



**Leonardo Lopes Côrtes**

**Aspectos que contribuem para a construção  
do contrato psicológico de indivíduos que  
ingressam em empresas do setor público**

**Dissertação de Mestrado (Opção profissional)**

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

Orientador: Prof. José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2005



**Leonardo Lopes Côrtes**

**Aspectos que contribuem para a construção  
do contrato psicológico de indivíduos que  
ingressam em empresas do setor público**

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

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profª. Patrícia Amélia Tomei**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profª. Maria Teresa Correia Coutinho**

UFRJ - FAAC

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 19 de dezembro de 2005

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

## Leonardo Lopes Côrtes

Graduou-se em Ciências Econômicas pela UFRJ em 1998. Atuou como pesquisador do BNDES, na área de estudos setoriais ligados ao *agribusiness*. No início de 1999, foi contratado como *trainee* da Souza Cruz S.A. e, neste período, acumulou experiências através do suporte financeiro às Áreas de Supply Chain, Fábricas e Exportação de Fumo, este último como gerente financeiro. A partir de 2003, foi transferido para a Gerência de Planejamento Financeiro e, em 2005, foi o responsável pelo projeto de desenvolvimento de uma nova plataforma para a projeção dos resultados financeiros e gerenciais da empresa.

### Ficha Catalográfica

<p>Côrtes, Leonardo Lopes</p> <p>Aspectos que contribuem para a construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em empresas do setor público / Leonardo Lopes Côrtes; orientador: José Roberto Gomes da Silva. - Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2005.</p> <p>100f. ; 30 cm</p> <p>Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.</p> <p>Inclui referências bibliográficas.</p> <p>1. Administração – Teses. 2. Contrato Psicológico. 3. Expectativas. 4. Setor Público. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.</p>
---

CDD: 658

Para a minha mãe que sempre prezou pela minha formação educacional, minha irmã pelo apoio constante e incondicional e minha querida esposa por ser uma verdadeira companheira.

## Agradecimentos

Eu agradeço a Deus por ter conseguido alcançar mais este objetivo. Nada disso teria acontecido se Ele não tivesse propiciado os instrumentos necessários para que eu obtivesse tal êxito. Todos os momentos difíceis, de desânimo e incertezas foram superados através de sua força.

## Resumo

Côrtes, Leonardo Lopes; da Silva, José Roberto Gomes (Orientador). **Aspectos que contribuem para a construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em empresas do setor público.** Rio de Janeiro, 2005. 100p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho buscou trazer uma melhor compreensão sobre o processo de construção do contrato psicológico dos indivíduos com as organizações no contexto atual. Este estudo focaliza um fenômeno que tem sido característico da década atual, quando se verifica um aumento considerável do número de indivíduos que se candidatam a empregos públicos. Este é um fenômeno que, de certo modo, reverte uma tendência das décadas anteriores, nas quais havia um fechamento das contratações nestas empresas e uma desvalorização da imagem do funcionário ligado ao setor público. A proposta de utilização da abordagem do contrato psicológico deveu-se ao pressuposto de que este modelo permitiria identificar fatores explícitos ou implícitos que norteavam a relação entre empresa e indivíduo, seja na construção do contrato ou mesmo na quebra das expectativas dos novos funcionários. Optou-se por desenvolver uma pesquisa exploratória baseada em entrevistas com a penúltima turma de *trainees* do curso de formação de Administração de uma empresa de sociedade de economia mista, do ramo de energia. Estas entrevistas foram feitas com base em questionários semi-estruturados, foram gravadas e transcritas, visando a identificar os principais motivos que estimularam a entrada destes indivíduos na empresa pública e como as experiências vividas influenciaram a sua relação com a organização. Os resultados confirmam algumas crenças popularizadas acerca da motivação dos indivíduos para escolherem um emprego estatal, destacando-se a busca por uma situação de maior estabilidade. Observa-se, também, que os participantes da pesquisa revelam uma percepção positiva do setor público, no que se refere à existência de oportunidades concretas de crescimento profissional, aliadas à possibilidade de um melhor gerenciamento da qualidade de vida. Os resultados conduziram, ainda, a proposição de um quadro de referência para a análise do processo de construção do contrato psicológico dos indivíduos com a empresa.

