

## 2

### Referencial Teórico

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura que serviu de base para a análise realizada no estudo. A idéia foi detalhar a teoria dos contratos psicológicos desde a sua concepção, passando pelas modificações ocorridas ao longo dos últimos anos face às transformações ocorridas no contexto das relações de trabalho.

Além disso, a questão das expectativas foi tratada, uma vez que estas são determinantes no sucesso e/ou fracasso do contrato psicológico.

Finalmente, a questão da carreira dos indivíduos também foi mencionada – ou seja, fatores que são considerados pelos indivíduos como sendo importantes e a sua relação com o sucesso dentro da organização também foram descritos.

Portanto, o trabalho está dividido em três partes. Para que seja melhor compreendido o papel desempenhado pelos contratos psicológicos optou-se por, inicialmente, detalhar a evolução da teoria dos contratos identificando como o contrato psicológico se diferencia entre os outros tipos. Posteriormente, a idéia foi descrever a própria teoria do contrato psicológico identificando as diferentes características e classificações existentes, seja quanto à relação ou quanto às dimensões.

A segunda parte tem como objetivo construir um modelo para a análise das relações de trabalho a partir da teoria dos contratos psicológicos. Por último, pretende-se discutir a questão do encarecimento do indivíduo na organização.

#### 2.1

#### O surgimento e a evolução dos conceitos de contratos

De acordo com Mumford (1995), a noção de contrato surgiu de acordo com as leis romanas e desde então manteve a sua importância, podendo ser dividida em quatro grandes grupos, a saber: (i) *contractus re* – atrelado a algum tipo de performance ou trabalho específico; (ii) *contractus litteris* – acordo por

escrito; (iii) *contractus verbis* – acordo verbal; (iv) *contractus consensus* – acordo tácito.

Hegel (1821, apud Mumford 1995) também disserta sobre o conceito dos contratos distinguindo-os dos acordos. O autor destaca que os contratos de trabalho são considerados contratos de troca. A existência do contrato, seja formal ou mesmo informal, significa a garantia de um valor de troca para algum tipo de atividade a ser desenvolvida e entregue.

Recentemente, autores como Herriot e Pemberton (1996), Sparrow (1996) e Guest e Conway (2002) utilizaram esta abordagem para estudos em diversas empresas. A idéia era mostrar que as expectativas entre organização e indivíduo haviam mudado sensivelmente ao longo dos últimos anos.

A idéia de contratos também é resumida por Robinson e Rosseau (1994), que os definem como um conjunto formalizado de promessas que comprometem alguém a uma futura ação. A idéia das trocas mútuas é fundamental, pois, caso contrário, não existiria o incentivo para que houvesse o empenho para se buscar algo.

Por sua vez, Mumford (1995) sintetiza a visão de Parsons e Shills, descrevendo que cada situação é avaliada por cada indivíduo sob a ótica do que ele espera ou então do grau de influência que ele pode ter para que os objetivos esperados sejam alcançados. Também é utilizado o conceito de variáveis padrão, que se refere à tendência de um indivíduo escolher uma determinada estratégia ou conduta, em detrimento de uma outra situação particular. Por exemplo, a pessoa pode optar entre buscar resultados no curto prazo e não vislumbrar o longo prazo, ou ter uma postura mais racional ao invés de construir relações mais focadas em aspectos emocionais.

O mesmo autor trata a questão da satisfação no trabalho e, para verificar este aspecto, ele sugere que seja observado o grau de adequação entre as expectativas dos indivíduos e a realidade propriamente dita. No que tange às expectativas dos indivíduos, Mumford (1995), por exemplo, refere-se a vetores como as atitudes, normas, condutas e nível de reconhecimento das empresas. Um outro ponto destacado diz respeito à ênfase dada pela empresa em relação aos resultados entregues pelas pessoas, isto é, se o mais relevante é apenas alcançar os objetivos finais ou a forma como os indivíduos atingem o resultado também é valorizada.

Sendo assim, o autor sintetiza uma série de expectativas em um conjunto de contratos possíveis que permitem identificar todos os tipos de relações entre as empresas e seus empregados, conforme demonstra o Quadro 1:

**Quadro 1 – Tipos de contratos sob a ótica da empresa e do empregado**

TIPO DE CONTRATO	EMPRESA	EMPREGADO
Conhecimento ou know how	busca um grau elevado de conhecimento e habilidades do empregado	aspira ampliar o seu conhecimento e desenvolver-se
Eficiência	busca padrão de qualidade	busca serviços de suporte, controles
Tarefas	busca indivíduos que aceitem demandas específicas, projetos e saibam trabalhar com restrições	desejam tarefas específicas que sejam desafiadoras, interessantes e que propiciem um trabalho não estressante
Valores	busca indivíduos que aceitem a cultura e valores da organização	desejam organizações que tenham valores semelhantes aos seus
Psicológico	busca empregados que estejam motivados para cuidar dos interesses da empresa	esperam reconhecimento, status, tempo para a família e segurança

Fonte: Adaptado de Mumford (1995), p. 56.

Portanto, se os anseios dos indivíduos forem atendidos, o nível de satisfação será elevado. Caso as empresas também tenham suas necessidades alcançadas, elas estarão maximizando os seus recursos. Mumford (1995) ainda menciona que:

*“Se houver uma boa adequação dos valores e ética entre o empregado e o gerente, caso outros fatores dos contratos tenham uma adequação inferior, ainda assim serão aceitos.” (Mumford, 1995 p.57)*

Em relação aos contratos por conhecimento deve ser destacado que não se tratam de trabalhos repetitivos – a demanda das empresas está voltada para uma mão de obra que esteja apta a desenvolver diferentes tipos de trabalho e, ao mesmo tempo, aprender e desenvolver novas habilidades, de tal sorte que permita uma rápida mobilidade entre funções.

Os contratos de eficiência, provavelmente, são os mais utilizados atualmente, em função da crescente utilização da tecnologia como um meio de

redução dos custos unitários, ao contrário do passado, em que apenas se restringia a melhoria dos serviços e produção.

Com relação aos contratos por tarefas, pode-se afirmar que o avanço da tecnologia trouxe uma maior especialização e desenvolvimento para a mão-de-obra que trabalha com estas atividades. Mumford (1995) destaca que existem diversas dicotomias neste processo, pois cada vez mais os gerentes buscam empregados habilidosos e flexíveis que permitam o fácil controle por parte dos superiores, através da adoção de métricas quantitativas.

Por sua vez, o contrato por valor é considerado por Mumford (1995) o mais importante. O autor destaca que os contratos por valores estabelecem os princípios éticos que uma parte deseja ou espera da outra.

Segundo Keenoy (1994, apud Mumford 1995), alguns paradoxos podem ser identificados neste processo, como, por exemplo, o crescente desejo por motivar a força de trabalho a ganhar o seu comprometimento irrestrito e, ao mesmo tempo, controlar os seus resultados ou estabelecer contratos de curto prazo o que acarreta uma sensação de insegurança.

Além disso, a questão dos valores nem sempre é passível de ser alinhada. Por exemplo, enquanto os empregados buscam o reconhecimento financeiro, qualidade de vida, as empresas estão buscando a maximização do lucro e do próprio controle sobre o negócio *per si*.

Para conseguir alinhar os valores, uma proposta oriunda da escola das relações humanas defende que os gerentes deveriam adotar os valores humanísticos no gerenciamento do dia a dia da empresa, uma vez que, no longo prazo, estes são mais rentáveis que a utilização de variáveis puramente econômicas ou técnicas.

Existem diversas formas de se inculcar este pensamento no dia a dia das organizações. Hamel e Prahalad (1994, apud Mumford 1995) destacam que ao invés de estratégias corporativas poder-se-ia adotar estratégias coletivas.

Além disso, a co-participação das camadas inferiores da organização no processo decisório deve ser considerada. Estas idéias fariam com que os empregados deixassem de ter uma atitude passiva para efetivamente participarem da construção do futuro da organização.

De acordo com Mumford (1995), o importante é estabelecer um ambiente em que a motivação seja criada e também mantida, o que exige um grande esforço de responsabilidade e lealdade mútua.

*“O funcionário precisa ter a certeza de que em períodos de mudanças ele será tratado com respeito e consideração (...) Para isso, é necessário que a gerência tenha uma relação de honestidade e clareza com os empregados.” (Mumford 1995, p. 64)*

Finalmente, em relação aos contratos psicológicos, segundo Ho (1999, apud Buyens e Vos 2001), a natureza subjetiva é a principal característica. Rosseau (1996) complementa afirmando que o contrato psicológico existe nos olhos daqueles que estão envolvidos, ou seja, cada um possui uma percepção da relação de troca. Mais especificamente, é um contrato implícito não formal que ocorre a partir das percepções dos atores envolvidos no processo quanto aos direitos e as obrigações.

