguro, com raras demissões, e que a probabilidade de um desligamento arbitrário da empresa, arbitrário, era muito baixa. A Entrevistada 4, uma das que mais mostrou dúvidas nessa passagem do privado para o público, disse que esse benefício da estabilidade e a pressão de sua família para que ela aceitasse o novo emprego, por causa dessa questão, foram essenciais para a decisão tomada.

*“Minha família começou a me pressionar muito, aí eu comecei a pesar os benefícios ... Assim, aqui a gente tem estabilidade de fato, não é? Não tem de direito, mas tem de fato.” (Entrevistada 4)*

A ideia da rotatividade também foi associada à instabilidade, no setor privado. O Entrevistado 6 argumentou que a insegurança existente nesse setor está associada a maneira “descartável” com que os funcionários eram tratados, sendo facilmente substituíveis e esse foi um fator motivador para a migração para a área pública.

*“Se você sair às 10 horas da noite todos os dias, o dia em que você sair às 6 horas, você já não presta. Então eu já comecei a ver isso por uma ótica muito mais negativa e eu cheguei à conclusão que era hora de sair.” (Entrevistado 6)*

A instabilidade e a rotatividade, portanto, representavam uma relação desbalanceada de poder nesse esquema contratual, em que apesar da existência de um histórico de contribuições acordadas com a empresa, em uma situação isolada em que não se atenda a uma expectativa ou em um momento de crise, o contrato pode ser violado pelo empregador. Os entrevistados, dessa forma, sentiam que nas organizações públicas esse desequilíbrio de poder era menor.

A rotatividade é uma característica ligada às relações transacionais (CONWAY e BRINER, 2005), em que por causa da falta de visão de permanência em longo prazo, os empregados tendem a desenvolver baixo grau de comprometimento com a organização.

A valorização da estabilidade, assim, mostra um interesse dos indivíduos em estabelecer uma relação de longo prazo com suas organizações. O Entrevistado 2 identifica que no mercado privado o carreirismo, ou seja, a constante mudança de empregador, é necessária para a manutenção de bons salários por parte do empregado, o que está em linha com o pensamento de Dabos e Rousseau (2004), e destaca que esse processo é muito desgastante. A Entrevistada 1 caracteriza o processo da mesma maneira, exemplificando que se estivesse hoje em uma empresa privada deveria estar atenta para as melhores oportunidades fora dela. Esses participantes não entendiam esse tipo de postura como uma necessidade no ambiente público.

*“No mercado privado você está em constante mudança de trabalho, saindo de uma empresa para outra. Não aguentava mais fazer seleção, fazer dinâmica, fazer entrevista.” (Entrevistado 2)*

Os exemplos acima, dessa forma, mostram que a estabilidade não está ligada somente a ideia da não demissão, mas também a constante busca por recolocação no mercado. A organização pública é vista pelos entrevistados como o ambiente em que essas movimentações não seriam necessárias e onde seria possível se estabelecer um plano de carreira de longo prazo.

Outros dois entrevistados ainda relacionaram a ideia de estabilidade à questão financeira e à qualidade de vida. Enquanto o Entrevistado 6 aborda os desdobramentos desse benefício, ao sinalizar que a estabilidade se reflete na possibilidade de ele adquirir seu imóvel e poder se comprometer com uma dívida de longo prazo com mais segurança, o Entrevistado 7 liga a estabilidade à qualidade de vida, indicando a intenção de uma vida menos “desgastante”.

Como descrito, essa questão teve um peso importante para todos os entrevistados. De acordo com Rousseau (1995), os contratos são construídos para a obtenção de resultados positivos e que pessoas resistirão a qualquer mudança contratual que envolva perdas. Apesar de não estar sendo analisado aqui nenhum caso de mudança de contrato nas empresas privadas, quando os participantes que lá estavam vislumbraram a possibilidade de obtenção desse benefício nas organizações públicas, o contrato com a empresa privada se tornou mais questionável e as vantagens do novo emprego, mais atrativas.

#### **4.1.3. Remuneração Atraente**

A busca de um contrato mais relacional com o empregador, conforme visto na seção anterior, através da estabilidade, vem acompanhada da valorização da questão financeira e da importância do salário. Esse foi mais um item destacado por todos os entrevistados como fundamental para a decisão de ingresso na área pública.

*“A remuneração teve um peso grande na escolha, isso é inegável. Ganharia estabilidade com remuneração maior, então foi excelente!” (Entrevistado 3)*

Do total de nove entrevistados, cinco relataram terem tido aumentos superiores a 100% quando entraram em empresas públicas (houve um caso de aumento de 200% e outro de 300%), quando comparados com seus salários anteriores na área privada. Outros dois indicaram que o salário foi um fator importante, mas não especificaram o impacto da mudança. Somente dois participantes informaram não terem tido mudança salarial significativa.

Alguns entrevistados tratavam como óbvia a decisão de ingresso no setor público, ao indicarem o aumento percentual de salário que tiveram nesse momento, indicando não terem tido dúvidas em relação à mudança em face do incremento na remuneração. Além disso, o montante inicial oferecido pelos novos empregos foi mostrado por eles como um valor acima do que seria possível conseguir em curto prazo no mercado privado.

*“O ganho salarial representou mais de 100% na época. Foi muito bom, foi comemorado, foi algo que o mercado não me oferecia na época.” (Entrevistado 2)*

Alguns entrevistados indicaram que os valores salariais praticados nas empresas privadas em que trabalharam anteriormente estavam aquém de um padrão de vida almejado pelos mesmos. Este padrão desejado seria conseguido em longo prazo e com recompensas incertas. Essa conjugação de fatores serviu também como motivador no caminho da área pública.

*“(...) na época, eu pensei: não tenho condições de ter uma família hoje, se tiver alguma pretensão eu preciso dar um upgrade na minha vida e a forma mais imediata de fazer isso acabou sendo o concurso público.” (Entrevistado 6)*

O Entrevistado 7, um dos que tem mais longa experiência no setor público, 13 anos, afirma que essa vantagem salarial se mantém no longo prazo. De acordo com ele, seu salário é superior às referências que ele tem de pessoas com o mesmo tempo de experiência.

Esses funcionários identificaram um desequilíbrio quando compararam suas contribuições para as organizações no setor privado com as respostas das mesmas, principalmente no que tange à remuneração. Esse desequilíbrio percebido é especialmente forte quando a relação entre o empregado e a empresa é transacional, de acordo com Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), assim se baseia

a relação entre as partes, o sentimento de violação ficará restrito ao campo econômico.

#### **4.1.4. Imagem Positiva da Empresa Pública**

A imagem da empresa pública para a qual se lograva entrar era uma questão importante para quase todos os entrevistados, oito deles indicaram que isso os motivou a migrar para as organizações em que trabalham atualmente. Um dos participantes, no entanto, indicou que essa não era uma questão importante para ele, argumentando que a escolha da empresa aconteceu simplesmente por ser um dos concursos públicos abertos no momento e para o qual ele passou, associando à migração a outras variáveis como salário e estabilidade.

Dos oito candidatos que destacaram a importância da imagem positiva da empresa, sete deles possuíam um discurso sobre o prestígio que seria obtido por se trabalhar naquelas organizações. Esses indivíduos entendiam o trabalho nesses locais como uma atividade valorizada, que por serem empresas públicas, estariam contribuindo diretamente para o desenvolvimento do país.

*“O nome da Empresa Y é muito forte, não é? É a maior empresa do Brasil, aí começa a cair a ficha. Não me preocupei muito com o salário, mas com o fato de estar na Empresa Y, trabalhando na Empresa Y.” (Entrevistado 8)*

Além disso, havia o prestígio social de se trabalhar nessas firmas, o que reforça o argumento de Conway e Briner (2005) de que há influências externas à realidade vivida na organização que influenciam a opção por se trabalhar nela, como experiências anteriores e a opinião de pessoas de fora da empresa, como a de amigos e familiares.

