UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Departamento de Psicologia
Social e do Trabalho

RAFAEL MARCUS CHIUZI

As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos
de trabalho

São Paulo
2014

RAFAEL MARCUS CHIUZI

**As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos
psicológicos de trabalho**

Tese apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São
Paulo, como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Doutor em
Psicologia

Área de concentração:
Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

São Paulo
2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo ou pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Chiuzi, Rafael Marcus.

As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho / Rafael Marcus Chiuzi; orientador Sigmar Malvezzi. -- São Paulo, 2014.

157 f.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Contratos psicológicos 2. Trabalho 3. Organizações 4. Psicologia organizacional I. Título.

HF5549

Nome: Chiuzi, Rafael Marcus

Título: As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia
da Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Doutor em Psicologia

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi
Universidade de São Paulo

Assinatura:_____

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro
Universidade de São Paulo

Assinatura:_____

Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim
Universidade Federal da Bahia

Assinatura:_____

Prof. Dr. Pedro Fernando Bendassolli
Universidade Federal do
Rio Grande do Norte

Assinatura:_____

Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro
Universidade Metodista
de Piracicaba

Assinatura:_____

Dedicatória

Dedico esta tese à minha esposa, Renata. Sem você não chegaria até aqui.

Agradecimentos

Agradeço, sabendo que as palavras aqui serão poucas, aos envolvidos em minha vida e que me acompanharam nesse processo de construção que durou alguns anos.

Minha esposa, Renata, uma mulher incrível, de caráter sólido que me ajudou nos momentos mais críticos. Entendendo a importância dessa tese em minha vida, discutiu, apoiou, incentivou e me deixou sempre a vontade para poder me desenvolver. Ao meu filho Bruno, pelos momentos de ausência ainda em seus primeiros anos de vida.

Minha mãe, Márcia, mulher forte que nunca deixou de acreditar em mim e que sempre me reconfortou com suas palavras otimistas e tão bondosas. Não fosse por sua dedicação, certamente não teria as conquistas que tenho hoje. Também minha outra família: Sérgio e Vera pelas palavras e atitudes de incentivo à minha vida acadêmica.

Agradeço também meu orientador e mestre, Prof. Sigmar Malvezzi, sua postura e sabedoria me são aspiracionais. Pelos encontros sempre tão frutíferos e amigáveis, apoiou-me nas novas descobertas e permitiu que minhas angústias pudessem ser compartilhadas consigo em muitos momentos.

Marcos Ferreira, amigo e parceiro de reflexões sempre tão proveitosas. Compartilhando o mesmo contexto que eu, me ajudou não somente academicamente, mas profissionalmente. Sinto que por compartilhar minhas experiências contigo, me tornei uma pessoa melhor.

Aos meus colegas de trabalho da Universidade Metodista de São Paulo que estiveram presentes durante boa parte desta etapa da minha vida, dentre eles Fulvio Cristofoli, Luciano Venelli Costa, Marcelo Cruz, Klaus Suppion, Andrea Leite, Rosana de Almeida e Sibelly Resch. E minha sensacional equipe de professores: Lilian Camargo, Simone Costa, Paula Agapito, Ednei Monteiro, Renata Gava, Adriana Stanev e Valquíria Silva.

A equipe de atendimento do departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da USP, em especial Rosângela e Nalva pela disponibilidade e gentileza nos momentos em que precisei.

Aos sujeitos de minha pesquisa que dedicaram seu tempo de forma voluntária e se dispuseram a conversar comigo. À CAPES e ao Instituto de Psicologia da USP pelo apoio.

RESUMO

Chiuzi, R. M. (2014). As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A subjetividade humana despertou, ao longo dos séculos, a curiosidade de pesquisadores no mundo todo. Dadas as modificações constantes do cenário do trabalho, as estruturas organizacionais pós Fordistas que outrora ofereciam respostas, agora não mais dão conta de ciclos de mudanças mais rápidos incorporando sociedade, indivíduo e a maneira de se gerir pessoas dentro de estruturas sociais. Neste contexto, os contratos psicológicos de trabalho ganham importância ímpar ao coadunar interesses de ambas as partes na tentativa de construção de melhores relações de trabalho. Assim, o objetivo do presente estudo é investigar os contratos psicológicos, entendendo como ocorrem seus processos de formação, modificações e continuidade nas relações de trabalho dentro das organizações. Para tanto, optou-se pelo desenho de um estudo descritivo exploratório de abordagem qualitativa utilizando como método hermenêutico a análise de narrativas. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas com roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas e o conteúdo transcrito integralmente para análise dos dados. Os participantes do estudo foram divididos em conjuntos, sempre formados pelo gerente e duas pessoas de sua equipe. Foram estudados três conjuntos em três organizações diferentes de grande porte, nacionais, sendo duas delas de capital aberto. Os resultados encontrados foram a base para a proposição de um novo modelo e redefinição conceitual de contratos psicológicos. A discussão corrobora com tópicos mais tradicionais da teoria, tais como a formação dos contratos antes mesmo do ingresso na organização, contudo, apresenta avanço na proposição de pensá-los como fenômenos complexos e dinâmicos que operam em termos de edições e reedições, bem como o entendimento de que o cotidiano de trabalho configura-se como o espaço interacional onde o mapeamento e dinâmicas de ajuste e continuidade ocorrem. As conclusões do estudo apontam para uma redefinição do conceito de contratos psicológicos de trabalho. Também é introduzida a ideia da simultaneidade dos processos de formação e ajustes, em oposição à escola tradicional e a concepção de edição e reedição do que são os contratos psicológicos como dinâmica da continuidade. Igualmente é apontada como conclusão a concretização da reciprocidade e das trocas sociais como bases fundantes do fenômeno a ponto de parametrizá-lo, modificá-lo e ajustá-lo nas relações de trabalho. Os gerentes são enxergados como a antropomorfização organizacional ainda que haja limites impostos pelo contexto que restringe ou amplia as possibilidades de gestão desses contratos. Firma-se o posicionamento de que os contratos psicológicos não residem apenas no indivíduo mas para, e a partir das, relações historicamente construídas. Por fim, são tecidas considerações acerca da funcionalidade e possibilidades da gestão dos contratos psicológicos como alternativa contemporânea para dar conta de ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos assim como sugestões para futuras pesquisas envolvendo este objeto de estudo.

Palavras chave: Contratos psicológicos; trabalho; organizações; psicologia organizacional.

ABSTRACT

Chiuzi, R. M. (2014). The dynamics of formation and continuity of psychological contracts in work. Doctoral Dissertation, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Human subjectivity has aroused throughout the years the curiosity of researchers all over the world. Due to steady changes in the work scenarios, organizational structures after Fordism viewed as adequate answers to management can no longer manage today fast changing cycles and the way individuals perform within social structures. In this context, psychological work contracts emerged and gained importance by their contribution to take into account the concerns from both sides in work relations. On those grounds, this study aimed to investigate psychological contracts, the understanding of their formation as processes, their modifications and continuity in work relationships in organizations. The achievement of those goals enabled through an exploratory descriptive study grounded on the hermeneutics of the narrative analysis. The data were gathered by the transcription of recorded semistructured interviews. The participants were managers and two other people of his/her team. One set of participants was chosen in three distinct organizations. The results grounded both the conceptual redefinition of psychological contracts and the proposition of a new model for their understanding. The findings corroborated the traditional theoretical topics concerning the formation of contracts earlier than the enrollment in the organization, however, also presented advances regarding seeing contracts as more complex and dynamic phenomena which operate in terms of editions and re-editions, as well as the better understanding how routine work is configured as the interactional space where the dynamics of mappings and adjustments take place. The study conclusions point out towards a redefinition of the work psychological contracts. Furthermore it introduces the idea of simultaneity of formation and adjustment processes and the conception of edition and re-edition opposing to the traditional school of psychological contracts as dynamics of continuity. Equally, it pointed out reciprocity and social exchange as pillars for the phenomena which can modify, adjust and set them in work relations. Managers can be seen as the anthropomorfization of the organizations even when bounded by contextual limits which may restrain or broaden the management of their psychological contracts. It is held that the psychological contracts do not only exist on the individual, but for and from historically built relationships. Finally, some considerations regarding the functionality and possibilities of the management of psychological contracts are made to recognize them as a contemporary tool for dynamic and complex environments as well as suggestions for future research.

Key words: Psychological contracts; work; organizations; organizational psychology

RESUMEN

Chiuzi, R. M. (2014). Las dinámicas de formación y continuidad de los contratos psicológicos de trabajo. Tesis de doctorado. Instituto de Psicología, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Hace años que la subjetividad humana despierta la curiosidad de los investigadores científicos. Por fuerza del constante cambios en el escenario del trabajo, las estructuras organizacionales propuestas por el fordismo no dan cuenta de la gestión los ciclos sociales que evolucionan y del desempeño de los individuos dentro de esa evolución. Dentro de ese contexto, los contratos psicológicos surgieron y ganaron importancia por su capacidad de trabajar los distintos lados de las relaciones de trabajo. Inspirado por esos hechos, este estudio investigó la formación, continuidad y cambios de los contratos psicológicos en las relaciones de trabajo. La realización de ese reto fue posible a través de la realización y transcripción de entrevistas semi estructuradas con gerentes y dos miembros de su equipo. Un gerente y los miembros de su equipo fueron elegidos en tres diferentes empresas. Los resultados de las entrevistas apoyaron la redefinición de los contratos psicológicos y la proposición de un nuevo modelo para su comprensión. Los resultados también confirmaron los análisis anteriores sobre la formación de los contratos antes del ingreso de individuo en la empresa, entretanto igualmente presentaron avances en el reconocimiento de la complejidad y dinámica de los contratos que evolucionan a través de constantes re-ediciones y en la comprensión de la rutina del trabajo como el espacio interactivo adonde el mapeo y la dinámica de los contratos ocurre. Este estudio propone la redefinición de los contratos. Aún propone la simultaneidad entre la formación y los ajustes a través de continuas re-ediciones en oposición a la idea tradicional que enfatiza la dinámica de la continuidad. Igualmente, este estudio enfatiza la reciprocidad y los trueques como dos pilares con fuerza para modificar, ajustar y lo insertar en las relaciones sociales de trabajo. Los gerentes pueden ser vistos como la antropomorfización de la organización, mismo cuando limitados por el contexto sobre sus posibilidades de manejo de los contratos. El estudio confirmó la existencia de los contratos entre individuos y grupos históricamente contruidos. Finalmente, el estudio hace consideraciones sobre la funcionalidad y las posibilidades de gestión de los contratos psicológicos para los reconocer como herramientas contemporáneas para la gestión dentro de contextos complejos y dinámicos y sobre su investigación en el futuro.

