

## 2

### Referencial Teórico

Este capítulo apresenta o referencial teórico que serviu de base para análise dos resultados do estudo. Tratando-se de um tema que apresenta uma ampla literatura, o item 2.1 sintetiza alguns dos principais conceitos e considerações associados aos Sistemas de Gestão de Desempenho. O item 2.2 trata das discussões acerca do comprometimento dos indivíduos e, finalmente, o item 2.3 aborda as questões relativas ao contrato psicológico e sua ligação com o comprometimento.

#### 2.1

##### Sistemas de Medição e Avaliação de Desempenho

Ao abordar o assunto sobre desempenho dentro das organizações pode-se observar, através da revisão da literatura, primeiramente, dois focos distintos sobre o tema: um que diz aos Sistemas de medição de Desempenho (*Performance Measurement System*) e outro relativo aos Sistemas de Avaliação de Desempenho (*Performance Appraisal System*). Apesar das semelhanças induzidas pelas suas terminologias, nota-se, através de uma leitura mais aprofundada, diferentes conceitos por trás de cada um deles.

Kuwaiti (2004) define Sistemas de Medição de Desempenho como conjunto de atividades desenvolvidas para coletar dados e transformá-los em informações que gerem ações, inteligíveis e que permitam uma acurada avaliação do quanto os objetivos (operacionais, táticos e estratégicos) estão sendo atingidos, além de formar a base para o sistema de recompensas.

Já Haas e Kleingeld (1999), por sua vez, observam que tal sistema é composto por um conjunto de indicadores de *performance* com procedimentos para apuração periódica dos dados e conjunto de atores dentro da organização que se relacionam.

Por outro lado, DeNisi (2000, apud Hartog et al., 2004) caracteriza o Sistema de Avaliação de Desempenho como o sistema através do qual a

organização cria índices que representam o nível de desempenho de um indivíduo ou grupo. Mondy *et al* (2002, apud Hartog et al.,2004) o definem como sistema de revisão e avaliação da performance de um indivíduo ou grupo.

Pode-se entender, então, que, enquanto a noção do Sistema de Medição de Desempenho tem como foco a *performance* da organização, o conceito de Sistema de Avaliação de Desempenho direciona a atenção para o desempenho do indivíduo.

Nas duas próximas seções (2.1.1 e 2.1.2) será apresentada uma revisão da literatura mais detalhada a respeito desses dois temas. Como evolução do assunto, uma terceira seção (2.1.3) aborda um novo conceito que vem tomando corpo nas mais recentes pesquisas e que vai além da noção de medição e avaliação: os Sistemas de *Gestão* de Desempenho. Por fim, a relação entre Sistema de Gestão de Desempenho e Gestão de Recursos Humanos é observada com mais profundidade na seção 2.1.4.

### 2.1.1

#### **Sistemas de Medição de Desempenho**

As pesquisas sobre sistemas de medição de desempenho aumentaram de forma considerável na década de 1990 (Martins e Salerno, 1998). Nessa época, diversos estudiosos começaram a perceber que os sistemas até então em uso pelas organizações já não refletiam mais o contexto no qual as mesmas estavam inseridos.

Vokurka e Flidner (1995), por exemplo, citam como elementos dessa mudança de cenário a acelerada competição vinda de todas as partes do mundo através da globalização, a introdução de novas tecnologias afetando as áreas de produção e os sistemas de informação vigente e as mudanças sociais nas relações de trabalho.

Observava-se, porém, que os modelos de sistema de medição em uso pela empresas foram desenvolvidos no início do século XX junto com o advento da administração científica. Ao contrário da atual realidade, o mercado naquela época era estável com a predominância da produção em massa de produtos com características e tecnologias praticamente imutáveis e com grande utilização de trabalho manual. Os sistemas de medição, por sua vez, eram, na sua essência,

instrumentos contábeis que reportavam os resultados financeiros finais da corporação.

Entretanto, conforme ressaltado por Martins e Salerno (1998) no final do século XX, as organizações conviviam com conceitos totalmente diferentes do ambiente de produção em massa, tais como:

- surgimento de novos critérios críticos de competitividade: qualidade, prazo de entrega, flexibilidade, inovação entre outros;
- surgimento da Gestão pela Qualidade Total introduzindo a filosofia de melhoria contínua de produtos e processos;
- reconhecimento da área de produção como elemento-chave para execução das estratégias e fonte de vantagem competitiva;
- importância da integração da rede de suprimentos da empresa internamente e externamente.

Inúmeras foram, então, as críticas à utilização dos modelos tradicionais. A mais relevante delas refere-se ao fato de que, por serem fundamentalmente baseados em indicadores financeiros, tais sistemas de medição retratavam apenas desempenhos passados. Essas ferramentas careciam de informações que pudessem, através de uma relação causa-efeito, monitorar os elementos críticos do processo, possibilitando aos gestores a tomada de decisões antecipadamente e evitando resultados indesejados.

Além disso, o foco apenas em resultados financeiros provoca uma miopia nas organizações, dotando as mesmas de uma visão de curto prazo para atingir *performances* satisfatórias e, na maioria dos casos, prejudicando a avaliação de novos investimentos e decisões estratégicas que a longo prazo trariam vantagem competitiva à corporação.

Ou seja, todas as críticas chamavam a atenção para a não utilização de medidas não financeiras, tanto quantitativas como qualitativas, tais como qualidade, inovação, flexibilidade, capacidade de aprendizado entre outros.

A necessidade de mensurar ativos intangíveis também é outro ponto ressaltado por diversos autores. Reconhecidamente, medidas como poder da marca, fidelidade do cliente e capital intelectual geram valores para empresa e são

fatores de vantagem competitiva. Dessa forma, é vital que estas sejam levadas em consideração no processo de tomada de decisão dentro das organizações.

Em complemento a tais críticas, diversos autores defenderam então um variado conjunto de características que os novos modelos de sistema de medição deveriam apresentar. Martins e Salerno (1998) em seu trabalho que se propôs a fazer uma revisão da literatura a respeito do tema e identificou as características mais freqüentemente citadas por diversos autores:

- ser congruente com a estratégia competitiva;
- ter medidas financeiras e não-financeiras;
- direcionar e suportar a melhoria contínua;
- identificar tendências e progressos;
- facilitar o entendimento das relações de causa-efeito;
- ser facilmente inteligível para os funcionários;
- abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- prover informações em tempo real para toda organização;
- ser dinâmico;
- avaliar o grupo e não o indivíduo.

Os estudos sobre os novos modelos de sistema de medição destacavam também seus principais objetivos. Wiesner e Fawcett (1991) defendiam que estes têm como função ligar as estratégias às decisões operacionais. Segundo os autores, o mais importante é promover melhorias que permitam a empresa atingir duradouras vantagens competitivas.

Vokurka e Flidner (1995) destacaram, além do papel de auxiliar na avaliação da *performance* operacional para alocar recursos que levem à melhoria, o objetivo de motivar as pessoas para melhoria.

Neely *et al* (1994) alegaram que as pessoas são as últimas responsáveis pelas decisões e ações dentro das organizações e que a consistência das mesmas depende se estratégia é difundida. Os sistemas de medição devem então se propor a essa tarefa, influenciando o comportamento das pessoas e trazendo mais foco às atividades.

Lebas (1995) aprofunda mais a questão e identifica diferentes objetivos para distintos personagens da organização: gerentes, parceiros, supervisores e funcionários. Todos eles com o objetivo final de proporcionar a melhoria contínua. Vale a pena mencionar, porém, o papel destacado pelo autor, de criar junto aos funcionários um senso de identidade com a organização.