*“Dá orgulho trabalhar numa empresa igual à Empresa Y, que a engrenagem é importantíssima, o desenvolvimento do país está aí, isso te deixa orgulhoso.” (Entrevistado 5).*

Essa frase também está em consonância com a análise de Côrtes e Silva (2006), que identificaram haver influência da imagem da organização na decisão de ingresso em uma empresa do setor público.

Uma segunda questão relacionada à imagem que surgiu com frequência foi a expectativa de uma empresa que tivesse uma dinâmica análoga ao setor privado. Havia o interesse dos participantes em fazerem parte de uma empresa que não fosse caracterizada como uma caricatura do serviço público improdutivo. E para explicar isso, os entrevistados falaram que essa organização deveria ter um “lado privado” (Entrevistado 8).

*“(...) outro fator que me atraiu foi que a empresa mais se assemelhava a um trabalho privado, porque eu também não queria ser um funcionário público daquele que fica na mesa o dia inteiro só esperando a hora de ir embora.” (Entrevistado 2)*

Esse tipo de expectativa se mostrou presente no discurso da maioria entrevistados, alguns indicaram que essa imagem era um requisito para sua entrada na empresa, pois associam ao perfil privado características como o dinamismo e a possibilidade de desenvolvimento profissional.

A importância da idoneidade da empresa também surgiu na fala do Entrevistado 9. Ele disse que muitas empresas do setor público possuíam histórico de envolvimento em “falcaturas” e que ele considerava importante escolher uma organização que se distanciasse desse tipo de imagem.

#### **4.2. Ajuste Inicial do Contrato Psicológico**

O ajuste inicial do contrato psicológico se inicia posteriormente à contratação. Nesse momento as expectativas dos trabalhadores são confrontadas com a realidade da rotina de trabalho e do ambiente da empresa pública e é quando o funcionário passa a conhecer melhor essas dinâmicas.

O entendimento desse ambiente se dá através das mensagens passadas tanto pela organização quanto pelos seus membros, através das pistas sociais e da socialização (ROUSSEAU, 1995). A partir dessas informações, o empregado começa a ter capacidade de desenvolver uma visão crítica sobre seu ambiente, tomando como base, inclusive, experiências passadas de emprego. Esse exercício de comparação das experiências antigas com a atual esteve largamente presentes nos discursos dos entrevistados.

Dessa forma, foram analisadas primeiramente as expectativas relacionadas às organizações públicas anteriores à contratação, discutidas no tópico anterior, que foram confirmadas (ou não) nesse segundo momento posterior. A essas expectativas iniciais, são agregadas questões como a dinâmica de trabalho estimulante, que surgiu nas falas dos entrevistados como uma expectativa que superou o que era esperado inicialmente, gerando grande satisfação, além de dois novos fatores, não previstos pelos funcionários até o momento de entrada na empresa, mas que passaram a compor o contrato psicológico dos mesmos: a troca profissional de qualidade e a diversidade de possibilidades de atuação profissional.

#### **4.2.1. Expectativas Iniciais Confirmadas**

Ao se analisar, no tópico anterior, a primeira etapa de formação do contrato psicológico associada à decisão de ingresso na empresa, foram destacadas as principais expectativas em relação às empresas públicas, apontadas pelos participantes: a jornada de trabalho moderada, a estabilidade no emprego, a remuneração atraente e a imagem positiva da empresa. Estas expectativas foram confirmadas pelos entrevistados, quando indagados acerca do que encontraram nas empresas, após assumirem suas funções, fase esta que corresponde ao ajuste inicial do contrato psicológico.

O momento do ajuste do contrato psicológico caracteriza-se pela incompletude dos termos entre as partes e da noção ainda não desenvolvida do que esperar um do outro. Dessa forma, tanto empregador quanto empregado são levados a preencher os espaços em branco (ROUSSEAU, 1995). Além disso, de acordo com Lee, Liu, Rousseau, Hui e Zhen (2011) o cumprimento satisfatório do contrato terá reflexos no modo como os novos entrantes reagirão às condições de trabalho.

A respeito da jornada de trabalho, por exemplo, os funcionários se mostraram satisfeitos com o que vivenciaram nas empresas. Eles se declararam estar mais “donos do seu tempo” (Entrevistada 1) depois de iniciarem seu novo contrato de trabalho.

*“Eu considero que eu tenho bastante responsabilidade, mas mesmo assim eu me sinto mais dona do meu tempo do que lá. Eu consigo me organizar, eu consigo organizar a minha agenda, eu consigo tirar férias sem peso na consciência.” (Entrevistada 1)*

Dessa maneira, a entrevistada indica estar satisfeita com a questão da organização da sua jornada de trabalho e ainda enfatizou que no emprego público atual esse poder de organização é maior do que o vivenciado no setor privado. Aspectos como a possibilidade de poder organizar a vida pessoal com atividades fora da empresa também se mostraram possíveis nesse novo momento profissional:

*“(...) tem a pressão de todo o fim de mês, de fechamento, mas longe de ser o que era antes... Sair tarde daqui é sair às 20 horas, então você consegue conciliar o seu trabalho e tocar a sua vida.” (Entrevistado 6)*

O entrevistado comenta ter passado por um processo de socialização (CONWAY e BRINER, 2005) e informa o que é considerado sair tarde para os integrantes dessa organização, no caso 20 horas, diferentemente do que ocorria nas empresas do setor privado, em que “era comum ficar até mais tarde” (Entrevistado 2). Essa experiência foi considerada positiva pelo participante e confirmou a expectativa que tinha antes de entrar na empresa.

O fato de assuntos relacionados à demissão e a reestruturações não fazerem parte das conversas entre os funcionários das empresas públicas também contribuiu para confirmar algumas expectativas iniciais. A questão da estabilidade no trabalho também foi confirmada como ressalta o Entrevistado 5, ao afirmar que esses temas não estavam presentes nos diálogos dos funcionários da nova empresa. Ao comparar com sua experiência anterior, em que esses tópicos eram discutidos diariamente, ele compreendeu que não deveria mais fazer parte de suas preocupações. O silêncio nas organizações públicas sobre esse assunto, portanto, teve o papel de pista social (CONWAY e BRINER, 2005) para alguns empregados, sinalizando que esta não era uma preocupação naquele contexto. Esta percepção foi corroborada pela ausência de exemplos de demissão nessas empresas, reforçando as expectativas de estabilidade desse grupo, pois quando os entrevistados falaram sobre esse tema, sob a perspectiva do setor público,

trataram-no como se fosse um fato muito difícil de ocorrer, considerado em alguns casos, impossível.

*“(...) desde o início aquilo foi me dando uma motivação muito grande, estava feliz de trabalhar numa empresa em que eu poderia ficar o resto da vida trabalhando nela.” (Entrevistada 1)*

A terceira expectativa sobre o trabalho no setor público confirmada dizia respeito à remuneração atraente. O salário inicial das posições a serem ocupadas era de conhecimento dos entrevistados antes mesmo de sua entrada na empresa, o que garantiu que, em um primeiro momento, não houvesse surpresas quanto a essa questão.

Outros pontos, porém, foram trazidos pelos participantes em relação à remuneração. Um dos entrevistados informou que ao conhecer a empresa observou que havia funcionários mais antigos com um plano de carreira diferenciado. Ele explicou que o plano de carreira da organização mudou nos anos 1990 e que os empregados contratados antes dessa data têm ao longo da carreira remuneração mais elevada que os contratados após a mudança. Este fato foi apontado como uma questão negativa e como uma nova informação que essa pessoa não possuía, no entanto, mesmo após o conhecimento do fato, o entrevistado concluiu estar sendo melhor remunerado na empresa atual do que estaria no setor privado.