Palabras clave: Contratos psicológicos; trabajo; organizaciones; psicología de las organizaciones.

Lista de Quadros

Quadro 1. Definições contemporâneas de contratos psicológicos.....	22
Quadro 2. Terminologias utilizadas para violação do contrato psicológico e suas definições na língua inglesa.....	28
Quadro 3. Terminologias e traduções para termos relacionados à violação do contrato psicológico.....	29
Quadro 4. Definições e diferenciações dos termos utilizados para definir contratos psicológicos.....	31
Quadro 5. Orientações sociais dentro de relações de interação entre atores ou coletividades de Burns (1973).....	43
Quadro 6. Conteúdo do contrato psicológico do estudo de Herriot et al (1997).....	61
Quadro 7. Características do conteúdo dos contratos psicológicos e suas mudanças...	63

Lista de Figuras

Figura 1. Ilustração do processo cognitivo de percepção e crenças.....	34
Figura 2. A troca em contextos institucionalizados e o contrato psicológico de trabalho.....	45
Figura 3. Representação gráfica das dimensões da narrativa de Ryan (2007).....	70
Figura 4. O contrato psicológico do conjunto 1.....	89
Figura 5. O contrato psicológico do conjunto 2.....	100
Figura 6. O contrato psicológico do conjunto 3.....	112
Figura 7. Modelo de gênese dos contratos psicológicos de trabalho.....	124

Sumário

1. Introdução.....	12
2. Revisando os 50 anos de contratos psicológicos de trabalho: conceitos, definições e embasamento teórico.....	18
2.1. A reconceitualização de Denise Rousseau.....	23
2.2. Críticas, convergências e divergências: por uma nova maneira de se pensar os contratos psicológicos de trabalho.....	25
2.3. Sobre a existência dos contratos psicológicos de trabalho e suas manifestações.....	27
2.4. Afinal, o que são os contratos psicológicos, e como podem ser categorizados?.....	31
2.5. Uma discussão estéril: percepções ou crenças.....	33
2.6. Bases fundantes dos contratos psicológicos.....	36
2.6.1. Reciprocidade.....	36
2.6.2. Troca social.....	40
2.7. Os contratos psicológicos como processo.....	47
2.7.1. A investigação dos contratos psicológicos como processo.....	48
3. As dinâmicas dos contratos psicológicos de trabalho.....	52
3.1. A formação dos contratos psicológicos de trabalho.....	53
3.2. As mudanças e ajustes nos contratos psicológicos.....	56
3.3. O conteúdo dos contratos psicológicos.....	59
3.4. O empregador: uma parte esquecida na relação.....	64
4. A pesquisa.....	67
4.1. Objetivo do estudo.....	67
4.2. Objetivos específicos.....	67
4.3. Uma discussão sobre o método e o posicionamento metodológico.....	67
4.4. Instrumento e técnica de pesquisa.....	71
4.5. A ligação dos pressupostos metodológicos com o instrumento utilizado.....	71
4.6. Procedimentos.....	72
4.7. Participantes.....	72
4.8. Cuidados éticos.....	73
4.9. Análise dos dados.....	74
5. Apresentação dos resultados.....	77
5.1. Contexto do conjunto 1.....	78
5.2. Contexto do conjunto 2.....	81
5.3. Contexto do conjunto 3.....	84
5.4. O contrato 1.....	88
5.5. O contrato 2.....	99
5.6. O contrato 3.....	111
6. Discussão.....	123
7. Conclusão.....	139
8. Referências.....	143

1. Introdução

Uma quinta-feira comum, semelhante a muitas outras já passadas dentro daquela instituição. Por volta de três horas da tarde, vésperas de final de ano, uma equipe de oito gestores reunida em uma sala discute o futuro de um projeto semestral em função da determinação da presidência da empresa. A equipe havia trabalhado arduamente na adequação de diversos pontos que envolviam modificações significativas que afetariam a vida, não somente dos gestores presentes, mas de muitos outros funcionários daquele lugar.

Após a reunião com a presidência, ocorrida no dia anterior, o diretor traz novas notícias e no momento em que começa a divulgá-las, um dos gestores interrompe dizendo: “Mas espera aí, isso não foi o combinado!”, recebendo o apoio de mais um ou dois colegas e demonstrações de estranhamento de dois ou três. O diretor imediatamente retruca, de modo calmo: “Foi sim, Cláudio,¹ talvez você não se lembre dos detalhes, mas todo o nosso esforço na readequação foi para que tivéssemos o projeto assim”. Após observar alguns rostos nitidamente com dúvidas, o gestor volta ao seu ponto: “Não foi não, nós discutimos que o projeto teria essas características apenas se fosse necessário economizar nos recursos, coisa que poderia não ser necessária”. O diretor rebate, nitidamente nervoso: “Não, não, Cláudio, nós nunca acordamos isso, quando nos reunimos, decidimos que a economia seria feita de qualquer maneira. Regina,² por favor, vasculhe as atas das reuniões realizadas durante a discussão do projeto para que possamos esclarecer este assunto e na próxima reunião fechamos isso”.

Uma semana depois, a reunião foi aberta retomando o polêmico tópico do mal-entendido. A secretária, munida das cópias de todas as atas ocorridas, informa, visivelmente desconcertada: “Foram analisadas todas as atas e em nenhuma delas constam essas informações”. O diretor imediatamente indaga: “Mas como assim? Não é possível que isso não tenha ficado registrado!”. E o gestor diz: “Não está registrado porque isso não foi acordado”. Após certo período de silêncio, todos os outros gestores são questionados sobre suas recordações em relação a esse acordo particular e o consenso, curiosamente, é que nenhum deles consegue se lembrar, ao certo, nem da posição defendida pelo diretor e nem da posição defendida pelo gestor. Nasce uma espécie de zona cinza no acordo feito.

A cena descrita previamente, assim como muitas outras, delineia de maneira didática o que são os contratos psicológicos. Situações como essa, ditados populares como “o

¹ Nome fictício.

² Secretária da reunião, nome fictício.

combinado não sai caro” ou “ajoelhou, tem que rezar” e até mesmo um aperto de mãos, simbolicamente poderoso na representação de um estabelecimento de contrato, sintetizam o que acontece quando duas ou mais pessoas se envolvem em situações onde há, ou haverá, uma troca.

Deste modo, a interação humana, permeada por simbolismos e significados, arrebanha uma quantidade de determinantes que resultam em situações onde a subjetividade, o não dito, e o implícito tomam parte significativa do acordo e das ponderações entre as partes. Uma vez que as pessoas utilizam seus aparatos cognitivos de maneira mais ou menos conscientes para influenciar, insinuar, direcionar e seduzir, os contratos psicológicos, por sua vez, figuram papel crucial nas relações entre indivíduos. Por que, então, estudar os contratos psicológicos de trabalho?

Primeiramente, porque os contratos psicológicos podem e devem ser vistos como alternativa para a gestão de relações trabalhistas em contraposição ao modelo burocrático tradicional (Guest, 2004).

Há evidência de que esse sistema tradicional de relações industriais começou a quebrar, mais notavelmente em países como os EUA e o Reino Unido, onde existe apenas um quadro referencial legal bastante fraco para suportá-lo, mas também, em vários níveis, em países europeus onde tem havido forte suporte institucional. Essa quebra é refletida mais notadamente no declínio da afiliação sindical e em alguns dos valores coletivos associados a este (Guest, 2004, p. 542).

Guest (2004) apresenta cinco traços/tendências para explicar por que o uso do modelo de contratos psicológicos pode ser mais sensato na gestão das relações de emprego contemporâneas:

1. O número de empregados está menor, dificultando a organização sindical e tornando mais fácil a aproximação entre gerentes e empregados em uma relação que limita a necessidade de representação externa à organização;
2. Flexibilização/fragmentação da força de trabalho, modificando o padrão de horas de trabalho, tipos de contratação, formas variadas de contratos e dispersão de locais de trabalho, dificultando a gestão do grupo e o fomento de uma identidade coletiva compartilhada;
3. Urgências das mudanças em função do aumento da velocidade do trabalho pela tecnologia;
4. Crescente interesse no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho;

5. Declínio na proporção de trabalhadores cobertos por sistemas consultivos de negociação baseados na coletividade.

A noção do contrato psicológico como quadro referencial para as relações de emprego também é compartilhada por Shore e Tetrick (1994), pois, acreditam que os indivíduos desenvolvem contratos psicológicos, já que mesmo que muitos contratos de trabalho (e de emprego) sejam bastante compreensivos, é impossível cobrir todos os aspectos da relação. Ou seja, os empregados nutrem um senso de segurança mais sólido ao crer que possuem um acordo com o seu empregador. Portanto, uma vez que os empregados monitoram suas ações baseando-se na crença de que isto trará recompensas em curto e longo prazos, isso ajuda o próprio empregador a servir às necessidades organizacionais.