Ou seja, segundo diversos autores os sistemas de medição em sua essência devem ser instrumentos que auxiliem as organizações na sua busca primária pelos resultados desejados e na conquista de vantagens competitivas, disponibilizando as informações necessárias e influenciando o comportamento dos funcionários.

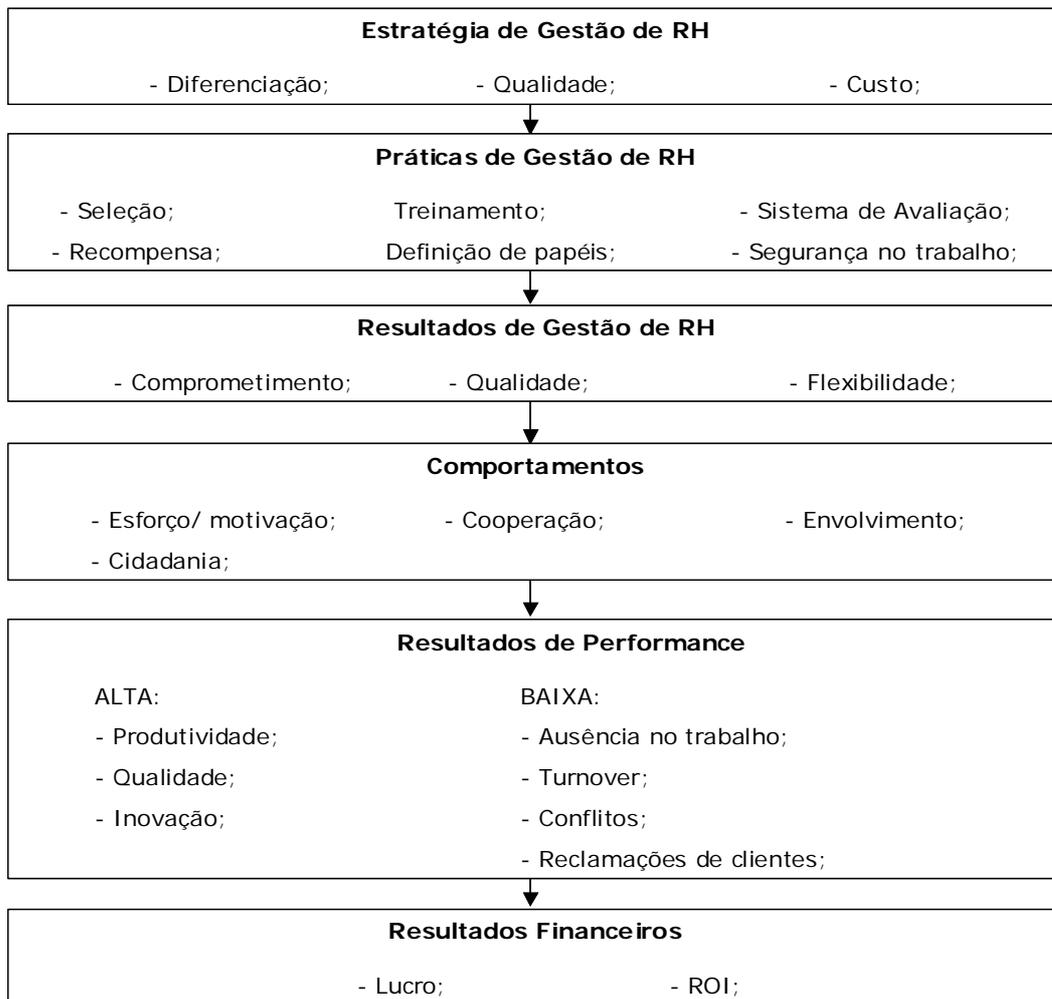
### 2.1.2

#### **Sistema de Avaliação de Desempenho**

A partir da década passada foi possível observar o crescente discurso ressaltando a importância das pessoas dentro da organização. Como consequência, as empresas vêm implementando políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos que buscam promover a produtividade e a eficiência de seus empregados (Brown & Benson, 2005).

Na Figura 1, é apresentado o modelo proposto por Guest (1997, apud Hartog et al, 2004) que faz a ligação entre a Gestão de Recursos Humanos e a *performance*.

Figura 1 - Ligando gestão de recursos humanos e performance (fonte: Guest 1997, apud Hartog 2004)



Segundo Fletcher (2001), os Sistemas de Avaliação de Desempenho tornaram-se a principal ferramenta na qual as corporações procuram avaliar seus funcionários, desenvolver suas competências, aumentar suas *performances* e distribuir recompensas.

Nelson (2000) destaca que existem diversas razões para as empresas implantarem Sistemas de Avaliação de Desempenho, entre elas a necessidade de focar desempenho do indivíduo em direção às metas da organização, bem como de servir como ferramenta para auxiliar na tomada de decisões quanto à promoção, treinamento, salário e benefícios.

Wiese e Buckley (1998) defendem, ainda, que tais sistemas ajudam os gerentes no desenvolvimento de sua equipe e auxiliam os empregados na tomada

de decisão quanto às escolhas na carreira e, conseqüentemente, no direcionamento de tempo e esforço.

Entretanto, Nelson (2000) ressalta, em pesquisa conduzida em 1996 pela *Society for Human Resources Management*, que mais de 90% dos entrevistados consideraram seus sistemas de avaliação ineficientes. Já Fletcher (1993, apud Cook & Crossman 2004) observa que mais de 80% das organizações inglesas expressam alguma insatisfação com seus Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Identificar, mensurar e definir o contexto organizacional onde o Sistema de Avaliação de Desempenho se situa é fundamental para o entendimento e desenvolvimento de um efetivo sistema (Levy & William, 2004). Os referidos pesquisadores defendem que tal afirmação tem sido a premissa que vem direcionando as pesquisas sobre o tema desde a década de 90 em diante.

Antes porém, diversos autores (Wiese & Buckley, 1998; Fletcher, 2001; Levy & William, 2004; Hartog et al., 2004) observaram que os estudos anteriores voltavam-se para questões psicométricas que se preocupavam em como tornar as avaliações mais objetivas e acuradas, refletindo a verdadeira *performance* do funcionário. Estes tinham como motivação adicional a preocupação em garantir oportunidades iguais garantidas por lei.

Levy e William (2004) realizaram uma extensa revisão da literatura a respeito dos estudos sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho dentro do contexto organizacional e destacam os seguintes sub-tópicos como objeto de discussão das recentes pesquisas:

- o contexto em que os sistemas estão inseridos;
- o papel e as influências do Avaliador;
- as reação e percepções dos Avaliados perante as avaliações;
- características dos Sistemas de Avaliação e suas influências sob o Avaliador e o Avaliado.

Conforme os autores defendem, existem poucas pesquisas empíricas que estudem a relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho e o cenário em que os mesmos se encontram inseridos. Entretanto, alguns fatores são mencionados como novos elementos a serem considerados, tais como: avanços

tecnológicos, alteração no perfil da força de trabalho para temporários ou à distância e mudança no perfil das atividades baseadas mais em equipe (Wiese & Buckley, 1998; Nelson, 2000; Hartog *et al*, 2004)

As pesquisas que abordam questões relativas ao *avaliador* têm como interesse observar o indivíduo realizando uma avaliação e entender os fatores afetivos, motivacionais e políticos que influenciam nesse processo. Segundo Poon (2004), avaliadores podem não prover uma acurada avaliação porque não existe interesse em fazê-la. Esta ação pode ser motivada pela preocupação em manter níveis de motivação relativos à *performance*, preocupação em manter um clima de equipe positivo ou intenção em reforçar valores específicos.