Para um melhor entendimento do conceito dos contratos psicológicos a próxima seção tem como objetivo aprofundar tal questão.

## 2.2

### **Contrato Psicológico – identificação do conceito**

A teoria do contrato psicológico teve como precursor Argyris (1960, apud Davidson 2002), o qual, inicialmente, caracterizava este conceito como uma simples forma de analisar as expectativas existentes entre indivíduos e organização.

A idéia dos contratos psicológicos é definida por Robinson e Rosseau (1994) como:

*“... percepções individuais considerando termos e condições oriundas de um acordo de trocas mútuas entre o indivíduo e uma outra parte. O contrato psicológico surge quando uma parte acredita que uma promessa de retorno futuro foi feita (ex. uma remuneração por performance), uma contribuição foi dada e, portanto, uma obrigação foi criada visando propiciar benefícios futuros. (Robinson e Rosseau, 1994, p. 246).*

Conforme destacado por Herriot e Pemberton (1997, apud Davidson 2002), o contrato psicológico pode ser entendido como o conjunto de percepções existentes, em uma relação empregatícia (sob a ótica do funcionário ou da empresa) que delimitam as obrigações decorrentes desta mesma relação.

Estas percepções individuais, conforme salientam Robinson e Rosseau (1994), possuem um caráter subjetivo. Apesar de um indivíduo acreditar que o outro lado concordou e se comprometeu em cumprir com os termos do contrato isso não significa que o entendimento da outra parte tenha sido exatamente o mesmo quanto a todos os termos do contrato.

Por sua vez, na visão de Guest e Conway (2002), o conceito do contrato psicológico pode ser definido como:

*“... percepções de ambas as partes sobre o contrato de trabalho – organizacional e individual – das promessas e obrigações recíprocas oriundas desta relação.”* (Guest e Conway 2002, p. 22)

Ainda é ressaltado que este conceito não é novo e vem sendo utilizado em grande escala, ao longo dos últimos anos, como uma ferramenta de estudo das relações de trabalho. Mais especificamente, trata-se de uma abordagem que pode ser utilizada em qualquer nível da organização e em qualquer tipo de relação empregatícia.

Conforme colocado por Vos e Buyens (2004) o conceito do contrato psicológico está diretamente relacionado às teorias dos esquemas sociais. Um esquema pode ser definido como *“uma estrutura cognitiva que representa um conhecimento organizado sobre um determinado estímulo (via indivíduo ou situação), assim como a regras que direcionam o processamento da informação”*. (Vos e Buyens 2004, p.4). Estes esquemas, por sua vez, podem afetar a percepção sobre as informações recebidas, a recuperação de informações antigas como também as inferências feitas com base na informação existente.

Com base nestes aspectos, Vos e Buyens (2004) resumem o conceito do contrato psicológico como:

*“... um tipo de esquema, que os indivíduos possuem sobre a sua relação de trabalho. É uma estrutura de crenças individuais sobre o que se espera acontecer na organização e o que se espera do próprio indivíduo em retorno.” (Vos e Buyens 2004, p. 4)*

Na visão de Morrison (1997), os contratos psicológicos lidam com questões problemáticas em relação às percepções humanas, sejam individuais ou em grupos.

Também é destacado por Robinson e Rosseau (1994) que o contrato psicológico é diferente das expectativas, as quais se resumem a um conjunto de crenças gerais que os trabalhadores possuem sobre o que eles esperam do seu trabalho e da empresa. Estas expectativas podem advir de experiências passadas, normas, observações de amigos entre outras. Por sua vez, o contrato psicológico se refere às percepções de obrigações mútuas que caracterizam uma relação entre funcionário e empresa.

*“O contrato psicológico, a despeito das expectativas, vincula-se a uma percepção das obrigações que a empresa tem de cumprir baseado em percepções sobre trocas mútuas. (Robinson e Rosseau, 1994, p. 246).*

Conforme destacado por Morrison (1997), na medida em que a teoria dos contratos psicológicos ganhou espaço, alguns passaram a considerá-la uma forma de manipular as pessoas ao invés de entendê-la como um mecanismo para o entendimento das interações humanas. Na verdade, os gerentes:

*“... não declaram o contrato psicológico após uma consulta com um especialista em recursos humanos. Eles revelam a sua posição nos contratos a partir de suas ações. Eles contribuem para enriquecer o contrato psicológico agindo de forma consistente com seus discursos.” (Morrison, 1997, p. 18)*

Por outro lado, é ressaltado por Buyens e Vos (2001) que a área de recursos humanos possui o desafio de atrair e conseguir reter na organização bons recursos através da construção de contratos psicológicos positivos.

*“Um contrato psicológico positivo pressupõe comprometimento, uma intenção de permanecer com a organização e um comportamento que ultrapasse o conceito formal de trabalho.” (Buyens e Vos, 2001 p. 2)*

Conforme destacam Anderson e Thomas (1996, apud Buyens e Vos 2001) o gerenciamento de contratos psicológicos é ainda mais importante quando se introduzem novos empregados em uma organização, pois em muitos casos o gerenciamento das expectativas pode determinar ou não frustrações futuras. Mais especificamente, o entendimento das expectativas dos novos funcionários, em termos da relação de trabalho, é importante sob a ótica gerencial. A abordagem do contrato psicológico, segundo Rosseau (1996), tem um papel fundamental na compreensão das relações de trabalho e, portanto, o seu estudo deve ser aprofundado, sobretudo pela gerência.

Esta visão também é trabalhada por Guest (2004), o qual afirma que se trata de uma oportunidade para explorar os processos inerentes à relação de trabalho, tendo como base acordos tácitos ou explícitos. Ele ainda destaca que estes acordos podem ser renegociados ou modificados ao longo do tempo e influenciados por diversos fatores, os quais geram uma série de conseqüências.

O processo de construção do contrato psicológico acontece, conforme salienta Rosseau (1996), desde o processo seletivo do indivíduo e, após a contratação, a área de recursos humanos passa a ter um papel preponderante nesta relação indivíduo e empresa.

Sendo assim, o formato tradicional dos contratos, baseado em uma relação duradoura, de longo prazo em troca de uma dedicação total e baseado em uma confiança incondicional, deixou de ser válido.

## 2.3

### **As principais características existentes nos Contratos Psicológicos**

Desde as primeiras definições sobre o conceito, diversos autores escreveram sobre o assunto. De acordo com Schein (1980), o contrato psicológico constituía-se em uma série de expectativas, não reveladas em sua forma escrita, entre indivíduo e organização.

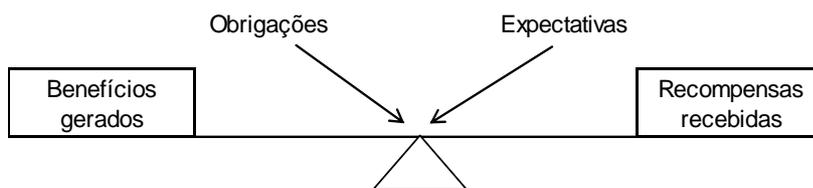
Por sua vez, Herriot e Pemberton (1996) afirmaram que o contrato psicológico concretizava uma série de percepções de ambas as partes na relação de trabalho e obrigações derivadas desta relação. Guest e Conway (2002) já caracterizavam o contrato como um simples relacionamento entre indivíduo e organização.

Em todos os casos, porém, segundo Davidson (2002), a maior parte dos autores convergiam para a existência de seis características básicas do contrato psicológico.

A primeira característica é que o conceito do contrato psicológico é baseado na troca de benefícios e recompensas mútuas, conforme salienta Rousseau (1996). De fato, a questão da mutualidade é o ponto principal, segundo a autora, para a entrega dos produtos esperados, isto é, apenas quando ambas as partes percebem que possuem algo a ganhar com a relação é que se empenham em trabalhar para assegurar a entrega do trabalho previamente acordado.