Para Hiltrop (1996), este também é um referencial válido, pois, do ponto de vista funcional, o contrato psicológico na relação de emprego tem como pontos positivos o auxílio na previsão de que tipo de resultados os empregadores podem esperar de seus empregados e, do ponto de vista do empregado, a previsão de que tipo de recompensas esperar a partir de seu esforço de investimento naquela organização.

Dessa forma, em meio às incertezas atuais do mundo do trabalho, pode-se vislumbrar o contrato psicológico e sua gestão como um instrumento que permita a diminuição da ansiedade, tanto do empregado como do empregador, na relação onde o fio condutor possa ser negociado, revisto, modificado e selado em comum acordo entre as partes pois, ao pensar os contratos psicológicos como esquemas mentais, nota-se que os mesmos podem oferecer às partes certa ordem e continuidade em uma relação de emprego, permitindo, até certo ponto, alguma previsibilidade e segurança (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2009; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Estudar os contratos psicológicos em tempos de insegurança ontológica do trabalho, para emprestar o termo de Bendassoli (2008), é investigar como as relações de trabalho poderão sobreviver em épocas de individualismo, isto é, em tempos onde a negociação coletiva foi substituída por uma ideologia egoística a partir de uma descrença nas instituições e seus motivos. Sobre isso Malvezzi propõe que

(...) Os contratos psicológicos funcionam como uma fonte energética que consolida os vínculos a partir de outros novos tipos, como é o caso do aparecimento do vínculo de lealdade. Esta consiste em um estágio de relacionamento no qual os indivíduos confiam tanto em seus vínculos e compromissos recíprocos que diminuem a vigilância sobre a reciprocidade, elevam os níveis de tolerância e enriquecem as portas da generosidade. Em certo sentido, os contratos psicológicos colocam a subjetividade como instrumento da justiça (aspecto que não se pode

medir) no relacionamento interpessoal. Funcionando dessa forma e com essas propriedades, o contrato psicológico pressupõe a liberdade e a crítica requeridas para um acordo (intersubjetivo) que manifesta a renúncia de interesses pessoais, viabilizando a construção da comunidade (política). Hoje condição fundamental nos negócios (Malvezzi, 2011, p. 71).

Um exemplo dessa tendência sobre esse mesmo assunto revela-se no livro organizado por Rousseau e Schalk (2000), intitulado *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*.³ Na publicação os autores investigam diferentes formas, variando culturalmente, da relação de emprego a partir dos contratos psicológicos na Austrália, Bélgica, França, China, Israel, Índia, Japão, Holanda, Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos. E chegam à conclusão de que, cada vez mais, os contratos psicológicos podem dar conta de assuntos que não mais são atendidos pela gestão burocrática tradicional em função da granularidade envolvida na gestão de pessoas e do trabalho contemporânea.

Outro motivo elencado para destacar a importância de se estudar os contratos psicológicos reside na própria transição do conceito de carreira e como ele pode ser visto hoje, tanto por parte das organizações quanto por parte dos indivíduos.

Hall (2002) indica que há uma mudança da carreira organizacional para contratos proteanos. Formato no qual a carreira é baseada na autodireção, buscando o sucesso psicológico no trabalho. Hall e Mirvis (1996, citado por Hall, 2002) indicam alguns dos motivos pelos quais a carreira proteana substitui o contrato psicológico relacional para o transacional, tais como o gerenciamento da carreira pelo próprio indivíduo, a consideração de mudanças identitárias ao longo da vida, a sede por aprendizagem (autodirecionada) constante e a busca por sucesso psicológico, entre outros.

Da mesma forma, Herriot (1992) associa carreira e contratos psicológicos ao definir carreira como “uma sequência de renegociações do contrato psicológico, a qual indivíduo e organização conduzem durante o período de emprego dele(a)” (p. 8, tradução do autor). Por isso afirmava, já em 1992, que apenas aquelas organizações que negociam carreiras seriam as sobreviventes no próximo século.

De acordo com os autores que apregoam a vigência das carreiras proteanas em detrimento da submissão às estruturas organizacionais, parece haver um resgate da felicidade por meio da exploração das potencialidades humanas, a felicidade eudaimônica de Platão, mais do que a felicidade hedônica (Ryff, 1989). Fato esse que levou Maguire (2002) a utilizar o termo *protean work force*⁴ em seu estudo e também motiva estudos onde predominam a

³ Contratos psicológicos no emprego: perspectivas crossnacionais.

⁴ Força de trabalho proteana.

percepção de sucesso na carreira a partir de fatores intrínsecos ao indivíduo em detrimento de fatores extrínsecos (visão tradicional) como o estudo de Costa (2011).

Ainda nessa corrente de pensamento, Granrose e Baccili (2006) questionaram se os contratos psicológicos incluíam em seu escopo as carreiras proteanas e/ou sem fronteiras.⁵ Os autores investigaram a existência e características dos contratos psicológicos em uma amostra de trabalhadores do setor aéreo, dividindo as análises entre as carreiras tradicional, proteana e sem fronteiras. Suas conclusões apontaram que os trabalhadores estudados consideram os aspectos da carreira tradicional (segurança, promoções etc.) importantes, contudo, creem que a organização não satisfaz tais necessidades.

Também investigando diferentes tipos de carreira a partir dos contratos psicológicos como quadro referencial analítico, Sturges, Conway, Guest e Liefoghe (2005), pesquisando trabalhadores de uma empresa em transição no Reino Unido, apresentaram três considerações importantes: 1) que os empregados buscam comportamentos de autogerenciamento de carreira com o objetivo de se apresentar como pessoas que devem receber investimentos por parte da organização, o que pode ser visto como a parte do empregado no contrato psicológico; 2) a ajuda informal no gerenciamento de carreira dos empregados, como conselhos e apresentações a pessoas influentes na organização, aumenta o comprometimento com a organização e impacta positivamente nos resultados (desempenho, absenteísmo e *turnover*) e; 3) há uma aproximação grande entre a percepção de auxílio no gerenciamento da carreira e os resultados, que só ocorre quando existe a percepção de cumprimento do contrato psicológico entre empregado e empregador.

Esses resultados (Sturges et al., 2005) só reforçam a complexidade existente na relação entre empregado e empregador quando avaliada a partir dos contratos psicológicos de trabalho. Sendo assim, em um cenário de natureza mutacional, a utilização desse quadro referencial pode trazer grandes benefícios para ambas as partes envolvidas nessa relação de troca (Atkinson, 2002).

Por isso os contratos psicológicos levantam questões que precisam ser estudadas. Essas questões envolvem desde aspectos mais tangíveis e observáveis até fatores psicológicos mais profundos e complexos. Dessa forma, é objetivo deste trabalho apresentar uma tese de como se formam os contratos psicológicos, incluindo suas dinâmicas de ajustes cotidianos em relações de trabalho dentro das organizações.

⁵ Carreira sem fronteiras (*boundaryless career*) é um conceito utilizado para descrever uma forma de carreira não mais unicamente definida intramuros, isto é, uma concepção de que um mesmo indivíduo pode desenvolver sua carreira profissional sem as fronteiras da organização.

A partir deste objetivo, o capítulo dois destina-se a revisão da produção científica sobre os contratos psicológicos desde sua gênese, em 1958, até os dias atuais. Também são discutidos pontos acerca de sua definição conceitual e bases fundantes. No capítulo três são apresentadas as dinâmicas dos contratos psicológicos explicadas por meio de seus processos de formação e ajustes. O capítulo quatro descreve os objetivos do estudo e o delineamento metodológico. No quinto capítulo são apresentados os resultados encontrados de forma descritiva. A discussão com a literatura, bem como o aprofundamento dos contratos psicológicos a partir de seu arcabouço teórico é realizada no capítulo seis. Por fim, o sétimo capítulo é destinado às conclusões do estudo e apontamento de limitações e indicações para futuras pesquisas sobre os contratos psicológicos de trabalho.

2. Revisando os 50 anos de contratos psicológicos de trabalho: conceitos, definições e embasamento teórico

Partindo do cenário atual, é notória a ascensão significativa da produção científica sobre contratos psicológicos. O número de edições especiais em periódicos como o *Human Resource Management* (1994), *Human Resource Management Journal* (1994), *European Journal of Work Psychology* (1996) e o respeitado *Journal of Organizational Behavior* (1998 e 2003) denotam o interesse de pesquisadores acerca do amadurecimento conceitual, bem como suas aplicações práticas orientadas para as relações de trabalho (Conway & Briner, 2005).

Tentativas primórdias de conceitualização do tema foram marcadas pelas dificuldades, que perduram até hoje, de categorizar o contrato psicológico. Pode-se considerar como marco inicial as contribuições de Menninger (1958), ainda que as mesmas tenham sido vislumbradas unicamente no contexto clínico, objetivando o estabelecimento do *setting* terapêutico na relação terapeuta-paciente (ou cliente) e mesmo que o autor não tenha empregado precisamente a terminologia ‘contrato psicológico’. Contudo, ainda assim vale a pena avivar tal fato que delimitou a primeira inquietação com o raciocínio contratual não escrito registrada na literatura.