Lefkowitz (2000, apud Fletcher 2001), por exemplo, concluiu que os supervisores que demonstram ter positivas considerações sobre seus subordinados freqüentemente realizam avaliações mais brandas e menos inclinadas à punição de baixos desempenhos.

Entretanto, conforme Levy e William (2004) destacam, são as reações e percepções dos avaliados perante as avaliações que têm mais chamado a atenção dos pesquisadores. Este tópico, em conjunto com as características dos Sistemas de Avaliação e suas influências sob o avaliado, são mais explorados no próximo tópico, de acordo com os objetivos da presente pesquisa.

#### **2.1.2.1**

#### **As características do Sistema de Avaliação de Desempenho e as percepções do Avaliado**

Sem dúvida, a preocupação com a reação dos avaliados perante seu processo tornou-se um aspecto fundamental para o entendimento e a busca de um Sistema de Avaliação de Desempenho efetivo. Hedge e Teachout (2000), por exemplo, ressaltam que a aceitabilidade do sistema por parte do avaliado é crítica para os efeitos do Sistema de Avaliação de Desempenho sob a motivação dos funcionários.

Dentro desse contexto, diversos autores destacam a percepção de justiça por parte do avaliado como elemento chave para a efetividade dos Sistemas de Avaliação de Desempenho (Hedge e Teachout, 2000; Levy e William, 2004; Cook e Crossman; 2004).

Os supervisores e a possibilidade de se obter feedback também têm papel importante na percepção e na atitude do funcionário frente aos Sistemas de Avaliação de Desempenho. Confiança, segundo Levy e William (2004), deve constituir a base da relação entre supervisor e empregado.

Nelson (2000) ressalta a importância da função de *coaching*, quando existe o debate entre supervisor e funcionário sobre o desempenho atingido, como forma de se atingir essa relação de confiança. Segundo ele, os funcionários querem um ambiente que encoraje o constante diálogo entre empregadores e empregado.

A importância de se acompanhar continuamente o desempenho a fim de se ter a possibilidade de realizar mudanças apropriadas também é destacado por Nelson, bem como por Brown e Benson (2005).

Outra característica amplamente defendida por diversos autores é a participação dos empregados na definição das metas. Tanto Levy e William (2004) como Brown e Benson (2005) destacam a distinção entre a oportunidade de apenas expressar seus valores e ser ouvido e a participação, como forma de influenciar determinada decisão e tais autores também reconhecem que a primeira provoca uma reação mais positiva que a segunda.

A relação com um Sistema de Recompensas também interfere nas percepções e comportamentos do empregado com o Sistema de Avaliação de Desempenho e pode ser considerado um tema à parte, dada à quantidade de estudos publicados abordando diferentes aspectos. Dentro do escopo do presente estudo, vale a pena ressaltar a importância das recompensas não-financeiras. Segundo o estudo divulgado por Nelson (2000) com 1500 empregados, constatou-se que o mais poderoso dos motivadores é o reconhecimento imediato e personalizado pela chefia direta, seja através de notas escritas, promoção ou o reconhecimento em público.

Levy e William (2004) destacam, ainda, o tipo, a quantidade de indicadores e a frequência em que são apurados como “variáveis estruturais” que possuem efeito direto sobre o comportamento dos avaliados.

Nelson (2000) destaca tanto a necessidade de se buscar uma integração entre indicadores para o indivíduo e para a equipe quanto importância dos mesmos estarem alinhados com a estratégia e objetivo da organização.

Fletcher (2001) apresenta a distinção entre *performance* relativa a tarefa e *performance* contextual: o primeiro tem como foco os comportamentos

específicos da tarefa incluindo suas responsabilidades e o segundo tem como preocupação comportamentos mais abrangentes tais como cooperação, entusiasmo e dedicação.

Já Hedge e Teachout (2000) identificam a frequência da avaliação como um dos preditores da percepção da acurácia e justiça do avaliado, frente ao Sistema de Avaliação de Desempenho.

Outras características menos citadas na literatura e que merecem ser apresentadas são: a necessidade de se ter metas desafiadoras (Brown e Benson, 2005) e a importância de auxiliar no desenvolvimento da carreira (Nelson, 2000).

Ou seja, conforme foi exposto anteriormente, a percepção de justiça é considerada crítica para a efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho e podemos considerar as demais características apresentadas nessa seção como preditores desse elemento.

### 2.1.3

#### **Conceito de Sistema de Gestão de Desempenho**

O conceito de Sistema de Gestão de Desempenho surge na literatura como um terceiro elemento dentro dos estudos sobre desempenho na organização e, conforme exposto nos parágrafos a seguir, é entendido pelos seus pesquisadores como um conceito mais amplo que contempla os dois primeiros expostos nas seções anteriores.

Lebas (1995) dedica a este conceito uma seção inteira em seu artigo sobre a discussão da relação entre Sistemas de Gestão de Desempenho e Sistemas de Medição de Desempenho e afirma que o primeiro representa uma filosofia que é suportada pelo segundo.

Gestão de Desempenho precede e se sucede a Medição de Desempenho numa espiral virtual e a Gestão de Desempenho cria o contexto para a medição. Ou seja, a tentativa de separar os dois processos é inválida (p. 34).

O autor ainda defende que questões tais como treinamento, visão compartilhada e recompensas são inerentes ao sistema de gestão de desempenho.

Roberts (2001, apud Hartog *et al.*, 2004) observa também que os Sistemas de Gestão de Desempenho envolvem definição de objetivos (corporativos,

departamentais, de time e individuais), uso de avaliação de desempenho, sistema de recompensa apropriado, treinamento, desenvolvimento de estratégias e planos, comunicação, planejamento de carreira e mecanismos para acompanhar sua efetividade.

Na definição de Roberts observa-se também que o autor considera tanto a Avaliação de Desempenho como a Medição de Desempenho como partes integrantes do Sistema de Gestão de Desempenho.

William (1998, apud Fletcher 2001) também observa esses distintos elementos, ao apontar, em sua concepção, três diferentes modelos de Sistemas de Gestão de Desempenho:

- Gestão de desempenho como sistema para gerenciar a performance da organização (no caso Sistema de Medição de Desempenho);
- Gestão de desempenho como sistema para gerenciar a performance dos empregados (no caso Sistema de Avaliação de Desempenho);
- Gestão de desempenho como sistema para integrar a gestão da performance da organização e dos empregados (ou seja, Sistema de Gestão de Desempenho propriamente dito).

Segundo Hartog *et al.* (2004), os Sistemas de Gestão de Desempenho não podem ser entendidos apenas como uma simples lista de práticas para mensurar e adaptar *performance* do empregado. Estes devem ser constituídos de processos integrados, nos quais onde gerentes junto com sua equipe definem expectativas, mensuram e revisam os resultados e, por fim, premiam os desempenhos.

O autor observa ainda que as pesquisas recentes sobre sistema de gestão de desempenho envolvem práticas de gestão de pessoas.

Obviamente existe uma ligação entre Gestão de Pessoas e Sistema de Gestão de Desempenho. Sistema de Gestão de Desempenho envolve o alinhamento com práticas de Gestão de Pessoas com o objetivo de maximizar o presente, e futuro, desempenho do funcionário, o que então se espera afetar o desempenho da organização (p. 558).

Dessa forma, o presente estudo defende a adoção do “Sistema de Gestão de Desempenho” como um conceito mais amplo e que engloba simultaneamente,

conforme a Figura 2, tanto o Sistema de Medição de Desempenho quanto o Sistema de Avaliação de Desempenho, bem como demais práticas necessárias para fazer a integração entre desempenho do indivíduo e desempenho da organização.