Kessler e Shapiro (1998, apud Davidson 2002) salientam que ambas as partes possuem a noção exata de suas obrigações nesta relação – caso haja discrepância entre as obrigações esperadas haverá um desequilíbrio na relação e os resultados esperados não serão maximizados. A Figura 1 ilustra todo o exposto acima:

**Figura 1: Relação de trocas**

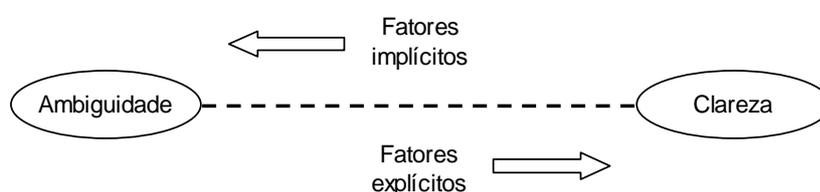


Fonte: Adaptado de Davidson (2002)

Conforme sintetizado por Davidson (2002), uma segunda característica dos contratos é a possibilidade de livre entrada e saída, ou seja, o empregado não precisa concordar com tudo o que é oferecido, assim como a empresa não precisa oferecer um trabalho específico. É evidente que fatores exógenos, tais como a situação econômica, nível de competitividade na indústria e a própria relação entre oferta e demanda por trabalho, podem gerar algum tipo de desequilíbrio nesta relação.

Um terceiro traço é que sempre haverá uma parte do contrato psicológico implícita, escondida, de tal sorte que sempre haverá uma lacuna, ainda que pequena, no processo de entendimento. Vale ressaltar que esta zona cinzenta que existe não se refere aos aspectos tangíveis como, por exemplo, os objetivos e tarefas a serem alcançados ou recompensas pelo atingimento destes objetivos. Mais especificamente, é destacada a questão do subjetivismo que está no subconsciente das pessoas e, por isso, é difícil de ser captado e definido. Conforme mostra a Figura 2, quanto mais explícitos forem os fatores, maior será o nível de clareza do contrato psicológico.

**Figura 2: Nível de Clareza dos Contratos Psicológicos**



Fonte: Adaptado de Davidson (2002)

Grant et al. (1999, apud Davidson 2002) ressaltam que a gerência tem um importante papel neste processo de clarificação e alinhamento de expectativas, pois se a mensagem passada para os empregados está alinhada com as práticas da empresa no dia a dia, não haverá espaço para desapontamentos ou decepções frente ao que havia sido acordado.

Um quarto aspecto salienta que os contratos não são estáticos e sim dinâmicos (Rosseau, 1996). De fato, um contrato psicológico específico pode ser afetado por vários fatores, os quais não estão diretamente relacionados àquela relação propriamente dita de trabalho. Por exemplo, um simples aumento da taxa de juros pode mudar a relação pré-estabelecida entre empregador e empregado.

Segundo Davidson (2002), a taxa de mudança destes contratos será determinada por um conjunto de três fatores, a saber: (i) o fator gerador da mudança; (ii) o grau de importância percebido pelos agentes envolvidos no processo e (iii) o contexto em que ocorre. Por exemplo, quanto maior a importância percebida da mudança ou quanto mais adequado for o contexto, mais rápida será a mudança do contrato.

Uma quinta característica é que todas as atitudes, sejam da organização ou do indivíduo, estarão, invariavelmente, impregnadas de experiências passadas, sobretudo quando se trata de indivíduos que já tenham vivenciado situações de violações de contrato.

Davidson (2002) trabalha esta idéia através do exemplo de um empregado o qual sempre teve a sensação de ser deixado em segundo plano nas promoções ocorridas em sua empresa anterior - certamente ele será mais impaciente na nova empresa quanto a esta questão. Em última instância, o nível de confiança mútua será comprometido quanto maior o número de violações de contrato vivenciadas, o tipo de quebra de contrato (demissão, por exemplo) e quando ocorreu.

Por sua vez, Morrison (1997) trabalha as características da teoria dos contratos psicológicos sob um outro prisma, propondo elencar em cinco principais características que norteiam os contratos psicológicos:

- (i) previsibilidade
- (ii) interdependência
- (iii) distância mínima
- (iv) dinamismo
- (v) perigo

A previsibilidade é uma condição necessária para que haja a confiança. Portanto, quando eventos e comportamentos humanos são passíveis de serem previstos o nível de confiança é elevado. Por outro lado, quando os indivíduos percebem que as suas expectativas são irreais, o produto ou resultado esperado será frustrado.

A questão da interdependência é inerente à condição humana, isto é, trata-se de uma condição necessária para as pessoas trabalharem em conjunto. É inevitável que a condição de dependência acarrete uma sensação de desconforto, pois existe uma relação de poder inerente ao processo.

Além disso, quanto maior for a relação de dependência mais necessário será o sentimento de confiança entre as pessoas. Entretanto, Morrison (1997) destaca que cabe à gerência balancear a relação entre dependência e poder.

Com relação à distância psicológica mínima, a mesma autora ainda lembra que a natureza do trabalho determinará o nível de proximidade entre os atores

envolvidos, ou seja, quanto mais próxima for a atividade maior será o nível de envolvimento. Além disso, caberá a liderança sempre balancear esta relação visando atingir um ponto ótimo de abertura.

Também é ressaltado que uma comunicação inadequada pode levar a uma distância excessiva, o que pode ocasionar uma sensação de vulnerabilidade. Quanto maior for a organização maior é o risco de fragmentações em pequenos grupos e a ocorrência de um excesso de distância.

Com relação ao dinamismo dos contratos, Morrison (1997) resalta que as mudanças dependem das necessidades das partes envolvidas no processo. Todavia, é destacado que pode ser bastante complicado mudar um contrato psicológico, caso muitas expectativas estejam veladas. Além disso, muitas vezes estas mudanças causam conflitos, porque são criadas novas relações entre as pessoas.

Em algumas situações, as resistências às mudanças do contrato psicológico ocorrem pelo simples medo do desconhecido. Os indivíduos comportam-se como antes, ou seja, como se os termos do contrato psicológico não tivessem sido modificados.

Finalmente, a questão do gerenciamento do perigo, do risco, irá variar entre os indivíduos de acordo com o momento em questão. Uma variação dos fundamentos da economia que afetem a relação, ou mesmo um conflito no grupo ou até emoções outrora não reveladas são exemplos de perigos existentes.

Como existem muitas formas de lidar com a questão do perigo, de acordo com Morrison (1997), a forma como esta questão for tratada determinará o contrato psicológico quando a questão for solucionada.

## 2.4

### **Tipos de Contratos Psicológicos**

Segundo Rosseau (1996) e Herriot & Pemberton (1996), a abordagem do contrato psicológico vem sendo utilizada nos últimos anos como uma forma de compreensão da relação entre as empresas e os indivíduos que compõem a organização.

Conforme descrito por Inkson et. al (2001), basicamente existem dois tipos de contratos, o relacional e o transacional. Os contratos relacionais são mais

amplios em termos de escopo, possuem um grau de subjetividade elevado, mas são compreendidos por ambas as partes. Por outro lado, os contratos transacionais são baseados em fatores monetários e quantitativos, além de serem mais específicos.

Os mesmos autores ainda destacam que, no passado, grande parte das relações entre a organização e empregados estava fundamentada em transações relacionais, ou seja, baseadas na lealdade, confiança e outros fatores emocionais.

*“A estabilidade do passado e a vantagem competitiva adquirida pelas empresas foi construída baseada em contratos relacionais, o qual preconizava relações de prazo indefinido, tendo a relação emocional como forma de ligação do indivíduo à organização e havendo uma promessa, ainda que velada, de segurança no longo prazo aliada ao desenvolvimento de carreira.” (Inkson et al.2001, p. 261).*

Na medida em que se observa uma crescente flexibilização das relações de trabalho, assim como o acirramento da competitividade entre empresas e também entre os indivíduos, esta relação puramente emocional vem se tornando cada vez mais transacional, nas quais os contratos são:

*“... caracterizados pela temporariedade, interesse financeiro e uma ênfase na compensação monetária para contribuições bem especificadas. Em acordos transacionais, a troca de contribuições entre empregado e a empresa é finalizada com o término do projeto.” (Inkson et al. 2001, p. 261)*

Segundo Robinson (1994), os contratos transacionais envolvem, em última instância, a questão monetária, isto é, as negociações são fundamentadas em questões tangíveis e específicas. Por sua vez, os contratos relacionais possuem uma conotação muitas vezes dita intangível, dado que são construídos visando alcançar aspectos como confiança, segurança e lealdade.

Os contratos também podem ser analisados de acordo com as suas dimensões. Na verdade, existem dimensões individuais e coletivas no contrato psicológico. De acordo com Rousseau (1996), considerando estas dimensões, os contratos podem ser classificados em quatro tipos, sendo que dois tipos são puramente focados no aspecto individual e os outros dois são coletivos.