O trabalho de Menninger (1958) frequentemente é subestimado na literatura, sendo reduzido apenas à primeira ideia de que há um pensamento contratual em relações, contudo, suas contribuições vão além disso. Ao iniciar suas ideias utilizando como exemplo uma venda de maçãs até chegar a um contrato médico ou psicoterápico, Menninger (1958) é também o primeiro a ressaltar o aumento da complexidade das relações, dada a natureza do assunto. Assim, enquanto em uma venda de maçãs, eu tenho uma troca episódica, delimitada e relativamente simples, em uma relação entre um médico e seu paciente, por exemplo, esse contrato ganha complexidade. Isto é, não estou somente comprando uma sessão diagnóstica, mas um “pacote” que me leve à cura de certa enfermidade.

Também é ressaltado no trabalho de Menninger (1958) pela primeira vez a possibilidade de rompimento desses contratos, que ocorre quando “o balanço não é alcançado, seja porque um não precisa do que o outro tenha a oferecer, ou porque um indivíduo não dá o que o outro precisa, logo, há um sentimento de que essa troca não é justa, assim, o contrato tende a se romper” (p. 21).

Posteriormente, já mais aproximadas do conceito atual, em um período de apenas cinco anos foram publicadas as principais ideias sobre o assunto, referenciadas como pilares

até hoje. Cronologicamente semeadas com os estudos de Chris Argyris (1960), depois Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley (1962) e finalmente Edgard Schein, em 1965.

Argyris (1960) foi efetivamente o primeiro pesquisador a utilizar o termo *psychological work contract*⁶ em suas considerações que foram tramadas a partir das relações observadas entre funcionários e supervisores de uma indústria manufatureira. Para ele, empregados e organizações instituíam contratos psicológicos que admitiam expressões e gratificações em relação às necessidades uns dos outros (Conway & Briner, 2005).

Em seu trabalho, Argyris (1960) assim descreve o cenário onde percebe a existência dos contratos psicológicos de trabalho:

Como o supervisor percebe que os funcionários neste sistema tenderão a produzir otimamente sobre liderança passiva, e como os funcionários concordam, uma relação pode ser hipotetizada entre os funcionários e o supervisor que pode ser chamada de ‘contrato psicológico de trabalho’. Os funcionários manterão a produção alta, com poucas perdas etc., se o supervisor garantir e respeitar as normas da cultura informal dos funcionários (deixar os funcionários sozinhos, garantir que tenham salário adequado, e garantir seus empregos). Isso é precisamente o que os funcionários precisam. Assim, o comportamento de liderança do supervisor retroalimenta e garante a perpetuidade das disposições dos funcionários e sua cultura informal (p. 96).

Apesar dos três estudos supracitados possuírem parcela significativa na contribuição para o avanço do pensamento sobre os contratos psicológicos, o estudo de Levinson et al. (1962) na Midland⁷ pode ser considerado fundante para a história do construto, tanto em termos de amadurecimento teórico quanto da própria metodologia utilizada para investigá-lo. Partindo da visão psicológica do significado do trabalho para o homem, os pesquisadores ressaltam:

Quando um homem diz por que vai ao trabalho, a experiência clínica nos diz que devemos escutar não somente o que ele diz. Devemos também tentar entender o que é que ele não consegue nos dizer, porque ele não está ciente de seus motivos inconscientes e porque ele pode não se sentir livre para nos dizer, nós que somos estranhos, tudo sobre suas razões inconscientes. Do que ele diz e deixa não dito, podemos inferir motivos e expectativas daquele cuja existência e intensidade ele próprio não está plenamente ciente (Levinson et al., 1962, p. 23-24, tradução do autor).

Uma das grandes contribuições do estudo foi o zelo direcionado ao papel do conceito de troca nas relações de trabalho, imbricado na essência dos contratos psicológicos. Ao entrevistar e acompanhar diversas pessoas em seu cotidiano de trabalho na companhia,⁸ os

⁶ Contratos psicológicos de trabalho

⁷ Nome da companhia elétrica e de postes onde os pesquisadores realizaram seus estudos.

⁸ Termo utilizado por Levinson et cols.

pesquisadores perceberam que, para aqueles que vislumbravam o trabalho exclusivamente como meio de subsistência, as expectativas de troca com a organização empregadora eram mais modestas e universais, abalando questões como salário pago em dia, hora de entrada e saída e o período de férias, por exemplo.

Nenhum desses homens indicou que possuía um emprego específico em mente que o representava de alguma maneira. Eles também não mencionaram uma direção na vida ou ideologia de onde a direção poderia ser derivada. Nenhum deles possuía habilidades específicas a oferecer. Nenhum tinha essa companhia especificamente em mente. Apenas foram selecionados e foi indiferente para eles como obtiveram o emprego na Midland ou em outro lugar. Havia certa casualidade sobre suas atitudes de busca por emprego.

Pode-se dizer que esses homens estavam apenas procurando um emprego. Eles precisavam ganhar a vida e simplesmente tomaram o que estava disponível. Mas quando um homem entra em uma organização dessa maneira, ele diz, na verdade “eu ainda não decidi o que eu vou ser na vida ou o que eu vou fazer. Eu vou pegar o emprego aqui. A companhia pode fazer de mim o que quiser”. Cada um deles se posicionou nas mãos da companhia, dependendo dela para encontrar um lugar na vida para si e para estabelecer sua identidade adulta. A companhia, na verdade, era colocada (por eles) no papel de substituir a autoridade parental e fazer florescer neles algum crescimento futuro. (Levinson et al., 1962, p. 24-25, tradução do autor).

Já para aqueles trabalhadores mais qualificados, isto é, com algo em troca para oferecer à organização empregadora (experiência e competências, por exemplo), os pesquisadores notavam um senso de troca e expectativas mais elaboradas e críticas. Os autores ilustram essa posição ao citar o exemplo de um dos entrevistados na Midland:

Para esse homem o emprego precisava conter possibilidades específicas, “onde uma pessoa podia crescer”. Ele queria algo. Aquele “algo” podia não ter sido claramente definido em sua cabeça, mas havia pelo menos ideias gerais e uma concepção sobre o que, para ele, seria sucesso em sua vida. Promoção, aumento de salário, mobilidade social – isso ele esperava do trabalho em sua companhia. Ele não havia se colocado inteiramente nas mãos da companhia para fazer dele o que quisesse. Ao invés disso, trabalhar para a companhia era visto como meio para atingir seus objetivos de vida que estavam começando a ser definidos.

Esse homem estava mais perto de ter uma imagem definida de si mesmo do que tinham os homens nos exemplos anteriores. Ele ainda exigiria florescimento e aconselhamento, mas estava preparado para assumir alguma responsabilidade por seu sucesso ou falha, para sua identidade evolutiva.

Também estava implícito em seu testemunho um relacionamento de longo prazo, pois “crescer” iria precisar de tempo e interdependência com a organização (Levinson et al., 1962, p.25-26, tradução do autor).

Logo, é necessário destacar que a proposta do conceito de Levinson et al. (1962) esquadrihava a promoção da saúde dentro das organizações. O próprio título do livro (*Men, management and mental health*) transparece tal idealização. Por isso as entrevistas concretizadas com os 874 empregados da Midland, com a utilização de técnicas etnometodológicas, tenham auxiliado a consolidação deste estudo como um dos mais

elaborados do início da história do conceito de contratos psicológicos. A própria definição de contrato psicológico como “um conjunto evolutivo de expectativas mútuas” (Levinson et al., 1962, p. 36) dos autores, bem como a afirmação de que “a experiência de trabalho numa companhia pode ser vista como um processo de atender uma relação contratual na qual ambas as partes procuram continuamente ter suas necessidades satisfeitas” (p. 38) reforça a ideia da promoção da saúde pela relação de troca entre as partes por meio da satisfação mútua de necessidades de ambos os lados da relação.

Três anos após a publicação de Levinson et al. (1962), Schein (1965) entregou sua visão sobre o fenômeno. Também apresentando como pano de fundo a terminologia “expectativas”, sugere que o contrato psicológico

Implica que o indivíduo possui uma variedade de expectativas em relação à organização, e que a organização possui uma variedade de expectativas para com ele... expectativas não escritas em qualquer acordo formal entre empregado e organização, mas que operam de maneira poderosa como determinante de comportamentos (Schein, 1965, p. 11, tradução do autor).

A visão de Schein traz nitidamente um prisma mais gerencial, enfatizando as resultantes sociocomportamentais do conceito, isto é, o quadro referencial do autor volta-se para uma tentativa de explicação da relação de emprego. Essa ideia torna-se mais aparente quando o autor posiciona o contrato psicológico como chave para que as organizações possam entender o gerenciamento de pessoas por meio da cultura organizacional, em um nível mais macro, bem como as relações entre gerentes de linha e seus empregados, em um nível mais micro. Uma das principais contribuições de Schein (1965) ao construto foi a investigação da relação entre cultura das organizações e os estabelecimentos dos contratos psicológicos. Vale ressaltar que as contribuições de Schein são, atualmente, bastante retomadas no discurso contemporâneo sobre a importância de se pensar os contratos psicológicos como quadros referenciais para as novas relações de emprego (Guest, 2004; Guest, 2004b; Coyle-Shapiro, 2002).