Figura 2 - Modelo de Sistema de Gestão de Desempenho



As características defendidas e citadas pelos diversos autores nas seções anteriores são, então, consolidadas no Quadro 1 e, conforme objetivo da pesquisa, serão objetos de futuras análises.

Quadro 1 – Características do Sistema de Gestão de Desempenho

<b>Características do Sistema de Gestão de Desempenho</b>	<b>Autores</b>
01 – Ser de fácil entendimento;	Rischer (2003); Meyer (1994); Tsang (1999)
02 – Ter ligação com o tipo de trabalho realizado;	Tsang (1999)
03 – Apresentar relação entre as metas e a estratégia da empresa;	Rischer (2003); Robert (apud Hartog); Haas et al (2000)
04 – Permitir a participação na definição das metas e dos indicadores;	Meyer (1994); Tsang (1999); Taylor & Pierce (1999); Fletcher (2001); Haas & Kleingeld (1999); Haas et al. (2000)
05 – Fornecer acesso a informações que permite acompanhar continuamente os resultados com relação ao desempenho;	Hiltrop & Sparrow (1995)
06 – Indicar pontos de melhoria que aprimorem o desempenho;	Meyer (1994)
07 – Criar oportunidades de debate sobre pontos de melhoria e definições de planos de ação;	Rischer (2003); Robert (apud Hartog); Hartog <i>et al.</i> (2004); Taylor & Pierce (1999)
08 – Fornecer oportunidade de desenvolvimento profissional;	McMahan et al. (1998); Hiltrop & Sparrow (1995)
09 – Proporcionar a Democratização da tomada de decisões na empresa;	Lebas (1995), Neely et al (1994) ; McMahan et al. (1998)
10 – Permitir conhecer melhor a estratégia da empresa;	Rischer (2003); McMahan et al. (1998); Li & Butler (2004)
11 – Permitir conhecer melhor o desempenho da empresa;	Rischer (2003); McMahan et al. (1998)
12 – Disponibilizar todas os recursos necessários para que as metas sejam atingidas;	Rischer (2003)
13 – Ter metas desafiadoras e alcançáveis;	O’Leary-Kelly et al. (1994)
14 – Indicar resultados precisos e confiáveis;	Hedge & Teachout (2000)
15 – Premiar adequadamente diferentes níveis de performance.	Rischer (2003); Robert (apud Hartog); Hartog <i>et al.</i> (2004); Kuwaiti (2004); McMahan et al. (1998)

## 2.2

### Comprometimento no trabalho

Fazendo uma revisão da literatura a respeito do tema comprometimento podem-se identificar três diferentes focos sobre o assunto. Enquanto alguns estudos têm como objetivo debater questões relativas à sua conceituação, outras pesquisas têm como interesse entender as variáveis que influenciam e como se desenvolve o comprometimento ou, por fim, analisar suas implicações comportamentais.

Com o intuito de facilitar a compreensão, as seções a seguir tratarão os dois primeiros tópicos separadamente. As implicações comportamentais do comprometimento não serão abordadas por não ser objeto de interesse do presente estudo.

#### 2.2.1

##### O que é comprometimento?

Segundo Meyer & Herscovitch (2001), apesar da crescente atenção dada aos estudos de comprometimento no trabalho, ainda parece existir uma considerável confusão e desacordos sobre o que é comprometimento.

Medeiros (2003) classifica o comprometimento como um conceito em construção, já que, segundo o autor, as pesquisas nessa área estão longe de atingir um consenso.

Uma das principais discussões relativas ao tema diz respeito a sua dimensionalidade. Os primeiros estudos levantados por Medeiros (2003), conforme exposto no Quadro 2, observavam de maneira diferente o conceito de comprometimento com um enfoque unidimensional.

Entretanto, conforme observados por Medeiros (2003) e Mowday (1998), outros estudiosos começaram a perceber tais abordagens como elementos de um conceito mais amplo que, principalmente, permitia a presença de mais de um tipo de vínculo entre o indivíduo e a organização.

Dentre os modelos propostos por diversos autores, os que mais geraram pesquisas e possuem maior aceitação no meio acadêmico (Meyer e Herscovitch,

2001; Medeiros, 2003; Ricco, 1998) foi o desenvolvido por Meyer e Allen (1991, apud Medeiros 2003).

Quadro 2 - Enfoques unidimensionais de comprometimento (Medeiros, 2003)

Enfoque	Autores	Conceito
Afetivo	Mowday, Steers e Porter (1979, 1982)	Comprometimento pode ser caracterizado por três fatores: (a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter dentro da organização.
Instrumental	Becker (1960)	Comprometimento como uma tendência do indivíduo se engajar em “linhas consistentes” de atividade. Para o autor o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída. Chamado também de <i>side bet</i> .
Normativo	Wiener (1982)	Comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo.

O modelo de Meyer e Allen (1991, apud Medeiros, 2003) propõe que o comprometimento é formado por três componentes distintos entre si, em função do “estado de espírito” que une o indivíduo à organização:

- a) Comprometimento afetivo – baseado num sentimento de apego e envolvimento com a organização. Segundo os autores *“Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”* (p. 11)
- b) Comprometimento de Continuação – baseado na percepção dos custos associados à saída organização. Segundo os autores

*“empregados com um forte comprometimento de Continuação permanecem na organização porque eles precisam (...)”* (p. 11)

- c) Comprometimento Normativo – baseado num sentimento de obrigação e dívida com a organização. Segundo os autores *“Empregados com um forte comprometimento normativo permanecem na organização porque eles devem (...)”* (p. 11)

No Brasil, o modelo de Meyer e Allen foi testado por Medeiros e Enders (1998) numa amostra com funcionários de 201 empresas privadas no estado do Rio Grande do Norte e, após uma análise fatorial, este pode comprovar o poder de generalização do três componentes.

No Quadro 3 são apresentados, ainda, outros modelos de menor expressão levantados respectivamente por Meyer e Herscovitch (2001).

Quadro 3 - Modelos multidimensionais (Meyer e Herscovitch, 2001)

<b>Autor</b>	<b>Componente</b>	<b>Definição</b>
Angle & Perry (1981)	Comprometimento com valor	Comprometimento para suportar as metas da organização
	Comprometimento em ficar	Comprometimento de se manter membro da organização
O'Reilly e Chatman (1986)	Compatibilidade	Envolvimento instrumental baseado em específicas recompensas extrínsecas
	Identificação	Ligação baseada no desejo de afiliação com a organização
	Internalização	Envolvimento causado pela congruência de valores do indivíduo e organização
Penley & Gould (1988)	Moral	Aceitação e identificação com objetivos da organização
	Calculista	Baseado em recompensas recebidas para compensar contribuições
	Alienável	Indivíduo não percebe mais que há recompensas associadas a investimentos e permanece devido às pressões contextuais.

Jaros et al. (1993)	Afetivo	Indivíduo é ligado psicologicamente à organização através de sentimentos tais como lealdade, afeto, entusiasmo e etc...
	Continuação	Indivíduo se sente preso num lugar devido aos altos custos de saída.
	Moral	Indivíduo é ligado psicologicamente à organização através da internalização das metas, valores e missão

Medeiros (2003) lista, ainda, outros cinco modelos expostos no Quadro 4.