O aspecto coletivo é retratado nos contratos normativos, os quais são impregnados da cultura da organização ou através dos contratos sociais que são

influenciados de forma mais ampla pelo contexto em que o indivíduo está situado. Os contratos normativos, de acordo com Rousseau (1996), envolvem um grupo de indivíduos que possuem objetivos, expectativas em comum. Por sua vez, os contratos sociais, surgem fora da empresa, a partir da rotina do dia a dia – portanto, fatores como leis e educação influenciam a construção da relação empregatícia.

Quanto ao aspecto individual, Rousseau (1996) destaca o contrato psicológico propriamente dito o qual é uma relação um a um (*one to one*) com uma ênfase nas expectativas e percepções individuais. Além deste, existe o contrato implícito, que de acordo com Rousseau (1996) é a base do contrato psicológico, pois é totalmente construído a partir de percepções formadas pelos potenciais empregados quando ainda estão fora da empresa, seja através de propagandas ou opiniões de empregados da organização. Sendo assim, pode-se afirmar que este tipo de contrato é a própria base da relação empregatícia.

## 2.5

### **O processo de transformação dos Contratos Psicológicos**

De acordo com Rosseau (1996) existem quatro estágios na transformação do contrato psicológico, a saber: (i) ameaça à situação atual a partir do questionamento do próprio contrato; (ii) ambientação dos atores envolvidos para a mudança; (iii) criação de um novo contrato; (iv) adequação ao novo contrato psicológico.

A mesma autora ainda postula que uma mudança efetiva do contrato psicológico depende de dois fatores, a saber: (i) da proximidade da mudança em relação ao contrato atual e (ii) da qualidade do relacionamento existente entre o funcionário e o gerente.

Quando há um bom relacionamento entre ambas as partes, as mudanças são aceitas com maior naturalidade. Neste caso, tanto a gerência como o funcionário além de não buscarem a violação do contrato possuem uma relação de confiança que facilita o processo. Quando a qualidade da relação já está deteriorada, o ideal é que haja um trabalho no sentido de restabelecer um relacionamento que colabore com o processo de mudança.

A mesma autora ainda destaca que existem duas formas de conduzir o processo de mudança dos contratos psicológicos. A primeira, denominada de acomodação, tem como característica modificar, substituir pontos referentes ao contrato existente de forma suave e contínua sem que haja rupturas. Por outro lado, a estratégia chamada de transformação propõe uma mudança mais radical, na qual as antigas idéias ou pressupostos sejam substituídos por outros. Esta opção é indicada para os casos em que já existe uma relação de conflito entre o funcionário e a gerência.

A mesma autora lembra que é mais fácil estabelecer um contrato psicológico com um funcionário novo do que modificar um contrato psicológico já existente com um empregado antigo, dado que este pode já estar influenciado por situações passadas de violações de contrato ocorridas com a empresa. Sendo assim, é muito comum observar em determinadas empresas funcionários novos com contratos psicológicos diferentes dos funcionários antigos. Finalmente, é destacado que para se conseguir fazer e manter contratos psicológicos bem sucedidos tanto a gerência quanto os funcionários devem agir:

*“... de forma sincera e sinalizar uma preocupação não somente com os seus interesses próprios. Mas acreditar de forma cega não adianta. Uma renegociação ativa no longo prazo requer que os funcionários conheçam a natureza do negócio, a sua estratégia, as condições de mercado e os indicadores financeiros. A mudança não pode ser legitimada se as pessoas não compreendem as razões que levaram a esta necessidade...”*  
(Rosseau 1996, p. 58)

Na visão de Mumford (1995), a noção de contratos psicológicos vem experimentando uma situação de extrema distorção uma vez que não existe mais uma confiança de que o emprego será perene. Na verdade, espera-se que os empregados sejam leais e altamente motivados para buscar níveis de qualidade e desempenhos superiores o que gera, ao longo do tempo, desgaste, perda de motivação e baixa satisfação.

Uma forma sugerida para minimizar estes efeitos perversos é trabalhar de forma contínua visando encorajar o questionamento constante de princípios e processos existentes para que surjam novas técnicas que equilibrem eficiência com as relações humanas.

## 2.6

### O conceito de violação dos Contratos Psicológicos

De acordo com Robinson (1994), da mesma forma que a construção dos contratos relacionais e transacionais segue padrões diferenciados, o rompimento deles possui características distintas.

Com relação aos contratos relacionais, na medida em que não se percebe a segurança, ou mesmo a própria relação de confiança é quebrada, a outra parte tende a sentir-se desobrigada a atuar de uma forma sincera. Isto pode acarretar desde uma migração para uma relação puramente transacional ou mesmo a quebra da relação contratual entre as partes (pedido de demissão ou desligamento do empregado).

De uma forma mais ampla, o conceito de violação do contrato psicológico é definido por Robinson (1996) como sendo:

*“... uma experiência subjetiva, a qual refere-se a uma percepção individual sobre o que uma outra pessoa falhou em cumprir adequadamente no que tange às obrigações prometidas no contrato psicológico.”* (Robinson, 1996, p. 576)

Quando a violação ocorre em contratos transacionais, imediatamente há uma perda de comprometimento com relação à entrega dos resultados esperados, motivado, principalmente, por uma percepção de injustiça.

Além disso, Robinson (1996) ressalta que a renegociação das obrigações mútuas aumenta o risco de quebra do contrato psicológico. Na verdade, cada mudança é uma oportunidade para que alguns termos do novo acordo não sejam perfeitamente compreendidos ou mesmo interpretados de forma diferenciada.

Em diversas situações a quebra do contrato psicológico pode ocorrer sem que realmente tenha acontecido a violação do contrato. Para isso, basta que uma das partes envolvidas tenha percebido que o outro lado não tenha cumprido as suas obrigações para que haja uma mudança de comportamento e postura deste momento. Por exemplo, caso um funcionário vivencie uma violação de contrato, o seu nível de contribuição à empresa, certamente, diminuirá. Esta queda na contribuição poderá ser desde uma perda de produtividade no trabalho

desempenhado, passando por um decréscimo no comportamento pró-ativo e podendo até chegar na decisão de sair da empresa.

Conforme destacado por Robinson e Rosseau (1994), a força da violação de um contrato psicológico é maior do que um simples não atingimento das expectativas, dado que as respostas são mais intensas.

Com base em estudos estas autoras demonstram que quando um trabalhador espera ganhar mais por ter trabalhado bastante se trata de uma expectativa frustrada, ao passo que se o mesmo trabalhador tivesse recebido a promessa de ganhar mais por trabalhar mais horas, e isso não tivesse acontecido, haveria sim uma violação do contrato psicológico. Estas violações geram um efeito perverso, dado que sentimentos de raiva, traição e desconfiança são imediatos, o que leva a uma rápida deterioração da relação empregatícia.

Sendo assim, a confiança é crucial para a manutenção da efetividade da organização, uma vez que a confiança age como uma espiral de reforço. Por outro lado, a desconfiança tem um efeito perverso, pois gera uma nova perda de confiança e assim por diante.

Em um segundo instante, a perda de produtividade e queda de performance são conseqüências da violação do contrato psicológico. Segundo Robinson e Rosseau (1994), isso é decorrente da perda de satisfação com o próprio trabalho em si e também com a empresa.

Finalmente, como se trata de uma relação de benefícios mútuos, a violação do contrato psicológico leva até ao rompimento da relação empregatícia, uma vez que o vínculo entre empresa e o funcionário é enfraquecido. Fica evidente, portanto, que houve uma migração de relações duradouras e estáveis para relações instáveis e finitas em que ambas as partes buscam materializar ou quantificar suas expectativas visando dar o máximo de clareza às regras do jogo.

Conforme afirma Guest (2004), existem muitos estudos sobre os efeitos da violação do contrato psicológico sobre os empregados, isto é, buscando verificar a correlação da violação com aumentos nos percentuais de *turnover*, absenteísmo, perda de motivação etc. Entretanto, o mesmo autor destaca que não existem muitas pesquisas sobre o efeito da violação dos contratos psicológicos sob a ótica dos empregadores.

De fato, é reconhecido que muitas vezes a troca entre indivíduo e empresa não é justa, o que gera um risco potencial de violação dos contratos, gerando uma série de efeitos perversos.

É salientado por Robinson (1996), que a violação do contrato não deve ser confundida com uma expectativa frustrada, dado que esta simplesmente se resume à perda de algo que foi esperado. A violação de um contrato psicológico é mais profunda, pois envolve os valores de uma pessoa, a questão do respeito e, sobretudo, a confiança.

A questão da confiança assume, portanto, papel preponderante na construção de um contrato psicológico bem sucedido. O conceito de confiança é resumido por Robinson (1996), como sendo uma expectativa ou crença individual de que as ações de uma outra pessoa serão benéficas para este indivíduo.