Obviamente, o conceito não pode ser ajuizado como uma ilha. Teorias da psicologia social, sociologia, antropologia e outras áreas convergem e, direta ou indiretamente, estão relacionadas ao conceito. Dentre elas, algumas devem ser reconhecidas como fundantes, como a teoria de troca social (Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959; Blau, 1964; Burns, 1972) e a teoria de normas de reciprocidade de Alvin Gouldner (1960), além de outras, como a teoria do equilíbrio de Barnard (1938), a teoria da equidade social de Adams (1965), a teoria de indução-contribuição de March e Simon (1958). Portanto, as noções primordiais do que

são os contratos psicológicos residem nos conceitos de troca, mutualidade e reciprocidade, os quais serão explorados de maneira aprofundada mais à frente.

Retornando à delimitação histórica, Gibson (1966), apesar de não utilizar o termo contratos psicológicos (como Menninger), também já apontava para a existência dos mesmos ao afirmar que, quando indivíduo e organização se encontram, negociam um contrato de trabalho o qual especifica diversos direitos e deveres, contudo, há também a formação de um “quase contrato”, que envolve um acordo não escrito sobre outros direitos e deveres envolvendo as duas partes. Esse ‘quase contrato’ era, de fato, algo subjetivamente construído na relação que balizava diversos padrões de comportamento e expectativas.

Outras conceitualizações, já em diferentes momentos históricos, também foram propostas por Kotter (1973), Guzzo e Noonan (1994), Robinson (1996), Herriot e Pemberton (1997), Dopson e Neumann (1998) e Milward e Brewerton (1999) apenas para citar alguns. O quadro 1 apresenta as definições mais contemporâneas sobre contrato psicológico, excetuando-se as teorias já descritas.

Quadro 1. Definições contemporâneas de contratos psicológicos

Kotter (1973)	Expectativas do indivíduo sobre a organização e expectativas da organização sobre o indivíduo.
Guzzo e Noonan (1994)	Crenças individuais acerca da troca empregador-empregado.
Robinson (1996)	Percepções dos empregados sobre o que devem aos empregadores e vice-versa.
Herriot e Pemberton (1997)	Percepções em ambas as partes que constituem a relação de emprego, organização e indivíduo, das obrigações implícitas nesse relacionamento.
Dopson e Neumann (1998)	Essência do laço entre indivíduo e organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem ações legítimas pela outra parte.
Milward e Brewerton (1999)	Crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações recíprocas nos acordos que o indivíduo percebe que é parte.

Fonte: adaptado de Ferreira (2007).

A partir dos principais trabalhos desenvolvidos na década de 60, Denise Rousseau propôs novas ideias sobre os contratos psicológicos assim como distintos modos de investigação do fenômeno. A seguir serão descritas as principais contribuições da autora para

o cenário investigativo científico contemporâneo, uma vez que se trata da autora mais citada em pesquisas sobre o construto.

2.1. A reconceitualização de Denise Rousseau

Denise Rousseau é, certamente, a autora contemporânea mais referenciada na literatura sobre contratos psicológicos. Seu posicionamento a respeito do tema atravessou momentos de mutação diretamente proporcionais aos avanços técnico-metodológicos de investigação.

Em seu primeiro artigo, *psychological and implied contracts in organizations* (1989), a autora defende a presença da subjetividade em todo e qualquer contrato, uma vez que o mesmo é firmado entre pessoas. Isto é, qualquer contrato é, em essência, psicológico. Ao diferenciar contrato psicológico de contrato implícito, a autora afirma que o termo contrato psicológico “se refere às crenças do indivíduo sobre os termos e condições de um acordo de troca recíproco entre aquela pessoa e outra parte” (p. 123) e que “os elementos chave incluem a crença de que uma promessa foi feita e uma retribuição foi oferecida em troca, unindo as partes em um tipo de obrigação recíproca” (p. 123).

Rousseau (1989) enfatiza que os contratos implícitos se dão no nível relacional entre empregado e organização, representados por obrigações mútuas, e que os contratos psicológicos ocorrem no nível individual, isto é, são percepções subjetivas do indivíduo sobre a relação de emprego. A utilização da expressão *in the eyes of the beholder*⁹ pela autora simboliza sua concepção de que o contrato psicológico jaz na percepção individual, contrariamente às ideias calcadas pelos primeiros trabalhos de Argyris (1960), Levinson et al. (1962) e Schein (1965).

A reconceitualização de Rousseau (1989), dessa forma, rompeu com o paradigma da investigação dos contratos psicológicos como expectativas e passou a enfatizar as percepções de promessa. Após esse marco, a maioria da literatura pós Rousseau trilhou caminho similar, focando primariamente as percepções do indivíduo sobre promessas implícitas na relação de emprego (Cullinane & Dundon, 2006), isto pode ser percebido em estudos como os de Arnold (1996), Anderson e Shalk (1998), Coyle-Shapiro e Kessler (2000, 2002, 2002b), Conway e Briner (2002, 2002b), Gakovic e Tetrick (2003), Lemire e Rouillard (2005) e muitos outros.

Seis anos depois, a autora (Rousseau, 1995) lança uma publicação mais completa intitulada *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten*

⁹ Nos olhos de quem vê

agréments,¹⁰ na qual apresenta, de maneira mais aprofundada, questões estruturais como o pensamento contratual e as promessas e modelos mentais de contrato, além de apontar características de formação, tipologia e violações dos contratos psicológicos nas organizações de trabalho. Nesta obra a autora apresenta uma variação de sua própria definição anterior de contrato psicológico: “O contrato psicológico são crenças individuais, *moldadas pela organização*, sobre termos de um acordo de troca entre indivíduos e suas organizações” [grifos do autor] (Rousseau, 1995, p. 9). Com essa modificação a autora consolida de uma vez por todas seu entendimento de que o contrato psicológico ocorre somente ao nível individual, descartando a dualidade e mutualidade relacional que embasava as primeiras teorizações sobre o conceito (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; Schein, 1965).

Rousseau (1995) também reforça seu posicionamento pragmático ao esboçar uma tipologia de contratos psicológicos (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994), dividindo-os a partir de dois critérios principais: tempo (de duração do contrato) e as exigências de desempenho, instituindo quatro tipos diferentes de contrato psicológico.

Os contratos psicológicos, de acordo com a segmentação de Rousseau e Wade-Benzoni (1994), podem ser categorizados em *transacionais*, *transicionais*, *equilibrados* e *relacionais*. Os contratos transacionais possuem duração limitada de curto prazo e termos de desempenho bem especificados. Os contratos transicionais, também chamados de *condições sem garantia* refletem a ausência de comprometimento sobre o futuro do empregado e exibem pouca ou nenhuma demanda explícita de desempenho. Os contratos relacionais são de longo prazo e com requisições de desempenho pouco especificadas e/ou incompletas e, por fim, os contratos equilibrados refletem a longa duração e orientação para o longo relacionamento entre empregado e empregador com termos de desempenho bem especificados.

Denise Rousseau, com diferentes colegas, diversificou seus interesses de estudo na busca por maior abrangência, voltando sua atenção para pesquisas sobre contratos psicológicos de novos empregados (Rousseau, 1990), mudanças nas obrigações e o contrato psicológico (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), violações no contrato psicológico (Robinson & Rousseau, 1994), promessa e mutualidade como bases do contrato psicológico (Rousseau, 2001) e estratégias de mensuração e avaliação do contrato psicológico (Rousseau & Tijoriwala, 1998) dentre outros.

Mais recentemente em um ensaio teórico, a autora advoga a favor da consideração da importância do livre-arbítrio para os contratos psicológicos e também para o contrato social

¹⁰ Contratos psicológicos nas organizações: entendendo acordos escritos e não escritos.

(Rousseau, 2012), aludindo à teoria de Jean Jacques Rousseau de 1762. Para a autora, o atual momento exige que seja evidenciado um fator fundamental em contratos: o livre-arbítrio como uma construção individual e social. Assim, a crença no livre-arbítrio afeta não somente o comportamento individual, mas também seu impacto na própria mutualidade dentro das relações.

Contudo, apesar de considerar os muitos achados de Rousseau, esta pesquisa busca ampliar os horizontes acerca de processos críticos envolvendo os contratos psicológicos. Para isso, amplia a discussão na busca por melhores delineamentos teórico-metodológicos, trazendo à luz outras teorias complementares ao fenômeno.

2.2. Críticas, convergências e divergências: por uma nova maneira de se pensar os contratos psicológicos de trabalho

Levando em consideração a relativamente escassa, porém diversificada, teoria sobre contratos psicológicos de trabalho, é necessário pensar algumas questões a fim de se reorganizar, ou talvez, buscar maneiras diferentes de se vislumbrar a complexidade do conceito.

Nesse sentido mais questionador, alguns trabalhos descritos a seguir são críticos e arrefecedores do furor inicial causado pela reconceitualização de Rousseau (1989, 1995) a qual permitiu um alavancamento, ainda que visivelmente reducionista e predominantemente quantitativo, do número de pesquisas envolvendo contratos psicológicos de trabalho.

O artigo de David Guest na edição especial do *Journal of Organizational Behavior* de 1998, intitulado *Is the psychological contract worth taking seriously?*¹¹ talvez tenha sido o mais contundente ataque às pressuposições de Rousseau (1995). Nele, o autor ressalta questões fundamentais acerca de pontos importantes como a avaliação dos contratos psicológicos indicando que:

O primeiro problema que emerge a partir da comparação dessas definições (de Schein, 1965; Kotter, 1973; Herriot & Pemberton, 1995; Rousseau, 1989), focando nas palavras que são enfatizadas, é que o contrato psicológico pode ser sobre percepções, expectativas, crenças, promessas e obrigações (...) é, portanto, importante esclarecer o que está contido no contrato psicológico (Guest, 1998, p. 651).