## Palavras-chave

Contrato Psicológico; Expectativas; Setor Público

## Abstract

Côrtes, Leonardo Lopes; da Silva, José Roberto Gomes (Advisor). **Factors that contribute to the psychological contract building with individuals who decide to work in the public sector.** Rio de Janeiro, 2005. 100p. MSc. Dissertation (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this study is to have a better understanding of the process of construction of the psychological contract with the individuals that has occurred recently. This study has focused on a phenomenon that is very usual in this decade, characterized by an increase in the number of individuals that are looking to build a career in the public sector. This phenomenon has reverted a trend that had occurred in the previous decades, that is, a decrease in the number of new employees as well as a devaluation in the image of the employees who work in the public sector. The proposal of using the psychological contract theory was motivated by the idea that this model would be capable of identifying the main factors (hidden or not) that influence the relationship between individuals and organisations, even in the process of contract building or in the contract breach. In order to test these factors, an exploratory methodology was developed, through various interviews with a group of the most recent trainees of the Administration Course of a company that belongs to the public sector (energy industry). These interviews were based on previous questionnaires. All interviews were recorded, and latter written out, aiming at identifying the main aspects that stimulated the decisions of those individuals to work in the public sector. The main results of this study confirm that individuals are looking for stability in their jobs. Additionally, the perception in relation to the public sector is positive, regarding that individuals recognize that is possible to have a career development as well as quality of life. Finally, the study purpose a framework that enables the analysis of the process of the psychological contract building between individuals and firms.

## Keywords

Psychological Contracts; Expectations; Public Sector

# Sumário

1. Descrição do Problema	11
1.1 Introdução	11
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Principal	15
1.2.2 Objetivos Intermediários	16
1.3 Delimitação do Estudo	17
1.4 Relevância do Estudo	18
2. Referencial Teórico	19
2.1 O surgimento e a evolução dos conceitos de contratos	19
2.2 Contrato Psicológico – identificação do conceito	23
2.3 As principais características existentes nos Contratos Psicológicos	26
2.4 Tipos de Contratos Psicológicos	30
2.5 O processo de transformação dos Contratos Psicológicos	32
2.6 O conceito de violação dos Contratos Psicológicos	34
2.7 Como os contratos psicológicos são afetados	37
2.8 Considerações sobre as relações de trabalho	40
2.9 Modelo para a análise das relações de trabalho a partir do contrato psicológico	42
2.10 Quanto à estratégia de recursos humanos	44
2.11 O conceito tradicional de carreira e as novas abordagens existentes	46
3. Metodologia	53
3.1 Tipo de Pesquisa	53
3.2 Coleta de Dados	54
3.3 Tabulação e Análise de Dados	56
3.4 Limitações do Método	58
4. Análise dos Resultados	59
4.1 Fatores que motivaram a decisão de participar do processo seletivo público	59
4.2 Imagem da empresa e dos funcionários	62
4.3 Quais foram as fontes de informação sobre a empresa	66
4.4 Identificação dos principais pontos positivos na empresa	68
4.5 Identificação das oportunidades de melhoria da empresa	68
4.6 Análise das expectativas	71
4.7 Quanto aos planos de carreira	74
4.8 Possibilidade de concretização dos planos de carreira na empresa	78
4.9 Motivações que levariam as pessoas a deixarem a empresa	82
4.10 Identificação de dissonâncias na empresa	83
4.11 Imagem do setor privado	86
5. Conclusão	91
6. Referências Bibliográficas	98



## Lista de figuras

Figura 1 – Relação de trocas	27
Figura 2 – Nível de Clareza dos Contratos Psicológicos	28
Figura 3 – Tipos de Relação de Trabalho	42
Figura 4 – Modelo de Construção do Contrato Psicológico	96

## Lista de quadros

Quadro 1 – Tipos de contratos sob a ótica da empresa e do empregado	21
Quadro 2 – Exemplos de elementos de conteúdo e processo no contrato psicológico	37
Quadro 3 – Fatores estruturais e individuais	38
Quadro 4 – Modelo para aplicação do contrato psicológico na análise das relações de trabalho	44
Quadro 5 – Mapeamento do perfil da amostra dos entrevistados	56
Quadro 6 – Fatores que motivaram a decisão de prestar o processo seletivo público	62
Quadro 7 – Imagem percebida sobre a empresa e os funcionários	66
Quadro 8 – Fontes de informação dos entrevistados em relação à empresa	68
Quadro 9 – Principais pontos positivos percebidos com relação à empresa	71
Quadro 10 – Oportunidades de melhoria na empresa segundo os candidatos	75
Quadro 11 – Identificação de decepções e surpresas	78
Quadro 12 – Aspectos relacionados ao plano de carreira dos entrevistados	82
Quadro 13 – Viabilidade de concretização dos planos de carreira na empresa	83
Quadro 14 – Fatores que levariam os indivíduos a deixarem a empresa	86
Quadro 15 – Identificação de dissonâncias entre discurso e prática	89
Quadro 16 – Opiniões dos entrevistados em relação ao setor privado	91