Quando há uma confiança prévia no empregador, por ocasião da entrada na nova empresa, a tendência é que haja um menor risco de quebra do contrato psicológico, pois a relação entre os atores envolvidos no processo se torna mais próxima.

Na percepção de Guest e Conway (2002), o um bom gerenciamento dos contratos psicológicos é uma estratégia importante para as empresas que buscam desenvolver uma organização baseada na construção através das pessoas ao invés de, simplesmente, usá-las como plataforma para a expansão. Um ponto destacado pelo mesmo autor é que o conteúdo do contrato psicológico será mais explícito quanto mais efetivo for o processo de comunicação com os empregados. Esta comunicação deverá ser contínua, ou seja, iniciar no processo de recrutamento e sofrer atualizações constantes na medida em que a relação entre o empregado e o gerente evoluir. A comunicação contínua também é responsável por reduzir os níveis de violação dos contratos, uma vez que tanto os empregados quanto à gerência passam a visualizar a relação de trocas mais sob uma ótica positiva.

Um estudo desenvolvido por Robinson (1996), mostra que, ao invés de se buscar um ponto ótimo nos contratos psicológicos estabelecidos entre o indivíduo e a organização, o importante é buscar um melhor gerenciamento das percepções dos empregados com relação à gerência e sobre o contrato de trabalho.

Finalmente, Rosseau (1996) postula que contrato psicológico mais poderoso será aquele em que é possível tanto mudá-lo quanto ao mesmo tempo

mantê-lo na sua forma existente. Para isso, a relação entre funcionário e gerente precisará ser balanceada, prevalecendo a visão da equidade.

## 2.7

### Como os contratos psicológicos são afetados

Além das características básicas dos contratos, existem dois componentes destacados por Markin et al. (1996, apud Davidson 2002) os quais afetam a natureza dos contratos psicológicos e que devem ser analisados, a saber: (i) o conteúdo e o (ii) processo.

O conteúdo se refere a tudo o que é passível de ser negociado, por ocasião da entrada na empresa. Estes fatores podem ser tangíveis, como por exemplo, os benefícios ou salários como também intangíveis tal como o grau de desafio da função oferecida.

Por sua vez, o processo se refere a como será a relação empregatícia – ou seja, qualquer fator relativo ao processo da empresa que impacte o indivíduo deve constar no contrato psicológico. Estes dados são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Exemplos de elementos de conteúdo e processo no contrato psicológico**

Conteúdo	Processo
Benefícios/salários	Comunicação
Segurança	Treinamento
Desafios	Avaliação
Carga de trabalho	Disciplina
Oportunidades de crescimento	Tipo de trabalho
Condições de trabalho	Senso de justiça
Estilo de vida	Horas extras
	Equilíbrio com a vida pessoal
	Qualidade de vida
	Planejamento de férias

Fonte: adaptado de Davidson (2002), p. 9.

Os fatores que afetam os contratos psicológicos podem ser divididos em fatores individuais e estruturais, dependendo do tipo de relação que eles possuem (Rosseau, 1996).

Os fatores estruturais estão ligados à cultura da organização de uma forma ampla enquanto que os fatores individuais são específicos como, por exemplo, a carreira da pessoa, obrigações financeiras. No quadro 3, há uma síntese dos principais fatores existentes, no entanto, o que deve ser ressaltado, é que ambos são difíceis de serem dissociados – na verdade existe uma interação constante que molda os contratos psicológicos.

**Quadro 3 – Fatores estruturais e individuais**

Fatores estruturais	Fatores individuais
Idade	Estado civil
Sexo	Dependentes
Etnia	Sexo
Classe social	Tempo de experiência
Ocupação	Departamento
Naturalidade	Organização

Fonte: adaptado de Davidson (2002), p. 9.

A idéia de obrigações baseadas em promessas é trabalhada por Rousseau (1996). Por um lado, os indivíduos têm a obrigação de desempenhar uma determinada função e entregar o produto esperado e, ao mesmo tempo, as empresas possuem uma série de obrigações perante os indivíduos. A composição deste binômio caracteriza uma situação de contrato psicológico.

Quando as expectativas não são confirmadas ocorre então insatisfação e até o *turnover*, conforme salienta Louis (1980, apud Davidson 2002). O efeito seria o mesmo da própria violação do contrato psicológico, pois existe uma forte ligação entre estes.

Entretanto, Robinson (1996) salienta que apesar da existência da ligação, somente a quebra do contrato psicológico pode gerar uma expectativa não

confirmada, ou seja, a recíproca não é verdadeira. Portanto, o que existe é uma complementaridade entre os dois efeitos.

Todavia, Buyens e Vos (2001) lembra que apesar das diferenças existentes entre as expectativas não confirmadas e a violação de contratos psicológicos, não existe um mapeamento das similaridades entre ambas.

O termo expectativa é tratado de forma dissociada, por exemplo, por Rousseau (1996) – a idéia é que as expectativas não se tornam obrigações. Por sua vez, os termos que são explicitados no contrato psicológico são percebidos como obrigações e, por isso, engendram expectativas ainda que sejam forçadas. Portanto, elementos que não são identificados de forma clara e formal possuirão um grau de importância inferior aos que ficaram devidamente destacados.

Por outro lado, a questão das promessas percebidas como forma de concepção do próprio contrato psicológico não é compartilhada por Schein (1980, apud Buyens e Vos 2001) o qual define o contrato psicológico como uma série de expectativas não escritas, não declaradas que ocorrem e exercem uma influência a todo momento, no relacionamento entre funcionários e gerentes na organização.

Buyens e Vos (2001) sintetiza as visões de outros autores como Kotter e Levinson, afirmando que o conjunto das expectativas é o próprio contrato psicológico e que este contrato geralmente antecede a própria relação de trabalho. A partir destas percepções o autor defende que os contratos psicológicos são implícitos, mas possuem um viés forçado que visa exatamente atender ao aspecto da obrigação mútua.

Sparrow (2000) estabelece uma relação entre o nível de maturidade e aplicabilidade do contrato entre a firma e o empregado. A idéia é que as expectativas são automaticamente ajustadas com base na situação econômica da empresa e do próprio país. Caso o momento seja considerado ruim, imediatamente as expectativas são diminuídas para que a percepção seja de uma relação aceitável entre a empresa e indivíduo. Sparrow (2000) chega inclusive a afirmar que:

*“Se o modelo do empregado estiver ancorado em um contexto de desemprego então mesmo um trabalho temporário e com remuneração inadequada serão vistos de forma positiva.” (Sparrow 2000, p.203)*

Um outro ponto se refere ao comportamento daqueles indivíduos que já passaram por situações de violação de contratos psicológicos, inclusive culminando com a demissão. Segundo Sparrow (2000), os empregados, na medida em que sofrem perdas passam a modificar seus comportamentos com relação as suas respectivas carreiras. Na verdade há um sentimento crescente de desconfiança em relação às futuras empresas em função da diminuição da possibilidade de construção de relações contratuais relacionais, ou seja, baseadas na lealdade, justiça e confiança. Cavanaugh and Noe (1999, apud Sparrow 2000) também pesquisaram sobre a relação entre experiências anteriores de trabalho e comportamentos adotados no âmbito da relação do contrato psicológico. Foi mostrado que a construção dos contratos relacionais era automaticamente afetada caso o empregado tivesse vivenciado uma demissão – neste caso, o indivíduo passava a atuar de uma forma mais pró-ativa visando o gerenciamento da própria carreira. Por outro lado, caso o indivíduo tivesse optado por deixar a empresa voluntariamente, a principal consequência era um grande comprometimento para com a nova empresa.

Portanto, conforme salientado por Vos e Buyens (2004), o gerenciamento do contrato psicológico é algo especialmente importante, sobretudo, quando são introduzidos novos indivíduos na organização. O entendimento das expectativas e crenças dos novos funcionários proverá a gerência de informações valiosas para que sejam implementadas políticas de recursos humanos efetivas. E na medida em que se consegue um maior interesse dos empregados em buscar informações e em entender melhor a relação empregatícia, mais exitoso será o contrato psicológico.

## 2.8

### **Considerações sobre as relações de trabalho**

Conforme resumido por Vos e Buyens (2004) os primeiros meses em uma nova empresa são críticos para o desenvolvimento de um contrato psicológico positivo entre o indivíduo e a organização. De acordo com as pesquisas conduzidas por aqueles autores durante o processo de socialização entre empregados e gerentes, os empregados mudam as suas percepções das promessas. As motivações, comprometimento, intenção de permanecer na organização serão

diretamente afetadas pelas percepções sobre o atendimento das promessas percebidas.