Guest (1998) ainda levanta questões pertinentes sobre a temporalidade; a metáfora legal do uso da palavra “contrato”; o problema do agente formador de contratos; as suas

¹¹ Vale a pena levar a sério o contrato psicológico?

dimensões chave; o conteúdo do contrato psicológico, bem como sua violação e o apontamento de certa redundância no conceito.

Também Anderson e Schalk (1998), no próprio editorial do referido *special issue*, destacam a importância de se questionar o valor do conceito e a tipologia contratual e tecem considerações interessantes sobre a noção do contrato psicológico, apontando que o mesmo é *subjetivo*, isto é, difere de indivíduo para indivíduo. É *dinâmico*, ou seja, muda com o tempo durante a relação empregado-empregador. Refere-se a *obrigações* mútuas baseadas em promessas e, finalmente, é ancorado ao contexto relacional, isto é, indivíduos ou organizações sozinhos não podem criar contratos psicológicos, mas os desenvolvem como um resultado inescapável da interação entre as partes.

Os autores (Anderson & Schalk, 1998) relatam que Herriot, em uma comunicação pessoal a ambos declara, em tom de crítica ao postulado de Rousseau (1995), que a abordagem da autora não dá conta das mudanças de ambições de carreira dos empregados, que podem ocorrer desconectadas das mudanças no contexto organizacional. De acordo com Herriot, empregados mais velhos possuem diferentes contratos psicológicos se comparados aos mais jovens, independente do tipo de organização para a qual trabalham.

Em um ensaio caracterizado pela tônica mais ácida, Meckler, Drake e Levinson (2003)¹² apregoam que o conceito de contrato psicológico foi descolado de suas raízes históricas da psicologia clínica, sendo mais enfatizados, após Rousseau (1989, 1995), conceitos econômicos, transacionais e de justiça que levaram à negligência de fatores psíquicos e desenvolvimentais dos envolvidos na relação contratual.

Tais discussões, frutíferas em seu cerne, auxiliam a arquitetura de outras ideias para se repensar o conceito de contratos psicológicos de trabalho. Assim, a partir do acúmulo histórico de conhecimento sobre o assunto, para fins organizativos, as seguintes questões devem ser respondidas:

- Como o contrato psicológico se manifesta? (Ou ainda: como é possível saber que o contrato psicológico em uma relação de trabalho existe?);
- Como é possível categorizá-lo?; e
- Quais dinâmicas ele apresenta?

¹² O próprio título do ensaio *Putting psychology back into psychological contracts* ou “Colocando a psicologia de volta nos contratos psicológicos” já deixa bem clara a crítica desenhada ao construto como tem sido pesquisado atualmente.

2.3. Sobre a existência dos contratos psicológicos de trabalho e suas manifestações

Como todo e qualquer fenômeno subjetivo, sua existência é condicionada a demonstrações, arguições e manifestações, as quais despertem sentimentos e sensações. Com os contratos psicológicos de trabalho também. Talvez o momento onde haja o movimento de pensar o que é o contrato seja no momento onde evidencia-se a percepção discrepante entre *o que foi combinado* e *o que foi entregue*. Logo, como ilustra o trecho ocorrido na reunião gerencial descrito no início deste estudo, a atenção é concentrada neste contrato quando uma ou ambas as partes percebem que houve um rompimento, ou falha, no cumprimento do mesmo.

Dessa forma os contratos psicológicos se tornam visíveis, palpáveis e poderosos quando uma das partes percebe que algo não ocorreu como planejado, que algo não aconteceu *conforme o acordado*. Neste momento há convergência entre informações percebidas desde a formação, mapeamento e modificações, para a avaliação do que se passou.

Não por acaso a violação é um dos temas mais pesquisados no escopo dos contratos psicológicos (Rios, 2011; Robinson & Rousseau, 1994). A literatura sobre este assunto abarca assuntos diretamente relacionados à percepção de violação como confiança (Robinson, 1996), mudanças nas obrigações (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), *status* de emprego (Saba & Lemire, 2004), justiça organizacional e troca social (Akremi & Ameer, 2005; Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005), intenções de sair da organização, lealdade e negligência (Turnley & Feldman, 1999), expectativas e experiências (Sutton & Griffin, 2004), personalidade (Raja, Johns & Ntalianis, 2004), cinismo organizacional (Johnson & O'leary-Kelly, 2003), promessas excedidas (Conway & Briner, 2002b), comportamentos desviantes (Bordia, Restubog & Tang, 2008) dentre muitos outros.

O inverso parece verdadeiro, isto é, a percepção do cumprimento dos contratos psicológicos parece ter pouco impacto na atenção e manifestação dos contratos psicológicos. Por exemplo, em um estudo com 340 funcionários investigando o quanto percebiam que seus contratos psicológicos estavam diretamente ligados à percepção de suporte da organização empregadora, Coyle-Shapiro e Conway (2005) chegaram à conclusão de que a percepção de suporte organizacional está mais fortemente relacionada a comportamentos de cidadania organizacional do que à percepção de que o contrato psicológico foi cumprido.¹³ Ou seja, há

¹³ Dados similares do impacto dos contratos psicológicos sobre comportamentos de cidadania organizacional também foram encontrados em outros estudos (Hui, Lee & Rousseau, 2004; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003; Coyle-Shapiro, 2002).

indícios empíricos de que os empregados percebem a existência dos contratos psicológicos mais quando percebem o rompimento do que o cumprimento.

Contudo, antes de prosseguir com a intenção de posicionar o rompimento como pano de fundo para a manifestação dos contratos psicológicos, é necessário realizar uma distinção importante sobre a nomenclatura bem como o conceito empregado para definir, para este estudo, o que é a violação – e se esse seria o termo mais coerente a ser utilizado.

Neste ponto, dois problemas se apresentam: o primeiro relacionado à própria falta de consenso e utilização da nomenclatura na língua inglesa e o segundo, por questões culturais, se transfere na tradução e utilização do termo na língua portuguesa. Sobre parte dessa discussão, Conway e Briner (2005) indicam que os termos *breach* e *fail to fulfil* referem-se a um movimento cognitivo, onde há discrepância entre o que foi prometido e o que foi entregue subjetivamente, já o termo *violation* se cunha como um fenômeno emocional, isto é, carregado de emoções. A fim de buscar aprofundamento nesta questão, a seguir, o Quadro 2 apresenta as principais terminologias utilizadas, bem como suas definições originais na própria língua inglesa.

Quadro 2. Terminologias utilizadas para violação do contrato psicológico e suas definições na língua inglesa.

Termo	Definição
<i>Violation</i>	Violate: 1. To disregard or act against (something solemnly promised, accepted as right or legal, etc.): (...) 2. to break open, into, or through (something that ought to be respected or left untouched) (...) 3. lit or euph to have sex with (a woman) by force; RAPE – lato <i>n</i> – lacion (...) (Longman, 1992, p. 1464).
<i>Breach</i>	Breach¹: 1. an act of breaking, disobeying, or not fulfilling a Law, promise, or duty: <i>this new decision represents a breach of our original agreement. / She was sued for breach of contract. / These working practices are in breach of section 22 of the safety regulations.</i> (...) 2. An opening, esp. One made in a wall by attackers: <i>a breach in the castle walls.</i> (...) Breach²: 1. To break an opening in 2. To break (a promise, agreement, etc.): <i>to breach one's contract.</i> (Longman, 1992, p. 139).
<i>(fail to) fulfilment ou fulfillment</i>	Ful-fil: 1. To carry out (an order, conditions, etc.); obey: the conditions of the contract must be fulfilled exactly. 2. To do or perform (a duty, etc.) (...) 3. To supply or satisfy (a need, demand, or purpose) (...) 4. To make or prove to be true;

	cause (something wished for or planned) to happen (...) 5. To develop and Express the abilities, qualities, character, etc., of (oneself) fully (...) (LONGMAN, 1992, p. 525).
<i>Rupture</i>	Rup.ture¹: 1. <i>Tech or fml</i> (a) sudden breaking apart or busting: <i>the rupture of a blood vessel / It is sad to see the rupture of friendly relations between our two countries.</i> 2. A lump in the front wall of the stomach: HERNIA. Rupture²: <i>tech</i> 1. To (cause) break or burst (...) 2. To cause (oneself) to have a rupture (...) (Longman, 1992, p. 1157).
<i>Disrupture</i>	Dis.rupt: to bring or throw into disorder: an accident has disrupted railway services into and out of the city –ion: the strike has caused widespread disruption of transport services (...) (Longman, 1992, p. 368).
<i>Renegé</i>	Renegé, renegue: 1. To break a promise: He reneged on his contract. 2. (in card games) to revoke (Longman, 1992, p. 1112).

Fonte: Autor

A seguir, o Quadro 3 apresenta as terminologias para termos relacionados à violação do contrato psicológico e suas traduções literais para a língua portuguesa:

Quadro 3. Terminologias e traduções para termos relacionados à violação do contrato psicológico.