Quadro 4 - Outros modelos multidimensionais (Medeiros, 2003)

<b>Autor</b>	<b>Componente</b>	<b>Definição</b>
Gouldner (1960)	Integração	“grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte em vários níveis, de uma organização em particular”;
	Introjecção	“grau em que a própria imagem do indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.
Etzioni (1961)	Envolvimento Moral	Fundamentado de maneira positiva nos valores, normas e objetivos da organização;
	Envolvimento calculativo	Baseado na relação de troca entre indivíduo e organização onde é levada em conta a equidade entre contribuição e recompensa;
	Envolvimento Alienativo	Baseado na repressão e coerção.
Kanter (1968)	Coesão	Vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo;
	Continuação	Requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difíceis aos membros deixar a organização;
	Controle	Vínculo de um membro as normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

Thévenet (1992)	Adesão	Internalização dos valores da organização coerente com que os indivíduos valorizam ou consideram desejável;
	Oportunidade	Ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas.
Becker, T. (1992)		<i>“(...) para ser associado com outras pessoas ou grupos”.</i>
		<i>“(...) porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais”;</i>
		<i>“(...) para obter recompensas ou para evitar punições específicas”.</i>

Outra questão a ser tratada, ao se conceituar comprometimento, refere-se ao objeto foco do mesmo. Os modelos até então apresentados abordaram o comprometimento tendo em vista à organização. Entretanto, conforme observado por Meyer, Allen e Smith (1993), diversos estudos vêm ampliando esse conceito a outras entidades.

Locke, Latham e Erez (1988) fazem uma revisão da literatura relacionada ao comprometimento com as metas da organização, motivados por evidências de que este possui positiva correlação com o desempenho das organizações, e propõem um modelo com os seus fatores determinantes.

Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram diferentes medidas para validar o modelo de Meyer e Allen com relação à profissão e observaram que estes possuem distintas correlações com variáveis antecedentes e conseqüentes.

No Brasil, Bastos e Andrade (2002) analisaram padrões de comportamento relativos ao comprometimento com a organização, carreira e sindicato simultaneamente. Após uma análise de *clusters* foram identificados 8 grupos diferentes e foi observado como estes se distribuem em quatro tipos de organizações distintas: uma estatal, uma pequena empresa privada, uma fundação privada volta à saúde e uma empresa de economia mista.

### 2.2.2

#### Como comprometimento se desenvolve?

Um segundo foco de pesquisas relativo ao comprometimento tem como objetivo identificar e entender as diversas variáveis que podem influenciar positivamente ou negativamente a formação e a manutenção do comprometimento dentro do indivíduo.

Mathieu e Zajac (1990, apud Ricco, 1998) realizaram uma pesquisa referenciada por diversos autores (Meyer, Allen e Smith, 1993; Medeiros e Enders, 1998; Meyer, Irving e Allen, 1998; Meyer e Herscovitch, 2001, Siders, George e Dharwadkar, 2001), analisando 124 estudos publicados entre 1967 e 1987 e classificando as variáveis em antecedentes correlatas e conseqüentes. Essas são resumidas no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Variáveis Antecedentes, correlatas e conseqüentes de Mathieu e Zajac (1990, apud Ricco, 1998)

<b>COMPROMETIMENTO</b>		
<b>Variáveis Antecedentes</b>	<b>Variáveis Correlatas</b>	<b>Variáveis Conseqüentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características pessoais;</li> <li>- Características do trabalho;</li> <li>- Relações com grupo;</li> <li>- Relações com a liderança;</li> <li>- Características organizacionais;</li> <li>- Status da função.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação;</li> <li>- Satisfação no trabalho;</li> <li>- Stress;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance no trabalho;</li> <li>- Intenção de procurar novo emprego;</li> <li>- Intenção de deixar organização;</li> <li>- Pontualidade;</li> <li>- Assiduidade;</li> <li>- Rotatividade;</li> </ul>

Steers segundo Mowday (1998), foi um dos pioneiros nesse tipo de estudo e influenciou diversos outros autores a prosseguirem com esse tipo de investigação. Em seu trabalho, o autor analisou as influências nos níveis de comprometimento provocados por diferentes características pessoais, do ambiente de trabalho, da função e da organização.

Meyer, Irving e Allen (1998) analisaram os efeitos dos valores pessoais relativos ao trabalho e a experiências vividas no trabalho nos níveis de comprometimento e identificaram que experiências positivas elevam o comprometimento afetivo. Porém, contrária a sua predição, valores ligados à competência e à oportunidade de crescimento possuem correlação negativa com o comprometimento afetivo.

Rego (2002) estudou as percepções de justiça de professores nas instituições universitárias como preditor de comportamento afetivo e concluíram que os reconhecimentos de uma justiça procedimental ou de uma justiça interacional possuem correlação positiva com o mesmo, diferente da justiça distributiva. O autor define justiça procedimental como aquela que se focaliza no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. No mesmo estudo, justiça interacional é definida como aquela que reflete a qualidade da interação com os decisores (ex: o gestor oferece justificativas aos indivíduos afetados pela decisão?) Finalmente, Rego utilizou a definição de justiça distributiva como aquela que se focaliza no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (ex: salários, bônus, promoções).

Apesar dos diversos artigos publicados com objetivo de compreender as diversas influências no comprometimento de diferentes antecedentes, segundo Meyer e Herscovitch (2001) tais pesquisas não possuem uma sistemática bem definida. Os dois motivos apresentados pelos autores são a falta de um consenso quanto à conceitualização de comprometimento e falha desses estudos em não analisar os mecanismos intrínsecos no processo onde o fator em questão influencia tal comportamento.

Com o objetivo, então, de preencher essa lacuna, Meyer e Herscovitch propõem o que eles denominam de Modelo Genérico de Comprometimento no Trabalho, exposto na Figura 3.

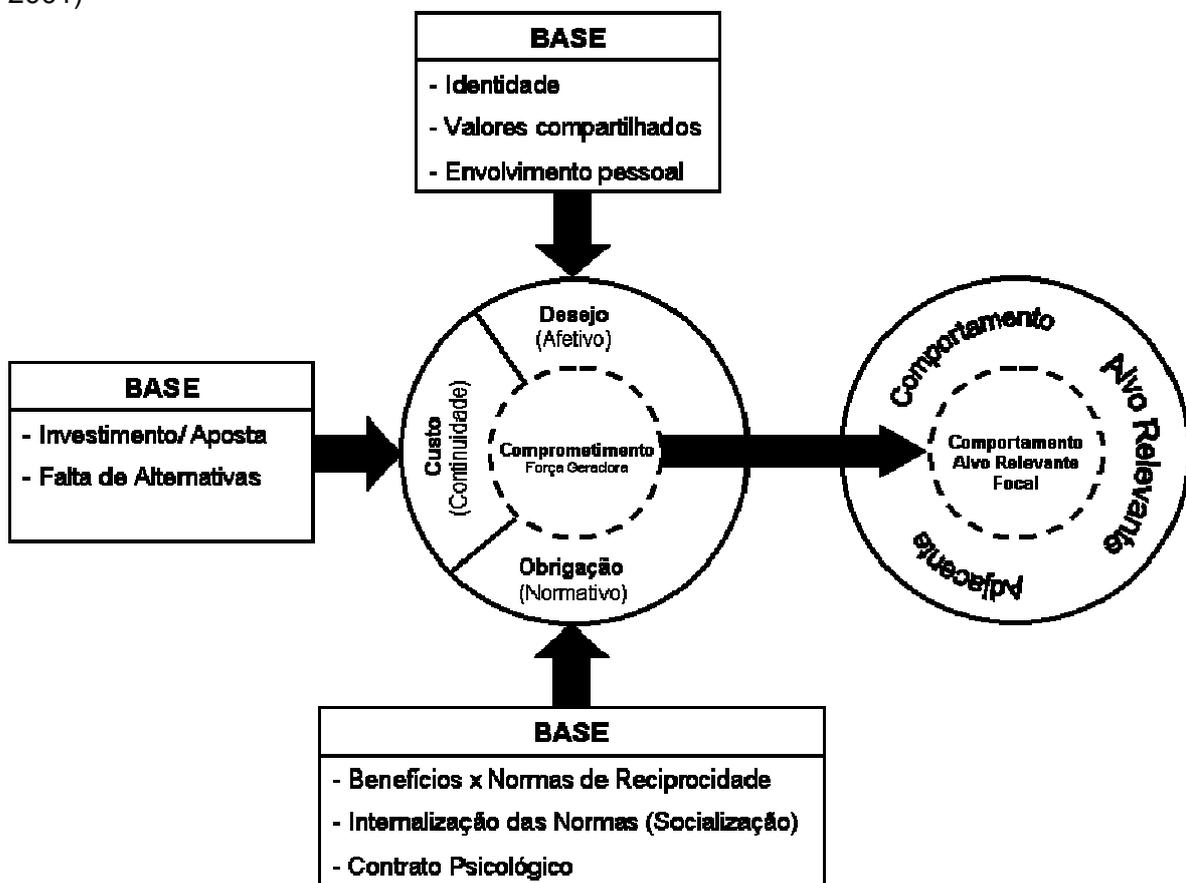
Segundo os autores, comprometimento é, em sua essência, uma força que direciona o indivíduo e o leva a ações para atingir um ou mais objetivos, e varia de acordo com o “estado de espírito” do mesmo (Desejo, Custo ou Obrigação). Dessa forma qualquer variável que contribui para determinado tipo de comprometimento, o faz através da influência sobre esses “estados de espírito”.