Além disso, os entrevistados associaram à possibilidade de aumentos salariais a ocupação de cargos comissionados. Alguns indivíduos informaram haver nas suas empresas uma diferença significativa de remuneração entre os funcionários que possuem comissões e aqueles que não as possuem. Ademais, argumentaram, de forma positiva, que há pontos de similaridade entre o processo de obtenção de cargos no setor privado e no público, pois em ambos a meritocracia é requisito na maior parte dos casos. Por isso, desde o início, os participantes mostraram vislumbrar a chegada a esses cargos.

Para os empregados de todas as empresas, o conjunto de benefícios foi uma surpresa positiva na composição da remuneração. Foram destacados itens como previdência privada, plano de saúde e auxílio educacional, questões que não estavam presentes nas expectativas iniciais, mas que, posteriormente, reforçaram a ideia de remuneração atrativa a qual a esfera pública era associada e passaram a

fazer parte dos termos compunham o contrato psicológico dos novos funcionários públicos.

*“O salário melhorou depois que eu entrei. Eu só fui descobrir os benefícios quando estava na fila para entregar os documentos. Aí eu: ‘Caraca, tem isso, tem isso’. Não sabia nada.” (Entrevistado 8)*

A imagem positiva da empresa pública, também confirmada pelos empregados após o ingresso nas mesmas, aparece em relatos nos quais os participantes destacaram que se sentem contribuindo para questões de âmbito nacional e que, por isso, entendem que suas atividades são valorizadas. Essa percepção a respeito do trabalho pode ser benéfica para a empresa, conforme destaca Schein (1965), pois tanto a qualidade como a quantidade de trabalho estão ligadas à imagem da organização como um todo e não restritas às características imediatas do trabalho ou a incentivos monetários. Esse ponto está refletido no discurso de alguns entrevistados que, mesmo relatando entenderem que seu trabalho tem uma influência pequena na empresa como um todo, acreditam estar contribuindo para uma ação maior, para o objetivo final da organização.

*“Eu respeito demais a instituição, como um todo, acho que ela tem um papel importante para o Brasil. Então eu quis fazer parte disso para fazer diferença para nossa economia, como um todo. E eu me sinto produtivo, eu sinto que eu estou sendo uma gota no oceano, mas consigo fazer a minha parte.” (Entrevistado 6)*

O prestígio que a empresa tem diante dos membros da sociedade que, consequentemente se reflete no prestígio que se atribui àqueles que nela trabalham, aparece no orgulho que os entrevistados sentem, por fazerem parte dessas empresas.

*“Minha mãe lá no interior do Rio Grande do Sul, todo mundo sabe que eu trabalho na Empresa Y, não é? ‘Eu tenho uma filha que trabalha na Empresa Y.’ É uma coisa.” (Entrevistada 4)*

A fala anterior se alinha com as considerações de Côrtes e Silva (2006), que argumentam que a opinião da família tem um peso sobre a imagem da empresa e que essa imagem tem influência tanto no processo de decisão de ingresso quanto no de ajuste inicial do contrato.

Por fim, ao relatar as expectativas que os entrevistados tinham sobre esse grupo de empresas estudado, a dinâmica de trabalho, análoga à do setor privado, foi mencionada e isso se refletiria em questões como dinamismo e possibilidades de crescimento profissional. Esse aspecto é discutido no tópico seguinte.

#### 4.2.2.

#### **Expectativa Superada: Dinâmica de Trabalho Estimulante**

Os relatos dos funcionários entrevistados evidenciaram um aspecto acerca do qual suas expectativas iniciais foram superadas: trata-se da dinâmica de trabalho encontrada nas empresas. Nas entrevistas, os indivíduos sinalizaram que a escolha da empresa se deu pela expectativa de que a realidade de trabalho tivesse traços da dinâmica do setor privado, com características como dinamismo e competitividade e se diferenciasssem de uma imagem caricatural de um funcionalismo público improdutivo.

*“Eu não vejo aqui como sendo o mesmo trabalho que em uma empresa reguladora ou num ministério. Eu acho que aqui você tem mais liberdade e há políticas de recursos humanos voltadas para a capacitação pessoal também.”*  
(Entrevistado 2)

Segundo os entrevistados, essas expectativas ligadas ao dinamismo não só foram confirmadas, mas superadas, pois estes relataram ter encontrado ambientes mais dinâmicos do que os anteriores.

*“É uma relação extremamente cordial, apesar de ser um ambiente também que é extremamente competitivo (...) é um ambiente em que você precisa estar sempre demonstrando resultado.”* (Entrevistado 5)

Nessa fala, o participante confirma as expectativas iniciais de um ambiente competitivo, ou seja, com características do setor privado, destacando que isso se conjuga com uma relação cordial entre os funcionários, algo igualmente valorizado.

Além disso, alguns indivíduos relataram que a empresa pública mostrava-se mais eficaz do que a privada, com rotinas de trabalho mais estruturadas e mais produtivas. Segundo os entrevistados, a cultura disseminada no setor privado da

necessidade da feitura de horas extras, torna as jornadas mais longas, porém menos produtivas, pois os funcionários tendem a diluir, durante o seu dia de trabalho, tarefas que poderiam ser feitas em menos tempo. Essa questão foi destacada pela Entrevistada 1:

*“Eu acho que eu trabalho mais durante o tempo que eu passo aqui do que quando eu trabalhava lá, com certeza eu produzo mais (...) eu acho que na auditoria tem essa cultura de você trabalhar muito, ficar até mais tarde, e as pessoas absorvem isso e acham natural, então elas produzem menos ao longo do dia.” (Entrevistada 1)*

Essa visão de que o ritmo de trabalho na nova empresa é mais intenso do que as experiências anteriores no setor privado é ratificada por outros entrevistados, que veem essa questão como positiva:

*“Então a gente trabalha muito na minha área, trabalho talvez mais do que trabalhava no mercado.” (Entrevistado 8)*

O ritmo de absorção de novos conhecimentos também apareceu como uma característica vista de forma positiva no novo contexto de trabalho. Os entrevistados foram surpreendidos, ao identificarem, nas empresas públicas, um ambiente em que essa demanda por aprendizado rápido existia, em alguns casos com intensidade até maior do que a encontrada nas empresas privadas. Essa dinâmica foi justificada pelos funcionários por diferentes razões, como a importância estratégica da organização ou pelo fato da empresa ter um grande leque de operações e, conseqüentemente, mais conhecimentos a serem absorvidos, como destaca a Entrevistada 1:

*“O ritmo de absorção de novos conhecimentos aqui foi até maior do que na iniciativa privada, por alguma razão, não sei, talvez pelo tamanho da empresa, talvez tivesse mais coisas para aprender aqui do que eu tinha para aprender lá.” (Entrevistada 1)*

Além desses aspectos que causaram alguma surpresa aos entrevistados, por terem superado suas expectativas iniciais, também foram identificados, nos relatos, alguns elementos que, não tendo sido vislumbrados por estes antes do ingresso nas empresas públicas, surgiram como gratas surpresas na fase de

ambientação nas mesmas, na qual o contrato psicológico inicial é ajustado. Esses aspectos são apresentados e discutidos, a seguir.

#### 4.2.3.

#### **Gratas Surpresas: Troca Profissional de Qualidade e diversidade de Possibilidades de Atuação Profissional**

Os entrevistados apontaram a troca profissional de qualidade, com colegas altamente qualificados, como um fator estimulante que surgiu após o ingresso na empresa. Esta foi uma questão não prevista por eles, antes do ingresso na organização, mas que lhes causou bastante satisfação. Dessa forma, não só a riqueza da troca de experiências profissionais com os colegas foi apontada como importante, mas também a sensação de fazer parte de um grupo caracterizado pela excelência profissional. Os relatos seguintes ilustram esse sentimento:

*“Tem pessoas que sabem muito direito, que sabem muita política, então eu acabo aprendendo muito com elas. E essa área que eu pretendo ir, ela tem, sei lá, 10 pessoas, e desses caras, 3 ou 4 têm doutorado em Economia ou em Administração.” (Entrevistado 3)*

*“As pessoas aqui fazem muitos estudos e artigos importantes. O pessoal busca excelência profissional aqui.” (Entrevistado 2)*

Além desse aspecto, os participantes também destacaram a possibilidade de atuar em diferentes frentes de trabalho ao longo da carreira, propiciada pelo tamanho das empresas nas quais atuam, como um aspecto bastante positivo, capaz de reforçar seus laços com as organizações nas quais estão inseridos.