Termo na língua inglesa	Tradução para a língua portuguesa
<i>Violation</i>	Violate: v. violar 1. Profanar, desonrar 2. Violentar, estuprar, deflorar 3. Transgredir, infringir, 4. Ofender 5. Invadir 6. Quebrar (promessa). 7. Ultrajar Violation: s. 1. Violação f. 2. Violência f. 3. Transgressão, infração f. 4. Profanação f. 5. Estupro m. 6. Ultraje m., injúria f. (Michaelis, 1999, p. 1057)
<i>Breach</i>	Breach: s. 1. Brecha, abertura, fenda f. 2. Ruptura, quebra, fratura f. 3. Infração, violação, contravenção f. 4. Rompimento m. de relações amistosas, ofensa, discórdia f. 5. Hérnia f. 6. Rebentação f. de ondas 7. Salto m. de Baleia para fora da água. V. 1. Romper, quebrar, abrir brecha ou abertura em. 2. Saltar para fora da água (baleia). – of manners falta de tato, infração contra a moral. – of peace violação da paz, perturbação. – of promise case processo por quebra de compromisso matrimonial. He stepped

	into the – (fig.) ele preencheu a lacuna. (Michaelis, 1999, p. 124)
<i>(fail to) Fulfilment</i>	Fulfil: v. (imp. Fulfilled) cumprir: 1. Cumprir (palavra, promessa, etc.), efetuar, realizar. 2. Satisfazer (pedido, desejo, etc.), executar (ordem), desempenhar. 3. Consumar, completar, findar, preencher. Fulfilment, fulfillment: s. cumprimento, desempenho m., execução, realização f. (Michaelis, 1999, p. 446).
<i>Rupture</i>	Rupture: s. 1. Ruptura f., rompimento m. 2. (fig.) desinteligência, discórdia f. 3. (med.) hérnia f. v. 1. Romper, quebrar. 2. Separar-se. There was a – between them houve uma separação entre eles (Michaelis, 1999, p. 835).
<i>Disrupture</i>	Disrupt: v. romper, rebentar, partir, fender, rachar, separar adj. Roto. Disruption: rompimento, fendimento m., rachadura, ruptura, fratura, quebra f. (Michaelis, 1999, p. 311).

Fonte: Autor.

A partir dos quadros 2 e 3, percebe-se uma discrepância semântica em dois sentidos: na própria língua de origem de utilização e na tradução para a língua portuguesa. Ciente de que a literatura nacional e internacional habituou-se a utilizar o termo violação, neste estudo a opção será pela utilização da terminologia rompimento. A opção pela não utilização do termo violação se dá em função da etimologia da palavra que cunha certa agressividade, derivada de *violentia*, como afirma a análise etimológica de Cunha (1997, p. 822) “**Violar:** vb. Ofender com violência, transgredir, profanar XV do latim *violare*”. Dessa forma, o termo rompimento, presente nas definições dos termos *breach*, *rupture* e *disrupture* oferece um sentido mais contextualizado, assim como a utilização do termo falha no cumprimento. Longe de tratar a língua como algo reificado, trata-se apenas de um posicionamento do pesquisador no presente trabalho.

Igualmente, a manifestação mais expressiva dos contratos psicológicos ocorre em momentos de rompimento pois, como já dito, fenômenos subjetivos tornam-se manifestos quando são envoltos em sentimentos e sensações. Dessa forma, nos momentos onde há percepção de o contrato foi rompido, tanto por parte do empregado quanto por parte do empregador, tais sentimentos afloram e potencializam-se, descortinando de maneira mais evidente o entendimento de que realmente *havia um contrato*. A literatura indica, ainda que

enviesadamente a partir do prisma do empregado somente, que situações de rompimento podem desencadear reações negativas como redução de confiança na organização (Robinson, 1996), intenções de sair da organização (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1995, 1996; Turnley & Feldman, 1999; Tekleab & Taylor, 2005), redução no bem-estar psicológico (Conway & Briner, 2002), insatisfação com o trabalho (Tekleab & Taylor, 2005), redução no comprometimento organizacional (Lester et al., 2002; Turnley & Feldman, 1999) e outras. A seguir será discutida uma questão mais essencial sobre o tema referente à sua categorização e definição.

2.4. Afinal, o que são os contratos psicológicos, e como podem ser categorizados?

Esta é uma questão já exaurida por pesquisadores, indicando certa confusão conceitual. Guest (1998) em sua discussão adverte que um grande problema oriundo da comparação das distintas definições de contratos psicológicos de trabalho reside nas próprias palavras empregadas, isto é, o contrato psicológico “pode ser sobre percepções, expectativas, crenças, promessas e obrigações” (p. 651).

O construto tem sido operacionalizado para incluir tantas variáveis psicológicas com tão ínfimo entendimento sobre as relações entre elas que, de muitas formas, tem se tornado um verdadeiro pesadelo analítico do ponto de vista da pesquisa (Cullinane & Dundon, 2006).

Para fins de posicionamento, o quadro 4 a seguir apresenta as definições distintas dos termos utilizados para descrever e definir contratos psicológicos:

Quadro 4. Definições e diferenciações dos termos utilizados para definir contratos psicológicos.

Termos	Definição
Expectativa	Expectativa. <i>S.f.</i> esperança fundada em supostos direitos, probabilidades ou promessas (Aurélio, 1985, p. 755).
Promessa e prometer	Promessa. <i>S.f.</i> 1. Ato ou efeito de prometer; prometimento, promissão. 2. <i>P. ext.</i> coisa prometida; promissão. 3. Oferta, dádiva. 4. Compromisso. 5. Voto, juramento (Aurélio, 1985, p. 1382). Prometer. <i>V.t.d.</i> 1. Obrigar-se verbalmente ou por escrito a (fazer ou dar alguma coisa); comprometer-se a. 2. Pressagiar, anunciar. 3. Dar esperança ou probabilidade. <i>T.d. e i.</i> 4. Fazer promessa; obrigar-se: prometeu-lhe emprego. 5. Asseverar ou assegurar de antemão: prometeu-me que não trairia a causa. <i>Int.</i> 6. Fazer promessa. 7. Dar

	esperanças de bom futuro: este rapaz promete. 8. Dar sinais de progresso ou de boa produção. <i>P.</i> 9. Ter grande esperança de obter; esperar: prometeu-se vencer (Aurélio, 1985, p. 1382).
Obrigação	Obriga�o. <i>S.f.</i> 1. Imposição, preceito. 2. Dever; encargo; compromisso. 3. Benefício; favor. 4. Ofício, emprego, profissão. 5. Serviço, mister; tarefa. 6. Escritura pela qual alguém se obriga ao pagamento duma d�vida, ao cumprimento dum contrato, etc.; obriga. 7. A família. 8. Esposa, mulher. 9. Grande festa anual da religião dos negros, chamada outrora de candomblé. 10. <i>Jur.</i> Vínculo jurídico, oriundo da lei ou de ato da vontade, que compele alguém a dar, a fazer ou não fazer algo economicamente apreciável, em proveito de outrem. 11. <i>V.</i> Debênture (Aurélio, 1985, p. 1202).

Fonte: Autor.

A partir das definies trazidas, no parece adequada a utilizao dos termos promessa e/ou expectativa, mas sim o emprego do termo obrigao em funo da prpria subjetividade do fenmeno e o fato de estar contido dentro de um macro sistema de reciprocidade (que ser descrito posteriormente), conforme as pressuposies iniciais do construto (Argyris, 1960; Levinson et. al., 1962; Schein, 1965).

No imperativo que um trabalhador tenha ouvido de algum que ser promovido ou que receber um aumento de slrio para que suas crenas de que isso ocorrer sejam edificadas no plano futuro. Ao examinar sinais advindos da organizao e conversar despreziosamente com colegas, por exemplo, o indivduo esculpe suas esperanas referenciadas no em uma *promessa feita*, mas sim na crena de que a *obrigao* foi criada na relao. Portanto, assumindo a bilateralidade do construto, certamente a organizao tambm criar um conjunto de obrigaes, extrapolando os limites legais, sobre seus empregados.

Roheling (1997) aponta que os indivduos forjam suas expectativas a partir de suas necessidades internas, do que *eles aprenderam com os outros*, tradies e normas que podem ser operantes e suas experincias passadas e que justamente por isso o sentimento de obrigatoriedade entre as partes pode ser fundado.

Dessa forma, pode-se dizer que os contratos psicolgicos de trabalho so um conjunto de obrigaes mtuas entre empregado e empregador, sendo este um fenmeno subjetivo,

dinâmico, relacional, majoritariamente implícito e não verbalizado construído em situações onde estejam envolvidas trocas em uma relação de trabalho. É baseado na reciprocidade entre as partes tendo como premissa a intenção futura de ações, atitudes e comportamentos.

2.5. Uma discussão estéril: percepções ou crenças

Do mesmo modo que diferenciar os termos de categorização (expectativas, promessas e obrigações) contribui com a evolução conceitual acerca dos contratos psicológicos, outra discussão, também provocada por Guest (1998), suscita outras dúvidas sobre a categorização dos contratos psicológicos. A discussão gira em torno da utilização do termo percepções ou crenças.

Contudo, trata-se de um debate que menos tem a ver essencialmente ao conceito e conecta-se mais à sua operacionalização de pesquisa, levando em consideração que ambos os termos são inter-relacionados e interdependentes, sendo um consequência do outro.

O dicionário Aurélio Ferreira (1985) define a percepção como o ato ou efeito de perceber e, conseqüentemente, estabelece “perceber” como:

1. Adquirir conhecimento de, por meio dos sentidos. **2.** Formar ideia de; abranger com a inteligência; entender, compreender. **3.** Conhecer, distinguir; notar. **4.** Ouvir. **5.** Ver bem. **6.** Ver ao longe; divisar, enxergar. **7.** Receber (ordenado, honorários, lucros, vantagens etc.) (p. 1295).

E define crença como “**1.** Ato ou efeito de crer. **2.** Fé religiosa. **3.** Aquilo que é objeto de crença. **4.** Convicção íntima. **5.** Opinião adotada com fé e convicção” (Ferreira, 1985, p. 500).