São identificadas, ainda, as diferentes bases que são capazes de influenciar os distintos “estados de espírito”. Por exemplo, qualquer variável antecedente que

contribuir para (a) gerar um sentimento de identidade com a entidade em questão, (b) fazer como que o indivíduo reconheça valores comuns ou (c) torná-lo emocionalmente envolvido, irá contribuir para o desenvolvimento de um comprometimento afetivo;

O último elemento desse modelo refere-se às conseqüências do comprometimento. Nele é chamada a atenção para a existência e diferença entre o comportamento desejado, explicitamente especificado entre as partes (por exemplo, empregado e trabalhador) e os comportamentos indiretos gerados a partir do comprometimento alvo.

Figura 3 - Modelo Genérico de Comprometimento (fonte: Meyer e Herscovitch, 2001)



Por fim, é importante observar que o modelo proposto por Meyer e Herscovitch vai ao encontro a Mowday (1998) quando os diferentes autores defendem que cada tipo de comprometimento é influenciado de maneiras distintas pelos diversos elementos. Ou seja, para cada tipo de comprometimento desejado, diferentes estratégias e ações deverão ser executadas para atingi-lo.

## 2.3

### Contrato Psicológico

Roehling (1997) apresenta uma extensa revisão da literatura abordando a origem e as primeiras discussões relacionadas ao termo contrato psicológico. Segundo o autor, o conceito de contrato psicológico foi introduzido no início da década de 1960 por estudiosos como Argyris, em 1960, Levinson *et al*, em 1962 e Schein, em 1965. Estes mesmo autores também são citados por Morrinson e Robinson (1997) como os pioneiros no debate sobre o tema.

O primeiro estudo realizado por Argyris, em 1960, observou o entendimento implícito que existia entre uma capataz e sua equipe de trabalhadores. Este percebeu que, ao adotar uma liderança mais passiva não interferindo nas normas e cultura que regiam esse grupo, conseguia, através disso, melhores resultados de seu pessoal. Mesmo não sendo posto por escrito ou mesmo verbalmente, o “Contrato Psicológico” definido por Argyris era caracterizado por um acordo mútuo onde cada parte tinha o entendimento de suas obrigações para manter o contrato vigente.

Já Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley (1962, apud Roehling, 1997), ao realizarem uma pesquisa com 874 empregados sobre os efeitos das experiências de trabalho na saúde mental, observaram que grande parte dos entrevistados falava sobre expectativas e sempre com uma conotação de obrigação para com a empresa atrelada à mesma. Levinson *et al*. definiram contrato psicológico como conjunto de expectativas mútuas das quais as partes da relação podem até não ter sua consciência, mas que governam a relação entre si.

Além de reconhecerem a diferença entre expectativas implícitas e explícitas, e ainda observarem que tais contratos se desenvolvem antes mesmo da relação e evoluem com ela, os autores ainda sugeriram que as expectativas das empresas tinham origem em suas políticas, práticas e valores.

Schein, o último dos estudos citados, foi segundo Roehling, o autor mais referenciado nas décadas de 70 e 80. Similar a Levinson *et al*., o autor também conceitua contrato psicológico como um conjunto de expectativas de ambas as partes, tanto do indivíduo quanto da organização. Além disso, reconhece também que o contrato psicológico evolui durante a relação e observa que tais expectativas

são moldadas pelas necessidades internas do funcionário e pelas experiências passadas.

Entretanto, uma das autoras mais referenciadas na recente literatura sobre o tema é Denise Rousseau (Roehling, 1997; McDonald & Makin, 2000). Segundo a autora, o termo contrato psicológico refere-se às crenças que o indivíduo possui acerca dos termos e condições de um acordo mútuo de troca entre o mesmo e outra parte. Este inclui que uma promessa foi realizada junto com uma oferta como troca, ligando as partes em um conjunto de obrigações recíprocas.

Diferente da maioria dos estudos anteriores, a definição de Rousseau baseia-se, não em expectativas, mas no conceito de obrigações advindas de promessas. Rousseau descreve contrato psicológico envolvendo a crença do indivíduo que uma promessa foi feita em contra-partida a uma contribuição que foi oferecida surgindo então uma obrigação.

Já Morrison e Robinson (1997), outras importantes estudiosas sobre o tema, alegam que o contrato psicológico é composto pelas crenças que o empregado possui a cerca das recíprocas obrigações entre funcionário e organização, sendo que tais obrigações se baseiam nas percepções de promessas que não necessariamente são reconhecidas pelos agentes representantes das corporações.

Os autores reforçam, ainda, que tais contratos são informais, não escritos e por isso de natureza subjetiva. Diferente dos contratos formais, o mesmo é baseado em percepções e a interpretação de uma parte pode não ser compartilhada pela segunda parte. Diferindo de Levinson *et al.*, defendem também que as organizações não possuem expectativas e, conseqüentemente, não têm seus próprios contratos psicológicos.

Lester e Kickull (2001) observam que a maioria dos estudos concorda que o conceito de contrato psicológico possui um caráter multidimensional apesar de haver pouco consenso quanto às suas dimensões. Segundo o autor, a maioria das conceituações reconhece obrigações intrínsecas (ex: ambiente de trabalho, liberdade de criação) e extrínsecas (ex: salários competitivos).

Rousseau (1990), após pesquisa (1990) com 224 graduandos de MBA, também identificou dois tipos de obrigação: transacional e relacional.

No contrato psicológico transacional prevalece uma relação de curto-prazo, puramente econômica, baseada na troca entre *performance* e recompensa (salário).

Já o contrato psicológico relacional é caracterizado por uma relação de longo-prazo, na qual, em troca de segurança por parte da organização, o funcionário se compromete em ser leal a mesma.