Para Vos e Buyens (2004), os novos funcionários podem ser vistos como um agente ativo que procura e processa informações. Este processo de prospecção de informações é relevante, porque contribui para a redução da incerteza e para a melhor adaptação à organização, na medida em que o indivíduo entende o meio em que está inserido. Sendo assim, sob a ótica dos contratos psicológicos, os novos funcionários buscam informações para que possam entender com clareza os termos deste contrato.

Diversos autores defendem que quanto maior o prazo da relação de trabalho, maior será a profundidade desta relação empregatícia e o conseqüente nível de empenho para o atingimento das expectativas (Rosseau 1996).

Inkson et. al. (2001) utilizam um modelo para mapear os diferentes tipos de relações de trabalho. Para tanto, são utilizados os vetores do tempo esperado do contrato de trabalho (indefinido ou definido) e do grau de envolvimento que o indivíduo terá com a organização. Com base nestes vetores, chega-se a quatro tipos de relações de trabalho, a saber: (i) empregado clássico/principal; (ii) carreirista; (iii) *pooled workers*; (iv) temporários e independentes. Estes tipos de relações são apresentados na Figura 3.

No que diz respeito ao empregado do tipo clássico, normalmente existe uma relação de grande comprometimento com a organização, uma vez que o indivíduo, de fato, se sente parte integrante da empresa. Em conseqüência o empregado assimila facilmente os preceitos, normas e cultura da organização com baixo questionamento do *status quo*.

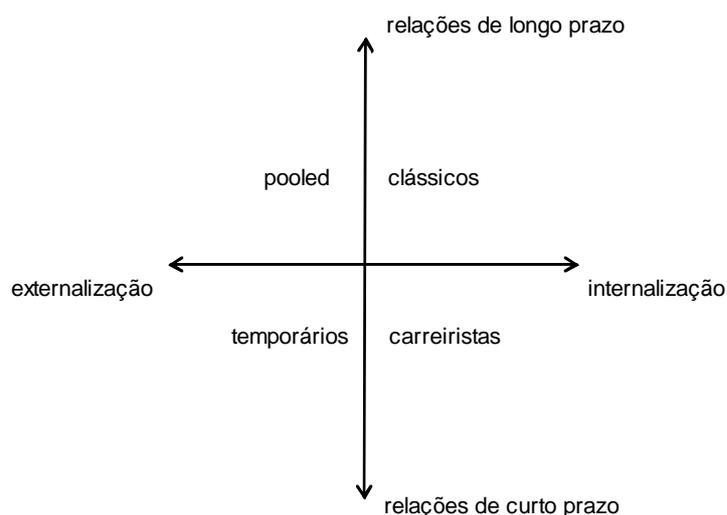
Por outro lado, os empregados ditos carreiristas possuem uma visão de curto prazo em que a maximização dos seus retornos esperados deve acontecer a valor presente. Mais especificamente, estes funcionários são considerados:

“... recursos de curto prazo que desempenham um trabalho o qual requer um conhecimento específico e facilidade em lidar com diferentes culturas e não se espera uma relação de longo prazo com uma empresa ...” (Inkison et al.2001, p. 261)

Os *pooled workers* estabelecem relações cíclicas com as empresas, ou seja, trabalham de acordo com demandas específicas e, por isso, desenvolvem relações

duradouras uma vez que adquirem um *know-how* que se adequa perfeitamente às expectativas da empresa. Finalmente, os temporários ou independentes desenvolvem atividades periféricas e que possuem uma vida curta.

**Figura 3 – Tipos de Relação de Trabalho**



Fonte: Adaptado de Rosseau e Wade-Benzoni (1995, apud Inkson et al. 2001).

Esta tipologia, segundo Inkson et. al. (2001), mostra as transformações das relações de trabalho e como o contrato psicológico pode ser delineado de acordo com os interesses de ambas as partes.

## 2.9

### **Modelo para a análise das relações de trabalho a partir do contrato psicológico**

Conforme postulado por Robinson (1996), à luz dos movimentos de globalização e contínua otimização de processos, as organizações têm sido pressionadas a promover mudanças constantes em suas relações de trabalho e, conseqüentemente do contrato psicológico que delimita esta relação. Sendo assim, a discussão e aprofundamento da visão dos contratos psicológicos é uma realidade, dada a sua contribuição para a melhor compreensão das relações de trabalho existentes.

Morrison (1997) destaca que, para as organizações sofrerem mudanças, os indivíduos que compõem estas organizações precisam mudar. Um grande erro nas organizações foi o de dar prioridade ao entendimento das mudanças ao invés de investir um tempo superior ao esforço de entender os indivíduos que dela fazem parte. Esta lacuna fica evidente, sobretudo porque as gerências não possuem como ponto forte o entendimento do próprio indivíduo.

O trabalho de Tsui et al. (1995, apud Guest 2004) sugere uma ferramenta para a análise das relações de trabalho a qual preconiza que não se deve utilizar somente o contrato psicológico. É necessário também contemplar o contexto em que a relação ocorre. Sendo assim, fatores como a estratégia do negócio, a política trabalhista e a relação de propriedade são também importantes.

A relevância do contexto não se deve apenas ao fato de moldar o estabelecimento do contrato psicológico. Segundo Guest (2004), o contexto ultrapassa isso, pois oferece respostas ao próprio contrato psicológico.

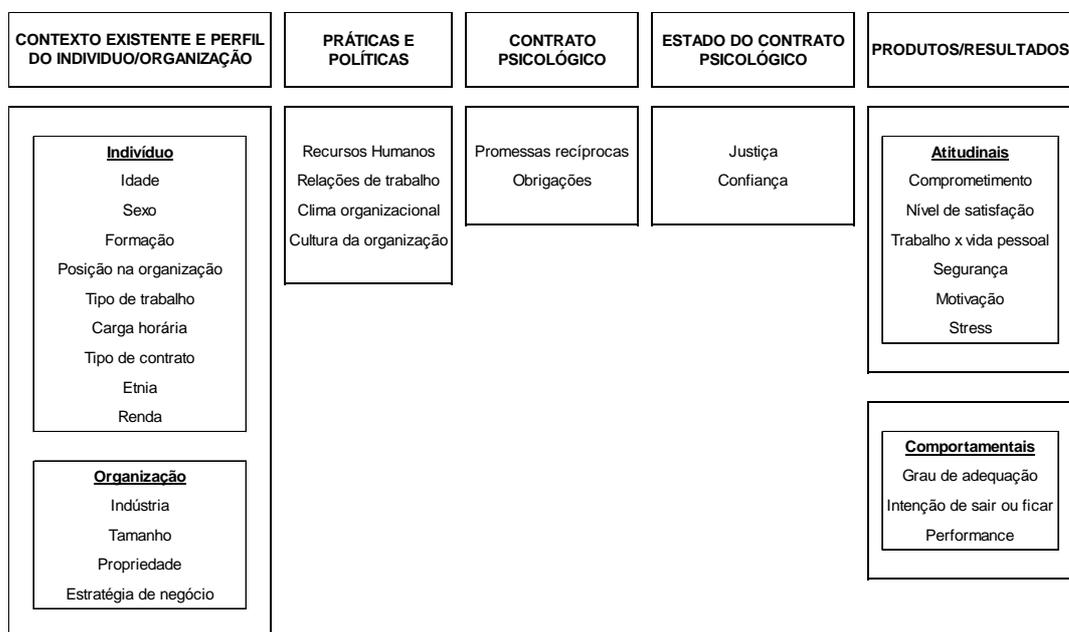
*“Houve um enfoque considerável nas dimensões que provaram ser úteis em analisar o contrato psicológico. Estas incluíam aspectos tais como se o contrato era relacional ou transacional...”* (Guest 2004, p. 549)

Guest e Conway (2002) também sugerem que as práticas da área de recursos humanos devem ser inseridas na análise. Por sua vez, Rosseau (1996) ressalta a necessidade de se considerar a cultura do país e também da organização. Em relação ao grau de justiça e confiança existente na relação do contrato psicológico ainda não existe um consenso nas pesquisas existentes. Por exemplo, a questão da justiça é vista por alguns como uma premissa enquanto outros a consideram como uma consequência do próprio contrato psicológico.

Para Guest (2004), no contexto das relações de trabalho, tanto a justiça quanto a confiança estão intimamente ligadas ao contrato psicológico, de tal sorte que o *status* de um contrato psicológico deve ser inserido no modelo de análise das relações de trabalho. Mais especificamente, tão importante quanto se analisar as obrigações e promessas inerentes ao contrato é identificar o grau de cumprimento delas, isto é, se há justiça e sinceridade na relação estabelecida.