*“Isso é uma coisa legal, porque tem tantas áreas, a empresa é tão grade, que o pessoal aqui costuma dizer: ‘Tu consegue trocar de emprego sem trocar de empresa’.” (Entrevistada 4)*

A entrevistada deixou claro que o anseio por uma possível troca de emprego ou a saturação com as atividades exercidas podem ser resolvidos dentro da própria empresa, devido à amplitude de possibilidades de trabalho ali existentes. Isso não apenas atende ao anseio por dinamismo, como oferece ao funcionário a perspectiva de permanecer, por longo tempo, na organização, já antevendo um momento de insatisfação. Essa visão de longo prazo na empresa,

que os entrevistados apresentaram, é um facilitador para o estabelecimento de contratos psicológicos satisfatórios. Quando essa visão não existe, os empregadores costumam enfrentar dificuldades em atender as expectativas dos novos empregados, pois estes são menos ligados a empresa do que os mais antigos, assim, se há alguma falha, os novos funcionários mudam de emprego com maior facilidade, há menos tolerância com as respostas da organização (LEE, LIU, ROUSSEAU, HUI e ZHEN, 2011). Como visto, no entanto, esse não é um problema tão impactante para as organizações públicas, pois os entrevistados se veem estabelecendo uma carreira em longo prazo nessas organizações. Como explicitado pela entrevistada, o próprio anseio por uma mudança de emprego pode ser resolvido internamente.

Quando analisada a etapa de ajuste do contrato psicológico, verificou-se não apenas o cumprimento de expectativas criadas antes mesmo do ingresso na empresa, mas a superação de algumas expectativas iniciais. O cumprimento inicial do contrato atua como um importante ponto de referência sobre o desenvolvimento do contrato psicológico (LEE, LIU, ROUSSEAU, HUI e ZHEN, 2011). Quando ele já começa sendo atendido, percebe-se que há um alinhamento entre empregado e empregador e isso pode ter influência positiva na percepção de ações futuras da organização.

Portanto, na fase de construção inicial do contrato psicológico os funcionários estão compreendendo e avaliando sua entrada na empresa e se suas expectativas iniciais de fato virão a ser atendidas (ROUSSEAU, 1995) e nesse sentido, os relatos dos entrevistados indicaram que estes parecem estar satisfeitos com o que encontraram nas respectivas empresas, após o ingresso nas mesmas.

#### **4.3. Reavaliação do Contrato Psicológico**

No momento das entrevistas os sujeitos encontravam-se, todos, na fase de reavaliação do contrato, isto é, em uma fase posterior ao ajuste inicial, em que o contrato psicológico já havia amadurecido e o fator da continuidade, ligado a ele, contribuiu para reforçar a relação de troca entre empregador e empregado.

Dois questionamentos na entrevista tiveram o objetivo de provocar a reflexão dos entrevistados sobre como estaria essa relação deles com a

organização atualmente. Perguntou-se aos participantes o que os fazia permanecer na empresa em que trabalham, assim como o que os motivaria a sair dela. A partir daí, os indivíduos expuseram os pontos mais importantes no que diz respeito à reavaliação do contrato psicológico.

Ao serem perguntados sobre esse momento, assim como na etapa de ajuste inicial do contrato, os entrevistados confirmaram a permanência de alguns fatores existentes ainda como expectativas antes do ingresso na organização. Ou seja, alguns pontos que motivaram a busca pelas empresas públicas em um primeiro momento ainda fazem parte do contrato psicológico desses funcionários. A manutenção de alguns fatores está em linha com os achados de Rousseau (1995), que argumenta haver uma grande tendência em se continuar contratos, ao invés de rompê-los, e por isso, os esquemas formados são estáveis e os comportamentos futuros previsíveis.

Todavia, houve novas questões que surgiram, nessa fase, modificando um pouco a relação entre as partes. Essa mudança é natural, ao longo do tempo, pois esta é influenciada pelo grau de maturidade da relação, que cresce juntamente com o sentimento de obrigação entre as partes e a intensificação da troca (LEE, LIU, ROUSSEAU, HUI e ZHEN, 2011).

A seguir foram analisados tanto os fatores existentes desde o momento da decisão de ingresso e mais uma vez revalidados nessa etapa do contrato psicológico, como as novas questões que surgem em um momento de maior maturidade da relação empregador e empregado.

#### **4.3.1.**

##### **Termos do Contrato Revalidados**

De acordo com Rousseau (1995), os conceitos que formam os contratos, assim como os fatores que os influenciam, vão se consolidando ao longo do tempo e formando, assim, modelos mentais de atuação. Este fato é ratificado no discurso dos entrevistados, ao se verificar que há expectativas que foram formadas antes mesmo desses indivíduos entrarem na organização e que surgem novamente quando se questiona aos entrevistados sobre cada uma das etapas do contrato psicológico. Essas expectativas iniciais foram confirmadas pelos indivíduos e se consolidaram. É o caso dos quatro fatores que estiveram presentes tanto na fase

anterior ao ingresso, quanto no ajuste inicial e que continuam sendo trazidos quando a revalidação é questionada. Estes são a estabilidade no emprego, a remuneração atrativa, a jornada de trabalho moderada e a imagem positiva da empresa.

Ainda seguindo Rousseau (1995), a consolidação dos termos do contrato e a formação de modelos mentais de atuação levam à automaticidade, que seria um modelo de pensamento automático, em que esses termos estão presentes de maneira tão arraigada que não se consegue pensar sem eles e, mais além, nem mais se percebe que eles estão presentes na estrutura dos pensamentos e decisões. Na questão da estabilidade, por exemplo, essa questão se vê presente. Alguns entrevistados tiveram muita dificuldade em visualizar a possibilidade de saída da empresa quando questionados sobre os fatores que os levariam a sair, a maioria deles se viu surpreso com a pergunta, em alguns casos precisaram de alguns minutos para responder ou não souberam dar uma resposta. A estabilidade é, portanto, um aspecto forte no contrato psicológico estabelecido. Abaixo estão algumas das respostas dos entrevistados quando questionados sobre que fatores os levariam a deixar suas empresas hoje:

*“Nossa! Eu acho que a única coisa que eu consigo vislumbrar é se a minha empresa começar a ter um papel reduzido no cenário nacional e fizer demissões. Aí, isso vai gerar uma insegurança grande.” (Entrevistada 1)*

*“Acho que só se eu tivesse muito dinheiro.” (Entrevistado 2)*

*“Eu não visualizo nenhum fator que me levaria a deixar a empresa (...) Logicamente, se acontecer uma proposta irrecusável, mas eu não visualizo essa possibilidade.” (Entrevistado 3)*

*“Olha, deixar a minha empresa hoje... Só se acontecer uma hecatombe nuclear.” (Entrevistado 6)*

A questão da estabilidade aparece também de forma explícita na fala dos entrevistados, quando estes são questionados sobre o que os leva a permanecer na organização. Daí, questões como a possibilidade de se aposentar na organização e a visão de longo prazo de que a garantia de um emprego em possíveis momentos de crises econômicas pode ser benéfico são trazidas para justificar essa decisão, como argumenta a Entrevistada 4:

*“Eu tenho a nítida sensação de que eu vou me aposentar aqui, de que eu vou até o fim. Porque pode ser que num ano esteja melhor e num outro pior, mas o meu emprego vai estar sempre aqui, eu vou ter sempre o meu salário no fim do mês, os meus benefícios, a minha aposentadoria. Pra mim vale muito essa questão da segurança.” (Entrevistada 4)*

A remuneração também foi revalidada como um dos fatores que os motivam a permanecer na empresa, no entanto isso ocorreu com um discurso diferente do que os entrevistados apresentaram sobre a estabilidade, em que ela foi somente levantada como um ponto positivo a essa permanência. Ao mesmo tempo em que o salário foi apontado como uma questão importante que manteria os indivíduos nas organizações, ele também foi o ponto mais citado como motivador da saída da organização: três dos entrevistados falaram sobre a possibilidade de saírem, em busca de um emprego cujo salário valesse à pena. Este tipo de consideração reflete facetas transacionais de relação contratual de alguns dos entrevistados. Mas, de qualquer forma, a remuneração se mantém como uma questão importante nos termos dos contratos psicológicos estabelecidos entre os entrevistados e suas respectivas empresas.