### 2.3.1

#### **Contexto atual e importância do contrato psicológico**

McDonald e Makin (2000) observaram que muitas vezes o contrato psicológico só é percebido quando quebrado. E, por esse motivo, pode-se entender porque tal conceito vem sendo abordado em diversos estudos.

Segundo Morrison e Robinson (1997), uma variedade de tendências tais como reestruturação, *downsizing*, aumento de mão-de-obra temporária, diversidade demográfica e competição externa estão causando profundos impactos nos contrato psicológico dos empregados.

Pressionadas por essas forças, as organizações não conseguem mais garantir aos seus funcionários segurança no trabalho, planos de carreira e acenam que nenhum cargo atualmente está isento de ser reorganizado, agrupado e até mesmo extinto. Por outro lado, continua-se exigindo dos empregados lealdade e desempenhos acima da média, a fim de garantir resultados que mantenham tais corporações dentro do mercado competitivo (Mumford, 1995; Morrison e Robinson, 1997; Maguire, 2002)

Maguire (2002) apresenta uma comparação entre o que o autor intitula como “antigo” e “novo” contrato psicológico. Enquanto que o primeiro baseia-se numa relação de interdependência na qual o empregado, em troca de estabilidade e segurança econômica, promete lealdade, cooperação e conformidade, no “novo” contrato psicológico extingue-se essa relação paternalista e impõe-se ao funcionário a responsabilidade de administrar sua própria carreira.

Dessa forma, não está mais claro, entre funcionário e empresa, o que um deve para o outro e o que se observa é que as organizações não conseguem mais atender as expectativas dos funcionários, causando um senso comum de que os contratos psicológicos estão sendo quebrados.

Morrison e Robinson (1997) observam que a violação do contrato psicológico diminui a confiança na empresa, a satisfação com o emprego e a organização, a percepção das obrigações e a intenção de permanecer e, ainda, em

casos extremos, o empregado pode buscar vingança e retaliação, se envolvendo até mesmo em sabotagem ou roubo.

Lester e Kickull (2001), por exemplo, em uma pesquisa realizada com 268 profissionais participantes de um MBA, observaram também que as discrepâncias no atendimento às expectativas são positivamente correlacionadas com intenção de sair e negativamente com satisfação. O estudo expõe que os empregados dão mais importância a elementos intrínsecos (relativos ao ambiente de trabalho e ao perfil da função). Estes ainda demonstram menos tolerância no seu não atendimento e, quando isso acontece, provoca mais do que uma redução na *performance*, a busca por outro emprego.

Maguire (2002) também observa que, na quebra do contrato psicológico, quando o funcionário não tem alternativa, é provável que continue com o mesmo esforço, mas o elemento relacional é afetado. Desta maneira, o autor alega que bons contratos não necessariamente levam a altos desempenhos, mas contratos ruins agem como desmotivadores, refletem em baixo comprometimento e aumentam absenteísmo e *turn-over*.

Assim, diante de tais mudanças, gerentes e profissionais de recursos humanos das organizações estão buscando, através de um maior entendimento do contrato psicológico, entender melhor a relação empregado - empresa a fim de renegociá-la na busca de melhores desempenhos e maior comprometimento e evitar a perda de empregados com bons desempenhos do seu quadro (Wetzel, 2001; Inkson et al, 2001; Lester e Kickull, 2001).

Novamente Maguire (2002), levanta a questão sobre o que as organizações, dentro desse novo cenário, poderão, então, oferecer aos funcionários para continuarem adquirindo, dos mesmos, comprometimento e níveis de desempenho desejados e sugere o aumento de recompensas intrínsecas como reconhecimento, senso de responsabilidade e relação com os colegas.

### 2.3.2

#### **Modelo de formação de contrato psicológico (Rousseau, 2000)**

Os antecedentes e os componentes do contrato psicológico têm recebido pouca atenção dos pesquisadores organizacionais. Na última década, um grande

conjunto de pesquisas foi conduzido para investigar as conseqüências e as reações associadas ao contrato psicológico (Rousseau, 2001).

Rousseau (2001) sugere que contratos psicológicos adquirem a forma de esquemas mentais e detalha como tais modelos se formam e influenciam o indivíduo na tomada de ações.

Segundo a autora, esquemas são organizações cognitivas ou modelos mentais de elementos conceituais. Estes, representam uma abstração preliminar de conceitos complexos que se desenvolvem a partir de experiências passadas e que guiam a forma de como novas informações são assimiladas. Podem ser mais ou menos conscientes e ter, ao mesmo tempo, elementos verbais e não-verbais. Esquemas imprecisos e incorretos podem, ainda, ocasionar julgamentos errados, quando o indivíduo é capaz de alterar a realidade em questão para ajustar ao seu esquema mental.

Como experiências passadas são citadas: experiências anteriores ao trabalho, o processo de recrutamento e as primeiras atividades de socialização vividas na nova organização.

Lester e Kickull (2001) observaram também que a formação do contrato psicológico começa no processo de recrutamento e seleção e continua por toda a relação do empregado com empresa.

Com relação a experiências anteriores ao trabalho, destaca-se a influência advinda da cultura social predominante. Indivíduos, de maneira geral, adotam modelos definidos pela sociedade para reduzir esforços de pesquisa e análise, o que acaba por beneficiar o grupo criador e pode representar uma fonte de manipulação.

Já durante o processo de recrutamento e socialização preliminar, o indivíduo possui limitadas informações relativas à futura relação de trabalho. Através das novas experiências com colegas de trabalhos e chefe imediato, os esquemas guiam, então, as interpretações e inferências, auxiliando o preenchimento das lacunas criadas por informações não disponíveis (Crocker, 1984 apud Rousseau, 2001). Com o tempo, tais esquemas se estabilizam e passam a resistir a mudanças.

Por fim, duas importantes constatações são apresentadas pela autora. A primeira observa que indivíduos motivados com as mudanças em curso são mais propensos a rever seus esquemas mentais. A segunda, compartilhada também por Sparrow (2000), demonstra que funcionários novatos são mais influenciados por

novas informações de que funcionários mais experientes que possuem esquemas mais complexos, tanto no nível de abstração como em sua variedade.

### 2.3.3

#### **Modelo de violação de contrato psicológico (Morrinson e Robinson, 1997)**

Morrinson e Robinson (1997) propuseram um modelo que objetiva detalhar e prover um melhor entendimento do processo de violação de contrato. Violação define-se como a percepção de que uma organização falhou em cumprir uma ou mais obrigações que compõem um contrato psicológico.

Os autores ressaltam, entretanto, que a violação vai além do mero processo cognitivo que observa que uma promessa foi quebrada. Tal processo é também composto por uma forte experiência emotiva envolvendo sentimentos de traição. Essas emoções são compostas, num primeiro momento, de sentimentos de desapontamento e frustração, podendo levar, caso seja percebida como traição ou destrato, a raiva, ressentimento ou indignação. Esses sentimentos, por fim, podem também ser acompanhados de reações externas como incapacidade de parar de pensar no fato, expressões de raiva ou distúrbios envolvendo o sistema nervoso.

A Figura 4 apresenta o modelo de violação de contrato proposto por Morrinson e Robinson. Em primeiro lugar, expõe-se as condições para criação de uma lacuna entre expectativas do funcionário e respostas da organização, bem como as condições para que essa lacuna seja percebida. Em seguida, detalha-se o processo cognitivo que avalia se essa lacuna representa efetivamente uma promessa não cumprida. E por fim, procede-se um processo de interpretação que analisa se tal promessa não cumprida se caracteriza por uma violação.

O processo de violação tem suas raízes ou numa negação, quando a organização reconhece que existe uma obrigação e não cumpre, ou numa incongruência, quando empresa e funcionário possuem diferentes entendimentos sobre a promessa.