Finalmente, o modelo contempla os resultados esperados sejam estes em termos atitudinais ou comportamentais, conforme apresentado no Quadro 4.

### Quadro 4 – Modelo para aplicação do contrato psicológico na análise das relações de trabalho



Fonte: Adaptado de Guest (2004), p. 550

Portanto, o modelo em questão é fundamentado em cinco pilares, a saber: (i) o contexto existente nos ambientes macro e micro; (ii) as práticas e políticas adotadas na organização; (iii) as características do contrato psicológico; (iv) o *status* do contrato psicológico, no que diz respeito a relação *per se* e (v) os resultados decorrentes desta relação.

## 2.10

### Quanto à estratégia de recursos humanos

Martin et al. (1999) disserta sobre as duas abordagens existentes com respeito à estratégia de recursos humanos visando a manter o empregado na organização. A primeira é denominada estratégia de investimento isto é baseada em treinamento, desenvolvimento e educação. Uma segunda opção, conhecida como estratégia de empregabilidade postula que garantias de segurança no trabalho alinhado com investimentos de longo prazo não são mais viáveis na realidade das organizações. Na verdade, os empregados são estimulados a

procurarem o seu auto-desenvolvimento e ao mesmo tempo desenvolverem-se através do treinamento *on the job*.

Guest and Conway (2002), identificaram, através de estudos de relações de trabalho na Grã-Bretanha, que o clima da organização e clima de envolvimento são fatores determinantes em contratos psicológicos bem sucedidos. Estes autores compõem a visão moderada positiva a qual postula que o modelo tradicional de contrato psicológico, isto é, baseado na lealdade e confiança, continua sendo amplamente utilizado.

Por outro lado, na visão de Reichers et al. (1997, apud Martin et al. 1999) na medida em que as relações de confiança são deterioradas e o cinismo aumenta na organização, o nível de comprometimento, satisfação e motivação são reduzidos.

Uma outra abordagem sintetizada por Martin et al. (1999) é denominada de filosofia de encareiramento nas novas organizações, que defende que o mais importante é desenvolver a empregabilidade e visibilidade do empregado, seja em relação à própria empresa como também em relação ao mercado. A questão da progressão na carreira não deve ser vista apenas sob a ótica interna através da ascensão em níveis hierárquicos – ao invés disso, a estratégia pode ser de mudanças laterais entre organizações como se fosse uma série de carreiras.

Existe ainda a visão de autores como Herriot e Pemberton (1996), os quais postulam que a abordagem dos contratos psicológicos precisou ser revisitada dado que o aumento da competitividade nas indústrias levou as empresas a adotarem políticas de minimização de custos e flexibilização de suas estruturas. Com isso, o nível de segurança percebido pelos trabalhadores sofreu uma queda acentuada.

Os estudos de Tsui et al. (1997, apud Martin et al. 1999) mostraram que investimentos mútuos no relacionamento entre empresas e empregados são importantes uma vez que acarretam comprometimento e lealdade. Quando os indivíduos percebem que estão trabalhando dentro de relações desiguais com as suas empresas o nível de performance, comprometimento e entrega de resultados não são maximizados.

Portanto, estas abordagens segundo Martin et al. (1999) levam a três conclusões, a saber:

- O nível de investimento em recursos humanos e desenvolvimento de carreira podem determinar a violação dos contratos psicológicos.
- A percepção da violação do contrato psicológico leva imediatamente a uma deterioração da confiança no relacionamento entre empregado e empresa com a perda de credibilidade de novos programas de mudança organizacional. Ao invés disso, há a disseminação do cinismo e desconfiança dos empregados.
- Como resultado da desconfiança há uma perda de produtividade e baixa performance por parte dos empregados.

## 2.11

### **O conceito tradicional de carreira e as novas abordagens existentes**

Conforme já exposto, um dos grandes dilemas encarados pelas organizações é alinhar as suas necessidades às expectativas dos seus empregados.

O conceito tradicional de carreira é descrito como um crescimento linear, planejado e ordenado podendo ser ou não através de uma hierarquia.

De acordo com Schein (1990) o conceito de carreira possui uma conotação mais ampla. Este é entendido como um conjunto de atividades e experiências ocupacionais que constroem a vida profissional do indivíduo. Sendo assim, qualquer indivíduo possui uma carreira ainda que os níveis de flexibilidade e complexidade sejam muito pequenos.

Ao longo dos últimos anos diversos fatores, como, por exemplo, o crescimento do terceiro setor, as reestruturações, a internacionalização de empresas e estratégias, a formação de grandes conglomerados e parcerias entre o setor público e o privado determinaram mudanças importantes no mercado de trabalho e, conseqüentemente, influenciaram a questão das carreiras.

A idéia das âncoras de carreira foi desenvolvida por Schein (1990) com o propósito de tornar os indivíduos mais conscientes com relação às suas preferências e prioridades, de tal sorte que possam fazer o seu planejamento de carreira e negociá-lo com a organização. Mais especificamente, esta tipologia sintetiza um conjunto de valores, necessidades, desejos e habilidades que governam as decisões dos indivíduos na tomada de decisão.

Um primeiro grupo é dos que buscam a estabilidade e segurança no trabalho – pessoas que preferem colocar em segundo plano o tipo de atividade desempenhada priorizando a segurança financeira, benefícios e uma aposentadoria tranquila.

Uma segunda âncora é a dos que buscam uma maior independência e autonomia dentro de suas atividade profissional e, por isso, possuem alto grau de rejeição à regras, normas e rotinas. Normalmente, são caracterizados por pessoas que buscam trabalhar como consultores ou que evitam trabalhar na matriz das empresas em função da perda de autonomia.

Também existe a âncora dos que possuem maiores competências técnicas e funcionais. São pessoas que buscam maximizar estas habilidades técnicas e aceitam ser os gerentes destas áreas onde dominam o assunto, mas evitam ser os gerentes de todo o departamento. Basicamente, isto ocorre, pois estes gerentes serão, inevitavelmente, expostos a assuntos os quais não dominam e esta zona de desconforto propicia uma sensação de insegurança difícil de ser superada.

Por outro lado existe o grupo dos indivíduos que buscam exatamente um crescimento para níveis maiores dentro da organização. Geralmente, possuem uma visão holística e por isso, buscam ascender na empresa visando a ser o presidente ou o diretor de uma área. Para isso, possuem um nível de motivação elevado, uma facilidade em relacionar-se com os outros além de conhecimento e rapidez em sintetizar as informações e identificar quais são os impactos de determinadas ações sob a organização.

Existe um outro grupo o qual é caracterizado por pessoas que possuem um grau de criatividade muito elevado e que conseguem tangibilizá-lo através de negócios que sejam viáveis. De acordo com Schein (1990) estas pessoas, inevitavelmente, formarão o seu próprio negócio no longo prazo. As empresas podem, entretanto, aproveitar esta capacidade inventiva no início da carreira destas pessoas, enquanto a visão de negócio ainda não está sedimentada.

Por sua vez, há um grupo de indivíduos os quais possuem habilidades para trabalhar com causas específicas. Normalmente são pessoas voluntariosas as quais possuem facilidade no trato pessoal que se adaptam às funções de recursos humanos e também de comunicação empresarial.

Uma outra âncora refere-se àqueles indivíduos que buscam superar barreiras e vencer novos desafios. Na verdade, são pessoas extremamente

competitivas que avaliam as situações como um jogo de “perde ou ganha” e, segundo Schein (1990), o tipo de trabalho tem menor importância do que o fato de superá-lo.

Finalmente, a última âncora talvez seja o reflexo de uma série de mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos. Este grupo busca conciliar a vida profissional com a vida pessoal ainda que isso penalize a sua carreira. Em última instância estas pessoas buscam melhorar a qualidade de suas vidas através de um melhor ajuste entre trabalho e vida pessoal.

Segundo Schein (1990), as âncoras de carreira existem em qualquer tipo de cultura, entretanto as prioridades sobre estas âncoras são variáveis de tal sorte que cada sistema de desenvolvimento de carreira precisa, primeiramente, adaptar-se ao tipo de cultura existente. Portanto, a idéia, por exemplo, de que uma mesma pessoa que desempenha com êxito uma função qualquer em um país poderá ser bem sucedida fazendo o mesmo trabalho em qualquer outro país é questionada o que implica em uma maior importância ao planejamento da carreira do indivíduo.