O respeito à jornada de trabalho contratual, em que há pouca frequência de horas extras, também foi trazido como um ponto positivo considerado na reavaliação do contrato. A esse aspecto também associa-se a ideia da qualidade de vida proporcionada pelo cumprimento da jornada. Nesse momento, mais uma vez, os entrevistados fizeram comparações com suas experiências nas empresas privadas e argumentaram sobre a possibilidade de se dedicarem mais a atividades pessoais e que as pressões do trabalho têm menos reflexos fora desse ambiente.

Ao abordar a questão da jornada de trabalho moderada, o Entrevistado 5 traz, através desse tipo de comparação, a ideia da reciprocidade que deve existir na relação entre empregador e empregado.

*“Eu consigo sair no horário pra fazer meu curso de inglês, coisa que eu não conseguia fazer antes. Assim... Às vezes a empresa te cobra, mas ela não te dá o subsídio pra isso e, às vezes, o insumo básico pra isso é simplesmente a disponibilidade.” (Entrevistado 5)*

O entrevistado reafirma a ideia de que deve haver balanceamento nas trocas entre empregador e empregado, em que os benefícios recebidos por uma

das partes crie uma obrigação social de que a outra parte provenha algo em troca, que se equivalha (LEE, LIU, ROUSSEAU, HUI e ZHEN, 2011).

A respeito da imagem da organização, os entrevistados mostraram que o sentimento de valorização, por sentirem-se parte de uma empresa de importância nacional, permanece. Além de se denominarem motivados pela execução de um trabalho significativo, se questionam se, em face à uma mudança de empresa, conseguiriam exercer um trabalho tão importante quanto o atual.

*“Quando eu imagino sair da Empresa Y e ir para um novo trabalho, ou fazer um outro concurso, eu fico imaginando, será que eu vou me sentir importante fazendo aquilo?” (Entrevistado 5)*

A análise dos relatos obtidos mostrou, portanto, que existem expectativas que apareceram no momento anterior à entrada dos funcionários na empresa e que foram atendidas até a fase de reavaliação do contrato, o que pode ser entendido como cumprimento do contrato psicológico. Lee, Liu, Rousseau, Hui e Zen (2011) argumentam que a percepção de contrato cumprido pelo empregado pode funcionar como uma forma de controle cognitivo por parte da organização. Os autores destacam essa questão ao tratar da importância em se cumprir aquilo que é prometido, a exemplo de um processo de escolha de projetos pelos funcionários. Se a promessa percebida pelos empregados é a de que eles escolherão os projetos dos quais participarão e isso, em um momento posterior, for imposto, gerará reações negativas. No entanto, se o processo ocorrer da mesma forma, por imposição, desde que esse tenha sido o acordo inicial, as reações terão mais probabilidade de serem positivas.

#### **4.3.2. Novos Motivos para a Permanência na Empresa**

Ainda sob a influência das perguntas que questionavam o porquê da opção dos entrevistados por permanecer em suas empresas e quais seriam as variáveis que os levariam a sair, novos elementos foram associados a esse momento de reavaliação do contrato e tratados como importantes.

O surgimento desses novos aspectos se explica pela continuidade inerente ao contrato (CONWAY e BRINER, 2005), formado através de diferentes ciclos

de troca em que uma parte cumpre as promessas feitas à outra. Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) também argumentam sobre a continuidade e sobre o fato de que uma sequência de benefícios e pagamentos a diferentes custos e ao longo do tempo vão transformando a relação das partes. Ou seja, o desenvolvimento natural da relação entre empresa e empregado envolverá mudança no tipo de trocas efetuadas por essas partes, que modificarão o contrato e possibilitarão a entrada de novas variáveis. Essa relação se remodela nos dois primeiros anos e se encaminha de forma que os empregados tendem a se perceber devendo menos à organização, quando comparado ao momento de entrada. Ao mesmo tempo, percebem a organização devendo mais a eles. Essa mudança de percepção explica também o surgimento de novos termos no contrato que beneficiam o empregado nesse momento.

Rousseau (1995) também se alinha a essa ideia de que o contrato se modifica com o tempo, de acordo com a autora, o processo de se reunir informações sobre a empresa muda dramaticamente do primeiro para o terceiro ano na organização.

Dessa forma, dois novos termos do contrato psicológico surgiram nas falas dos candidatos como influenciadores na decisão de permanecer na organização. Estes são o incentivo à educação que essas empresas oferecem aos funcionários e a possibilidade de crescimento profissional.

A questão do incentivo à educação surge, portanto, pela primeira vez nesse momento de reavaliação do contrato. Esse aspecto em nenhum momento se mostrou como uma expectativa ou um motivador para se trabalhar nas empresas. Somente após uma exposição maior à socialização que esses indivíduos assimilaram o incentivo educacional como um fator importante que justifica a permanência ali. O surgimento de novos termos ocorre, porque uma vez no emprego, as experiências de socialização encaminham a um contrato mais completo (LEE, LIU, ROUSSEAU, HUI e ZHEN, 2011).

*“Começam a ter outras variáveis importantes, como a satisfação pessoal, sua necessidade de crescimento. Um ponto interessante foi o programa de incentivo à pós-graduação (...) você pode ficar um tempo fora estudando, se dedicando, existe a possibilidade de ir para o exterior, então isso aí, pra mim, é uma coisa muito importante. Não vou falar que não tem preço, é meio piegas, mas é uma coisa muito importante.” (Entrevistado 3)*

*“O meu mestrado é todo bancado pela Empresa Y, se não fosse a Empresa Y eu não estaria fazendo mestrado hoje (...) e eu imagino, se eu quiser, se eu terminar o mestrado e retomar o fôlego daqui a um tempo, posso seguir uma carreira de consultoria.” (Entrevistada 4)*

Nesse caso, a entrevistada mostrou ter vivido já uma experiência de socialização em que compreendeu a valorização e o incentivo oferecidos por sua empresa à questão educacional, utilizou esse benefício e consegue fazer planos que conjugam seus interesses com os da organização. Esse processo mostra um amadurecimento do contrato psicológico da funcionária, em que ela consegue entender de forma clara as contribuições esperadas e os benefícios em troca.

A promessa sobre crescimento profissional segue essa mesma linha e os entrevistados mostraram que seu tempo de experiência na organização já lhes fornece insumos para saber que esse crescimento deve acontecer, a dúvida reside apenas sobre o tempo em que isso deve ocorrer na maior parte dos casos.

Os participantes, dessa maneira, destacaram também a possibilidade de crescimento profissional dentro das organizações como um dos motivos de permanência nelas. A obtenção de cargos comissionados, um dos exemplos de crescimento, é indicada como uma questão motivadora, tanto pelos fatores ligados a obtenção de poder em uma nova posição hierárquica como pelos ganhos financeiros que estão ligados a esse processo.

De acordo com Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), as trocas entre as partes mudam juntamente com os fatores ambientais e a percepção do empregado se modifica juntamente com isso. Essa afirmativa se alinha com o surgimento desse novo ponto que é agregado com a maturidade dessa relação.