No caso da negação, conclui que esta ocorre por uma incapacidade (provocada por excesso de promessas, fatores externos, ou baixo desempenho da organização) ou por decisão quando a empresa conclui que os benefícios da negação são maiores que os custos causados (queda de comprometimento ou performance,

retaliação até mesmo ação judicial). Esta decisão pode ser influenciada pela força que a corporação tem na relação, seu tipo (relacional ou transacional), ou pelo desempenho do empregado.

A incongruência pode ser causada por divergências nos esquemas cognitivos (resultado de diferenças culturais), complexidade e ambigüidade da obrigação ou falhas na comunicação.

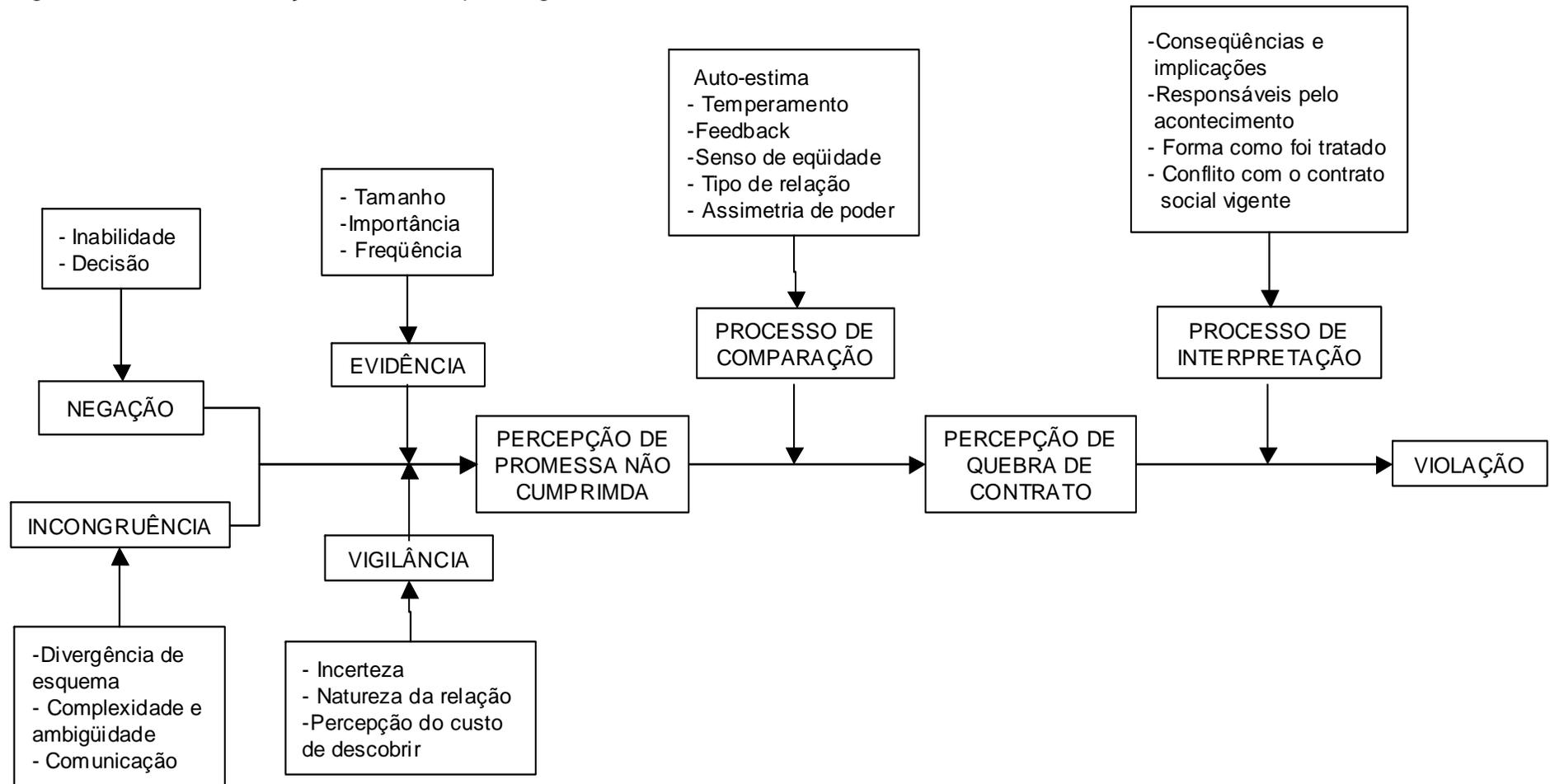
Muitas vezes, porém, as empresas tomam ações que vão contra as expectativas do funcionário, mas o mesmo não se dá conta do fato. A probabilidade do empregado perceber ou não a lacuna criada depende basicamente do tamanho, importância ou frequência da evidência ou do grau de vigilância do indivíduo. Esse estado de alerta pode ser influenciado pelo seu nível de incerteza (causado por mudanças ou por ser novo no cargo), pela confiança e natureza da relação (relacional ou transacional) ou pela percepção dos custos de descobrir a ruptura.

Percebida, então, a diferença entre suas expectativas e os retornos recebidos da empresa, o funcionário, antes de considerá-la como uma quebra de contrato, realiza uma auto-análise a fim de verificar se seu comportamento contribuiu para tal fato. Esse processo pode ser influenciado por diversos fatores: seu nível de auto-estima, seu temperamento, seu senso de equidade, quantidade de *feedback* que o empregado recebe durante suas atividades, o tipo de relação (transacional ou relacional) ou a assimetria de poderes na relação.

Por fim, ao julgar que houve efetivamente uma quebra de contrato, o funcionário busca um sentido para o fato ocorrido. Esse processo de interpretação envolve uma avaliação das conseqüências e implicações, dos responsáveis pelo acontecimento, da forma como foi tratado (se foi justo ou não) e o quanto ele vai contra ao contrato social estabelecido (premissas, crenças e normas sobre o comportamento apropriado para um determinado ambiente social).

Essa análise irá por fim balizar o perfil e a intensidade das emoções a serem vividas pelo indivíduo diante do fato ocorrido.

Figura 4 - Modelo de violação de contrato psicológico



#### 2.3.4

#### **Contrato psicológico e comprometimento**

Segundo McDonald e Makin (2000), obviamente existe uma ligação entre contrato psicológico e comprometimento com a organização. Indivíduos com contratos psicológicos com forte componente transacional, ao contrário do relacional, apresentam baixo comprometimento com a organização.

Os autores observam também que, sob o enfoque do modelo de Meyer e Allen (1993), funcionários com elevado comprometimento de continuidade possuem contrato psicológico do tipo transacional, enquanto que aqueles que possuem comprometimento afetivo têm o componente relacional como mais predominante em seus contratos psicológicos. Já o comprometimento normativo pode-se dizer que possui influência de ambos os elementos.

Dessa forma, na quebra de um contrato psicológico, observa-se a migração de uma relação relacional para uma relação transacional (Inkson et al., 2001; Maguire, 2002; Mc Donald e Makin, 2000; Wetzel, 2001).

Por fim, Sparrow (2000) chama a atenção de que, apesar do cenário atual já exposto na seção 2.3.1, os altos índices de *turn-over* são causados, em grande parte, pelos funcionários que estão se demitindo em busca de novas oportunidades. Além disso, os fatos de que o tempo médio de permanência num emprego caiu e de que o tempo médio de permanência numa mesma carreira aumentou demonstram que o foco de comprometimento dos funcionários tem migrado da organização para sua própria carreira.