Um outro aspecto destacado se refere aos efeitos das variações tecnológicas sobre os indivíduos. Para aqueles destacados na âncora dos técnicos e funcionais haverá uma melhor adaptação à nova realidade – todavia, a organização perceberá um efeito perverso relacionado àqueles indivíduos que não acompanham no mesmo ritmo a evolução e se tornam obsoletos. Schein (1990) destaca que o planejamento de carreira nas empresas precisa contemplar este tipo de efeito adverso e trabalhar de forma pró-ativa em programas de treinamento.

Além disso, a própria natureza do trabalho ou mesmo reestruturação da organização, alterando-se as hierarquias existentes, pode tornar desnecessárias algumas funções outrora relevantes e criar novas funções que demandam outras habilidades, as quais muitas vezes não se adequam aos indivíduos remanescentes.

Por último, a mudança dos valores sócio-culturais faz com que os indivíduos estejam menos propícios a aceitar um padrão de gerenciamento mais rígido e autocrático. Sendo assim, as âncoras de carreira que são relacionadas à autonomia, qualidade de vida, espírito criativo (aplicado a um negócio próprio), são as que mais crescem, de tal sorte que o próprio contrato psicológico entre indivíduo e organização torna-se cada vez mais fluído, ou seja, as entradas e saídas das empresas serão recorrentes.

É necessário que o diálogo entre organização e indivíduo seja cada vez mais claro, sobretudo em relação à natureza do trabalho a ser desempenhado pelo indivíduo e qual é o planejamento de carreira proposto pela empresa. Com estes insumos os indivíduos poderão avaliar e verificar se eles se adequam ou não às suas expectativas ou âncoras de carreira.

Portanto, quando as assimetrias de informação são minimizadas e a organização se limita a gerenciar o trabalho na organização e os indivíduos as suas próprias carreiras todos caminham em direção da satisfação de seus objetivos. Schein (1990) afirma que:

*“...quanto mais os indivíduos conhecerem as suas necessidades e mais as organizações entenderem o processo de mudança do trabalho assim como o tipo de recurso humano que será gerenciado em um futuro incerto, ambos estarão melhores.”* (Schein 1990, p. 19)

No entanto, Lichtenstein e Mendenhall (2002) ressaltam que a visão tradicional defendida por Schein é insuficiente para descrever o nível de multidimensionalidade e a dinâmica das carreiras. Sendo assim, estes autores postulam que o processo de desenvolvimento das carreiras visa à aquisição de habilidades e conhecimentos que beneficiem a organização, criando o conceito de carreiras sem restrições ou fronteiras. As carreiras se desdobram em seqüências evolucionárias, o que demanda um grau de reciprocidade e interdependência no que tange ao aprendizado.

Para Ackah e Heaton (2004), o conceito tradicional de carreira vem sendo substituído pelo que se denomina, carreira “sem fronteiras”, em que movimentos laterais e horizontais por diversas organizações passam a predominar e o indivíduo passa a ser o mais responsável pelo gerenciamento de sua carreira. Sendo assim, o indivíduo busca desenvolver novas habilidades e alavancar o seu grau de conhecimento visando a alcançar um determinado patamar de empregabilidade alinhado com a demanda de mercado, ao invés de simplesmente manter-se no emprego atual.

Fondas (1996, apud Ackah e Heaton 2004) aprofunda ainda mais a discussão sobre as conseqüências do movimento supracitado, afirmando que cada vez mais os indivíduos têm as suas atividades desvalorizadas, um menor nível de

segurança do emprego, deixando-os próximos da situação de um trabalhador temporário.

Ainda sobre o conceito das carreiras “sem fronteiras”, Baruch (2004) destaca que, de fato, as relações de trabalho sofreram uma transformação, pois as relações que antes eram estáveis, rígidas e baseadas no longo prazo tornaram-se mais abertas, diversas, fluidas, voltadas para o curto prazo e menos controladas pelas empresas o que obriga os indivíduos a terem uma postura diferente da adotada no passado, no que tange ao gerenciamento de suas carreiras.

Por sua vez, Arthur et al. (1995, apud Baruch 2004) lembra que este gerenciamento exige das pessoas o conhecimento de alguns elementos importantes tais como: valores; necessidades pessoais; identidade; estilo de vida; competências gerenciais (habilidades, capacidades, conhecimento); rede de relacionamentos e senso de oportunidade.

Todas estas qualidades, conclui Baruch (2004), são as que melhor se adequam a um momento em que as pessoas são as responsáveis pelo direcionamento de suas carreiras, dado que escolhem entre muitas alternativas ao invés de ficarem vinculadas à apenas uma empresa. E, conforme Waterman et al. (1994, apud Baruch 2004), é fundamental que os indivíduos tenham o que ele denomina “resiliência à carreira”, pois com isso conseguirão adaptar-se às mais variadas situações com a rapidez necessária.

Kleimann et al. (2004) destacam que as decisões quanto à carreira são complexas e demandam tempo e esforço dos indivíduos no processo de tomada de decisão. É comum observar interpretações equivocadas durante este processo, o que pode determinar uma queda na auto-estima e eficácia do indivíduo aumentando o nível de ansiedade e percepção, por parte das pessoas que estão à volta da pessoa, de uma certa perda de controle da situação. Todos estes fatores fazem com que a pessoa se sinta menos confiante para tomar uma decisão importante e acabam por determinar uma decisão que, muitas vezes, não é a mais racional e distante do potencial do indivíduo. As escolhas da carreira das pessoas, segundo Nauta (2004), sofre a influência dos interesses pessoais dos indivíduos, de suas expectativas e também dos seus traços de personalidade.

A escolha do melhor caminho quanto à carreira, segundo Emmerling e Cherniss (2003), não é apenas uma única decisão feita em um determinado instante. Ao contrário, trata-se de uma série de decisões relacionadas a fatores

como o tipo de atividade que o indivíduo julga interessante, os valores que são importantes dentro da empresa, o quão ambiciosa é a pessoa, se ela é avessa ao risco ou não entre outros aspectos. Por sua vez, estes vetores, influenciarão o processo decisório determinando a quantidade de opções de carreira e o nível de esforço dos indivíduos para conseguir alcançar seus objetivos. Os autores lembram que se a pessoa não estiver satisfeita com carreira atual, a tendência é que ela seja motivada a dedicar mais tempo ao planejamento de sua carreira visando a alcançar um nível superior de realização profissional.

Yeh C. et al (2004) propõem uma tipologia das necessidades de carreira dos indivíduos, a qual é formada por três pilares, a saber: (i) objetivos, (ii) tarefas e (iii) e desafios. Para os objetivos podem ser consideradas, as grandes conquistas a serem obtidas, muitas vezes, ao longo de uma carreira inteira. Por sua vez, as tarefas começarão a ser definidas assim que o indivíduo inicie o processo de prospecção da existência de oportunidades e serão concretizadas na medida em que a pessoa dedica tempo, atenção e energia para desenvolver as habilidades e o conhecimento para a realização da atividade. Finalmente, os desafios serão as necessidades de carreira futuras oriundas do surgimento de novas oportunidades de desenvolvimento da carreira.

Os objetivos, necessidades e planos são resumidos por Brown et. al. (2003) como sendo as emoções dos indivíduos que, por sua vez, tem um papel preponderante no entendimento e explicação da construção da carreira das pessoas. As emoções são capazes de energizar o indivíduo e motivá-lo a buscar os seus objetivos.

Um estudo desenvolvido por Ackah e Heaton (2004) conclui que muitas vezes a saída de um indivíduo de uma empresa para outra não representa, em termos monetários ou de poder, um diferencial significativo. Neste caso, a motivação principal da saída do indivíduo está relacionada à oportunidade dele adquirir experiência, maturidade e outras habilidades em uma outra empresa que o torne, posteriormente, mais atraente para o mercado de trabalho e tenha mais oportunidades em outras empresas.

Heslin (2003) utiliza a abordagem de diversos autores para afirmar que o conceito de sucesso na carreira deve ser entendido como o conjunto de conquistas individuais percebidos como um resultado das experiências de trabalho.

Finalmente, Heslin (2003) lembra que havia uma tendência dos estudiosos em destacar que o sucesso da carreira estaria vinculado, na maioria das vezes, a fatores objetivos como, por exemplo, salário e promoções. No entanto, esta abordagem é considerada ultrapassada, porque, muitas vezes, os indivíduos têm como prioridade obter outros tipos de realizações, ditas subjetivas, tais como, ter um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Baruch (2004) e Lounsbury et al. (2004) salientam que fatores como uma maior sensação de liberdade, autonomia de escolha, qualidade de vida e a construção de relacionamentos positivos são considerados vetores importantes para se verificar o sucesso de uma carreira. Portanto, receber salários elevados e ser promovido não necessariamente é a prioridade das pessoas.