Os autores também afirmam que os funcionários não avaliam apenas o comportamento do empregador, mas também o seu próprio, modificando suas posturas em coerência com a nova realidade ambiental. Essa afirmativa é exemplificada na fala dos entrevistados sobre crescimento profissional, em que eles mostram não apenas haver uma expectativa de cumprimento da promessa por parte da empresa, mas que mudaram algumas de suas ações para também garantir que essas promessas sejam cumpridas.

*“Hoje estou num grupo de potenciais gerentes (...) a empresa está me dando insumos (...) Eu estou pegando também mais responsabilidades, a empresa está*

*me dando retorno, então eu estou vendo que a minha carreira está progredindo.”*  
(Entrevistado 8)

Esse indivíduo, mostra de forma clara, essa relação de troca e explicita que compreende que a organização está lhe “dando insumos” e que, em contrapartida, oferece mais dedicação ao assumir mais responsabilidades. Esse funcionário destaca ter a sensação de promessa cumprida, de que a sua carreira está progredindo.

Nessa relação, a ideia da reciprocidade e de uma troca simétrica e equilibrada também fica clara. Da mesma forma que o entrevistado declara ter percebido como necessário um incremento em sua dedicação, uma vez que a empresa lhe oferecia algo, quando o retorno da empresa se enfraquece e fica aquém do prometido, desequilibrando o esquema de trocas, o funcionário poderá ficar insatisfeito. O mesmo entrevistado indica essa possibilidade no seu discurso:

*“Se eu já não visualizar mais virar um gerente na empresa isso vai mexer comigo, entendeu? Mexer comigo, assim, não ficar desmotivado, mas começar a olhar pra fora.”* (Entrevistado 8)

Ou seja, a possibilidade de crescimento profissional surge como uma nova demanda da relação amadurecida entre empresa e empregado, que se não atendida, pode gerar a insatisfação e uma possível saída do funcionário da organização.

## 5 Conclusão e Recomendações

O principal objetivo desse trabalho foi avaliar os principais aspectos que delineiam os contratos psicológicos existentes entre as empresas públicas e os seus empregados, em particular aqueles que tiveram experiência anterior no setor privado. Essa escolha se deu pelo fato de haver, nos últimos anos, uma crescente procura pelas organizações públicas, que vem se tornando cada vez mais atrativas aos profissionais com formação universitária.

Esse aumento na procura por esse tipo de instituição leva a crer em um também aumento no movimento de migração da área privada para a pública, assim como em um maior interesse dos novos entrantes no mercado de trabalho por essas empresas ligadas ao Estado. Desta forma, entendeu-se que esse fenômeno refletia um modo de pensar em que os atrativos do setor público estavam sendo entendidos pelos indivíduos como mais sedutores do que os do setor privado. Por essa razão, essa pesquisa procurou entender os aspectos positivos e negativos de cada um desses setores, a partir do discurso de sujeitos que optaram por migrar do setor privado para o público.

A intenção, portanto, foi que a partir da análise dessa avaliação dos indivíduos que efetuaram essa migração entre setores de trabalho, se entendesse o processo de formação dos principais aspectos que delineiam as bases do contrato psicológico existente entre a entidade pública e seus funcionários. Desta forma, pretendeu-se oferecer às organizações, dos setores público e privado, informações que facilitem a compreensão daquilo que é importante para o corpo funcional, de modo que estas possam desenvolver suas fraquezas e manter uma relação robusta com seus empregados.

Cabe ressaltar que essa pesquisa foi realizada com funcionários de três empresas públicas que são referência no setor, tanto pelos salários e condições de trabalho oferecidas, quanto pelo prestígio e visibilidade dessas instituições. Essas empresas têm concursos de seleção entre os mais concorridos desse setor, além de

salários iniciais acima da média do mercado. Por essa razão, as conclusões desse estudo devem ser entendidas como referentes às empresas estatais com essas particularidades, mas possivelmente não refletem a realidade de outras empresas públicas que não oferecem as mesmas condições de trabalho.

Ao se analisar os relatos dos entrevistados sobre as esferas pública e privada, ficou claro que as práticas e maneiras de interação em cada uma delas são distintas. Essa dicotomia foi destacada de modo que refletisse as constantes comparações efetuadas pelos participantes sobre os dois ambientes. O teor dessas comparações, que aconteceu na maior parte das vezes quando os entrevistados foram estimulados a falar sobre a decisão de ingresso no setor público, destaca pontos críticos relacionados ao ambiente das firmas privadas em conjunto com expectativas de que esse pontos apareçam de forma positiva no setor público. Esse contraste entre as críticas ao universo privado e as expectativas sobre o ambiente público evidenciaram os aspectos considerados mais importantes na relação de trabalho dos entrevistados, assim como o fato de que o ingresso na organização pública era visto como uma solução para alguns dos problemas encontrados no setor privado. Ao mesmo tempo, no entanto, o dinamismo do setor privado foi destacado como uma característica positiva, que se esperava que continuasse existindo quando se caminhou em direção à área pública.

Como se poderia supor, dado o movimento feito por esses profissionais, observou-se que os entrevistados tinham críticas sobre a realidade do mercado de trabalho privado e percepções positivas sobre o trabalho na área pública. Ficou claro que esses trabalhadores buscam um esquema ideal de trabalho que conjugue o que há de positivo em cada um dos ambientes analisados, na medida em que se espera que o dinamismo profissional mantenha-se no setor público, assim como aspectos negativos relacionados à área privada, como jornada de trabalho elevada, instabilidade e remuneração.

Por um lado, houve unanimidade no levantamento de pontos negativos, sendo apontado o ambiente privado como caracterizado por alta carga de trabalho, pressão e rotatividade. Ficou clara a insatisfação dos entrevistados sobre o espaço de tempo que eles tinham quando trabalhavam nas organizações privadas para o tratamento de questões pessoais e na dificuldade de gerenciamento do próprio tempo. Queixas que envolviam dificuldades de agendamento de consultas médicas e na manutenção de atividades físicas diárias foram recorrentes.

Nessa mesma linha de argumentação, os entrevistados enxergavam a falta de tempo para questões pessoais e alta carga de trabalho como fatores ligados ao ambiente privado que não eram passíveis de mudança. O conhecimento da realidade da competitividade de mercado e o processo de socialização pelo qual passaram nessas organizações os fizeram enxergar que essa maneira de funcionar era legítima, relatando, os próprios, que havia momentos em que essas firmas eram “obrigadas” a demitir pessoas. Da mesma forma, questões como a dedicação intensa ao trabalho, expressa em grande número de horas, a maximização de recursos e a absorção de pressão eram vistas como intrínsecas a esse setor. A impossibilidade de se conciliar as agendas pessoal e profissional fazia parte da escolha de se trabalhar nesse ambiente. A alternativa à exposição a esse tipo de situação, portanto, era a saída.

As recompensas a essa dedicação excessiva eram vistas com reservas pelos entrevistados, que relataram que o discurso que as organizações privadas proferiam no momento da contratação era diferente da realidade encontrada e que os retornos oferecidos em troca da intensa dedicação não eram sempre correspondidos na intensidade ou rapidez desejada pelos funcionários. Essa observação os fazia ter receio de oferecer os insumos solicitados pela organização, dado que a promessa de retorno futuro era incerta. Essa dúvida sobre os retornos da empresa se relaciona, em parte, pelo caráter transacional que tinha a relação entre o empregado e o empregador, nesse ambiente, o que implica em uma grande rotatividade e, por isso também, se torna difícil estabelecer um contrato psicológico em longo prazo.

*“Durante o processo, no primeiro contato, as pessoas te vendem que se você se dedicar, por 10 ou 12 horas por dia, você terá um mundo maravilhoso em 10 anos. Aí aquilo começa a alimentar o teu imaginário. Quando você vai tendo contato, vê que não é bem assim.” (Entrevistado 3)*

Como pode ser observado no trecho anterior, a dúvida sobre o cumprimento das promessas oferecidas pelo empregador privado se davam também com base na própria experiência dos funcionários nessas empresas. Aquilo que era prometido no momento de entrada não se concretizava, mesmo que o funcionário tivesse cumprido o prometido. O não atendimento de

expectativas e a quebra de promessas também foram fortes fontes de reclamação dos participantes de suas experiências na área privada.

O outro lado dessa visão sobre esse setor ocorreu quando os entrevistados identificaram essas organizações como “grandes escolas”, em que a experiência profissional ali adquirida era um fator enriquecedor às suas carreiras. A realidade vivida, dessa maneira, era valorizada, de forma que o aprendizado obtido nessas organizações era um ativo importante e permanente, que muitos destacaram como diferencial que possuem até hoje.

Assim como o aprendizado, os participantes definiram que fatores como dinamismo e a possibilidade de desenvolvimento de carreira são características positivas e geradoras de satisfação, que estão mais ligadas à imagem da área privada do que à imagem da área pública. Esses profissionais, todos jovens, viam na área pública um ambiente mais calmo, que atendia alguns dos anseios já vistos, mas identificavam que algumas empresas governamentais ainda eram instituições excessivamente burocráticas e improdutivas. Como esses indivíduos repudiavam essa caricatura da burocracia e da improdutividade, eles argumentaram que buscavam empresas que tivessem características do ambiente privado, ligado ao dinamismo e competitividade. Havia, portanto, um conflito aparente no discurso dos entrevistados sobre o setor privado, que esteve presente nas falas desses participantes ao argumentarem desejar, ao mesmo tempo, se distanciar da rotina de trabalho relatada como estressante e almejar que o ambiente público possuísse, em parte, facetas dessa experiência.

Essas diferentes perspectivas, no entanto, não se mostraram impeditivas na decisão de migrar para o setor público, já que estes indivíduos classificaram como desgastante o ritmo de trabalho exigido pelas organizações privadas e viram nas empresas do Governo um ambiente que respeitasse mais os anseios por tempo.

Foi a partir desses diálogos entre público e privado que começaram a se formar as bases do contrato psicológico entre empregados públicos e suas empresas, antes mesmo da entrada na organização. As experiências profissionais anteriores serviram como os norteadores iniciais para essa relação ao fazê-las refletir sobre o que mais valorizavam em suas relações de trabalho.

Dessa forma, ao se analisar o momento da decisão de ingresso no emprego público foram identificados quatro termos principais de formação desse contrato, que, então, eram expectativas sobre as características do novo emprego: a jornada

de trabalho moderada, a estabilidade no emprego, a remuneração atraente e a imagem positiva da empresa pública.

Essas expectativas refletiam a preocupação dos indivíduos em ter maior disponibilidade de tempo para questões pessoais, menos riscos de se perder o emprego, ganho de maior equilíbrio de poder em relação à empresa, garantia de remuneração satisfatória, além da possibilidade de trabalhar em uma empresa de prestígio e contribuírem em questões sociais maiores, ligadas à organização. Todas essas expectativas, portanto, formadas antes da entrada, previam um conjunto de ações dos empregadores que atendessem a essas demandas.

Observou-se, através da pesquisa, que essas quatro expectativas foram identificadas como atendidas quando os entrevistados foram questionados sobre as suas primeiras experiências já dentro da organização, no momento de ajuste inicial do contrato psicológico. Eles relataram que a imagem que tinham do ambiente público foi correspondida, no que se refere a esses fatores, e que essa congruência gerou satisfação.

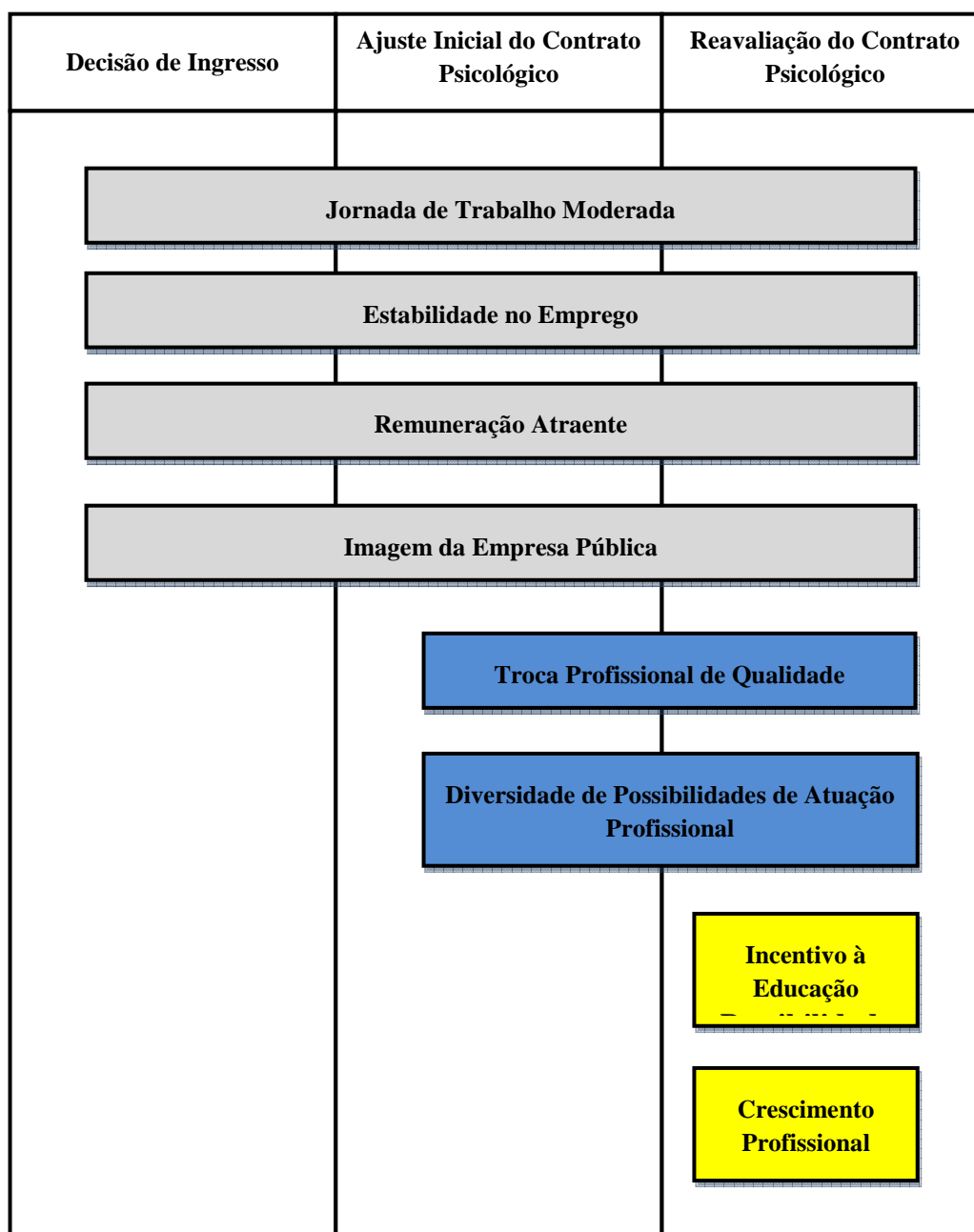
Além disso, nessa análise do ajuste inicial do contrato, surgiram mais dois novos termos, que não haviam sido considerados anteriormente pelos entrevistados, mas que eles definiram como importantes na relação com a organização: a possibilidade de estarem em um ambiente que oferecesse uma troca profissional de qualidade e o fato de que essas empresas têm uma carteira muito ampla de operações, o que, por consequência, oferece aos funcionários diversidade de possibilidades de atuação profissional. Essas questões contribuíram para a satisfação dos participantes e fortaleceram a visão de longo prazo que eles tinham de relação com a organização.

Na fase de reavaliação do contrato psicológico é ratificada a força que essas expectativas anteriores à decisão de ingresso, possuem. Estas foram revalidadas e se mostraram geradoras de satisfação e importantes pontos para a manutenção dessas pessoas nas organizações analisadas. Além disso, no momento, em que se questionou de maneira mais veemente aos entrevistados as razões da sua permanência em suas respectivas organizações e quais fatores os levariam a sair delas, surgiram mais dois novos termos que passaram a fazer parte da relação entre essas partes: o incentivo educacional feito pelas empresas na carreira desses funcionários e a expectativa de crescimento profissional.

A questão do crescimento profissional apareceu recorrentemente como um dos fatores importantes que mantém atualmente os funcionários às empresas em que estão. A este aspecto, os entrevistados associam a ideia de terem seus trabalhos reconhecidos pela empresa e de visualizarem a possibilidade de ocupação diferentes postos e de subida na hierarquia organizacional a médio e longo prazos. A possibilidade de ocupação de cargos executivos de chefia, como coordenações e gerências, são exemplos citados. Nesse sentido, muitos dos participantes estão em uma posição de investimento de esforços para a conquista de cargos almejados e que, com base no entendimento de que o ritmo de crescimento nas organizações públicas é mais lento que o da iniciativa privada, acreditam que o tempo que esperam para a concretização desse anseio está dentro de um padrão de tempo aceitável. No entanto, essas pessoas fazem a ressalva de que se perceberem que essas promessas podem não vir a serem concretizadas, a relação com a organização terá que ser revista.

A Figura 6 ilustra as três etapas do contrato psicológico e os termos existentes em cada uma delas. Verificou-se primeiramente, a permanência dos quatro pontos surgidos no momento da decisão de ingresso nas organizações em todas as fases analisadas. Essa perenidade demonstra a importância dessas questões para os empregados, que enxergam o cumprimento desses aspectos, por parte da empresa, de forma satisfatória. Essa consistência representa também a existência de uma boa relação entre os dois envolvidos, empregador e empregado, o que se mostrou claro no momento de questionamento do pesquisador sobre a reavaliação desse contrato psicológico, em que os entrevistados mostraram-se surpresos com a avaliação da possibilidade de saída da organização, indicando que não têm expectativas de que esses pontos mudem. Alguns participantes não souberam responder que fatores os levariam a sair da empresa e a maior parte precisou de alguns segundos de reflexão para responder essa pergunta. De acordo com Lee, Liu, Rousseau, Hui e Zhen (2011), o atendimento satisfatório dos termos do contrato é a métrica básica para se alcançar uma boa performance nessa relação.

**Figura 6 – Etapas e Termos do Contrato Psicológico dos Empregados Públicos.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi verificado também que, com o passar do tempo, o contrato psicológico necessariamente muda e vai ganhando novos termos que se tornam importantes para as partes. Esse caminho representa o fato de que, inicialmente, o contrato não está completamente construído e possui ainda espaços em branco a serem preenchidos, ademais é um reflexo de que as relações de troca vão se modificando de acordo com as mudanças ambientais e a maturidade da relação.

Além disso, percebeu-se que esses novos termos agregados foram todos em benefício do empregado, o que ratifica um pensamento de Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) de que a maturidade da relação faz o funcionário ver as obrigações da empresa crescendo mais do que a sua própria, o que aumentaria os direitos percebidos por ele.

Apesar disso, na terceira etapa, de reavaliação do contrato psicológico, os entrevistados mostraram de forma clara que tinham noção de que essa dinâmica de trocas entre eles e a empresa deveria seguir uma lógica de reciprocidade. Esse entendimento é percebido no momento em que os indivíduos relatam o investimento feito em suas carreiras pela empresa e que sabem que isso exige uma contrapartida de dedicação e assunção de novas responsabilidades.

A pesquisa retratou, portanto, os valores que esses indivíduos possuem a respeito da formação da relação de trabalho e da conjugação de questões pessoais e profissionais, que é consequência deste fato. Acredita-se, que os valores ressaltados por esses empregados e as expectativas que os mesmos indicaram ter a respeito das ações de suas organizações são referência para a melhor compreensão de qualquer interação entre empregado e organização.

### **Sugestões para estudos futuros**

Dessa forma, sugere-se para pesquisas futuras, primeiramente, a exploração desses mesmos aspectos delineadores do contrato psicológico através de um estudo longitudinal, que durasse cerca de dois anos, em que se entrevistariam os indivíduos nos momentos reais das etapas em que se encontrariam, isto é, seriam obtidas as percepções dos entrevistados quando eles estivessem vivendo cada uma das três fases tratadas nesse estudo, a decisão de ingresso na empresa, o ajuste inicial do contrato psicológico e a sua reavaliação. Além disso, é possível a aplicação desse mesmo modelo para funcionários de outras faixas etárias e compreender se questões que surgiram de maneira forte nesse estudo como o crescimento profissional na fase de reavaliação do contrato se manterão ou se novas variáveis irão surgir.

Outra proposta seria um estudo inverso, analisando funcionários que migraram do setor público para o privado visando compreender os motivadores

dessa transição, analisando-se os itens mais valorizados pelos entrevistados da presente pesquisa se mostram presente nesse caso.

Por fim, como uma quarta sugestão, poderia ser realizado um estudo comparativo das bases dos contratos psicológicos de empregados públicos com aqueles que atuam em empresas de alta performance, ambientes aparentemente bastante diferentes. E, a partir daí, analisar-se o que há de comum entre eles e suas justificativas pela escolha de cada um dos ambientes.

AMORIM, M. Tensão e Silêncio. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, ano LXXXVIII, n. 2970, Caderno Boa Chance, p. 1-3. 10 de março de 2013.

ARGYRIS, C. **Understanding organizational behavior**. Homewood: The Dorsey Press, 1960.

CONWAY, N.; BRINER, R. **Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DABOS, G.; ROUSSEAU, D. M. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, p. 52-72, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUEST, D. **The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract**. *Applied Psychology: an International Review*, v. 53(4): p. 541-555, 2004.

\_\_\_\_\_.; CONWAY, N. Communicating the psychological contract: an employer perspective. **Human Resource Management Journal**, v. 12(2), p. 22-38, 2002.

LEE, C.; LIU, J.; ROUSSEAU, D. M.; HUI, C.; ZHEN, X. C. **Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts**. *Human Resource Management*, v. 50, n.2, p. 201-226, 2011.

MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. **When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops.** *Academy of Management Review*, v. 22, p. 226-256, 1997.

RAJA, U.; JOHNS, G.; BILGRAMI, S. **Negative consequences of felt violations: The deeper the Relationship, the stronger the reaction.** *Applied Psychology: An International Review*, v. 60 (3), p. 397-420, 2011.

ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 137-152, 1994.

ROEHLING, M. V. **The origins and the early development of the psychological contract construct.** Paper apresentado no encontro anual do Academy of Management, Cincinnati, 1996.

ROUSSEAU, D. M. **Changing the deal while keeping the people.** *Academy of Management Executive*, v. 1, n.10, p. 50-58, 1996.

\_\_\_\_\_.; **Developing psychological contract theory.** In: SMITH, K.G.; HITT, M.A. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (p. 190-214). Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.

\_\_\_\_\_.; Psychological and Implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, p. 121-139, 1989.

\_\_\_\_\_.; **Psychological contracts in organizations: understanding Written and unwritten agreements.** California: Sage Publications, 1995.

SCHEIN, E. H. **Organizational Psychology.** Engelwood Cliffs, NJ, 1965.

STONER, J. S.; GALLAGHER, V. C. Who Cares? The Role of Job Involvement in Psychological Contract Violation. **Journal of Applied Social Psychology**, 2010, v. 40 (6), p. 1490–1514, 2010.