Portanto, a partir do prisma linguístico, já é possível compreender que não se tratam de definições antagônicas dicotomizadas, como aponta Guest (1998), ao questionar se seria acurado falar em percepções *ou* crenças, mas sim de coisas conexas. Todo e qualquer ser humano percebe coisas em seu cotidiano. Trata-se de organizar, de maneira significada, estímulos, os quais são o *input* de informações em nosso sistema cognitivo. É a interpretação da realidade à sua volta (Ellis, 1962; Beck, 1964).

Como exposto, a manifestação dos contratos psicológicos ocorre de maneira mais evidente quando está imbuída em emoções, e as percepções, embora muitas pessoas não estejam conscientes disso, estão frequentemente ligadas a emoções (Zajonc, 1980).

Logo, a crença ou conjunto de crenças pode ser considerada como um sistema mais estável de interpretação de eventos que advêm da percepção. A formação de um quadro referencial que gabarita nosso entendimento sobre o mundo.

Ou seja, é por meio da percepção que indivíduos desenvolvem suas crenças. Crenças a respeito de si mesmos, dos outros, e dos eventos que os rodeiam. Rosen (1988) explica que as pessoas tentam extrair sentido de suas vivências desde que nascem e que, ao organizar suas experiências coerentemente para fins adaptativos, produzem suas crenças. Para tais pressupostos, é necessário partir da premissa de que a percepção é um processo cognitivo, assim como as construções das crenças, e começamos a explicar esta cadeia pela percepção pois, como diz Neisser (1976, p. 9), “a percepção é o ponto em que cognição e realidade encontram-se e, talvez, a atividade cognitiva mais básica da qual surgem todas as outras”. Esta cadeia, ainda que representada de maneira simplista, pode ser visualizada na figura 1.

Figura 1. Ilustração do processo cognitivo de percepção e crenças.

Fonte: Baseado em Beck (1997)

Portanto, a maneira de perceber os eventos no cotidiano faz que cada indivíduo desenvolva um conjunto de crenças gerais mais enrijecidas, as quais formam um conjunto retroalimentado sistêmico. Isto é, esse conjunto de crenças, formado a partir das percepções individuais ao longo do tempo, formata a maneira como a pessoa interpretará, no futuro, eventos, pessoas e sua própria conduta (Beck, 1997). Essas crenças também são conhecidas como *esquemas*, isto é, estruturas cognitivas cuja função é “orientar o indivíduo ao lidar com uma situação, ajudando-o a selecionar detalhes sobre o ambiente e a lembrar de dados relevantes” (Beck, Emery & Greenberg, 1985, p. 54). Definição esta oriunda dos pressupostos de Bartlett (1932), que define o esquema como uma organização ativa da experiência já vivida, determinante da maneira como novas informações são adquiridas e processadas. O conceito de esquema foi utilizado por Rousseau (1989, 1995) na explicação dos contratos psicológicos.

Assim, a relação entre percepção e crenças, ainda no âmbito da análise cognitiva, é balizada pelo conceito de *hipótese* (Bruner & Postman, 1948). Álvaro e Garrido (2006) sobre esse assunto lembram que a hipótese

Faz referência ao fato de a percepção não ser um processo passivo, mas *a forma como se percebe a nova informação se encontra orientada pelas estruturas do conhecimento que a pessoa já possui*. A hipótese é uma disposição para perceber os estímulos de determinada maneira. A pessoa tem uma idéia do que vai perceber antes que toda a informação seja processada. Por último, e já na década de 1970, Kelley (1972) utilizou o conceito de *esquemas causais para explicar a forma pela qual transcorre o processo de atribuição causal quando a pessoa tem pouca informação sobre o comportamento dos outros* [grifos do autor] (p. 255-256).

Sendo assim, é possível alegar que os contratos psicológicos são formados a partir de percepções para *preencher os brancos* (ou lacunas) no contrato como bem deixa perceber Rousseau (1989, 1995, 2001). Pode-se pensar também que o mesmo é formatado a partir do conjunto de crenças individuais do sujeito sobre o que é uma relação de trabalho, construído historicamente. Portanto, a maneira como o indivíduo interpretará os *inputs* recebidos em sua relação de trabalho é diretamente afetada pelo que ele conhece por relação de trabalho – suas crenças sobre isso.

Essa ideia se afunila ainda mais ao se analisar as funções dos contratos psicológicos. Para Shore e Tetrick (1994), os contratos psicológicos servem para: 1) reduzir a insegurança ao preencher as lacunas deixadas pelo contrato formal provendo uma sensação de segurança; 2) orientar e moldar o comportamento dos empregados, uma vez que cria uma plataforma comparativa entre as obrigações postuladas pelas partes envolvidas e; 3) proporciona um sentimento de influência na organização em função da própria percepção de que são livres na escolha sobre levar a cabo suas obrigações com a organização ou não. Tais funções descritas por Shore e Tetrick (1994) indicam como os esquemas mentais servem para a avaliação dos contratos psicológicos.

Posto isso, a discussão sobre percepções, crenças e outros termos que ainda possam trazer certa nebulosidade ao conceito de contrato psicológico exige cautela na análise de dois conceitos fundantes e interligados entre si, relacionados aos contratos psicológicos como será descrito a seguir.

2.6. Bases fundantes dos contratos psicológicos

Os contratos psicológicos são fundados a partir de duas bases principais: a reciprocidade e as trocas sociais envolvidas na relação. A seguir são explicadas as duas bases bem como sua relação com o objeto de estudo.

2.6.1. Reciprocidade

A ideia de norma de reciprocidade remonta à teoria proposta primeiramente por Malinowski (1926), aprimorada ao longo dos anos por Simmel (1950), e depois por Mauss (1950). Contudo, a sistematização mais notória da teoria foi cumprida por Alvin Gouldner (1960) em seu artigo reconhecido internacionalmente intitulado *The norm of reciprocity: a preliminary statement*.¹⁴ Neste estudo Gouldner (1960) indicou a maneira como o conceito de reciprocidade está tacitamente envolvido em teorias funcionais, facilitando assim seu emprego teórico na pesquisa ao elencar como pano de fundo a contribuição do conceito para estabilidade e/ou instabilidade de sistemas sociais.

Para entender a contribuição do conceito de norma de reciprocidade ao fenômeno dos contratos psicológicos, é imperativo lembrar que a relação de trabalho é, antes de tudo, uma relação de troca, e a reciprocidade preenche papel nevrálgico dentro dos contratos psicológicos, pois

Pode ser assumido, como uma primeira aproximação, que uma unidade social ou grupo é mais propensa a contribuir com outra a qual oferece benefícios do que com aquela que não oferece; não obstante, há certas condições gerais sob as quais um padrão pode oferecer benefícios para o outro apesar da falta de reciprocidade. Um caso importante dessa situação é onde arranjos de poder restringem a continuidade de serviços. Se B é consideravelmente mais poderoso do que A, B pode forçar A a beneficiá-lo com pouca ou nenhuma reciprocidade. Este arranjo social, para assegurar, é menos estável do que aquele onde a reciprocidade de B motiva A a continuar desempenhando serviços para B [grifos do autor](Gouldner, 1960, p. 164).

Dessa forma, ao assumir a norma de reciprocidade como função estabilizadora de um sistema social, Gouldner (1960) alavanca a aplicação do conceito nas relações sociais, uma vez que o concebe como uma plataforma na qual a reciprocidade pode ser vista como “um padrão de gratificação mútua de troca de bens e serviços” (p. 169) onde

Parece estar implícito que as pessoas acreditam que a) em longo prazo, a troca mútua de bens e serviços será balanceada; ou b) se as pessoas não cuidarem daqueles que lhes ajudaram,

¹⁴ A norma de reciprocidade: uma declaração preliminar (tradução literal do autor).

algumas penalidades serão impostas a elas; ou c) aqueles os quais ajudaram podem ser esperados a ajudá-los também (Gouldner, 1960, p. 170, tradução do autor).

Desta maneira, pode-se pensar que um dos elementos fundantes do contrato psicológico de trabalho seja a norma de reciprocidade. Não dita, majoritariamente implícita, contudo, poderosa o suficiente para governar as interações sociais, “uma variável chave por meio da qual regras sociais compartilhadas são permitidas a ditar a estabilidade social” (Gouldner, 1960, p. 161).

A norma de reciprocidade oferece então o elemento de estabilização na previsibilidade de comportamentos da outra parte. Isto é, os princípios capitais da reciprocidade jazem nas obrigações incorporadas, criadas por trocas de benefícios ou favores entre indivíduos, logo, quando alguém beneficia outro, segundo a norma de reciprocidade, uma obrigação (de retribuição) é criada. Em outras palavras, aquele que recebeu está em dívida com o doador,¹⁵ e esta dívida perdurará até que o receptor retribua.

Especificamente, sugiro que a norma de reciprocidade, em sua forma universal, faça duas demandas mínimas inter-relacionadas: 1) as pessoas devem ajudar aquelas pessoas que já as ajudaram, e 2) as pessoas não devem prejudicar aquelas pessoas que já as ajudaram (Gouldner, 1960, p. 171, tradução do autor).

Gouldner (1960) avaliza a norma de reciprocidade a partir de dois aspectos: *equivalência* e *immediatez*. Enquanto o primeiro trata do conteúdo da troca, o segundo está ligado à temporalidade da mesma. Para o autor, “o problema da equivalência é difícil, porém, importante” (p. 171) uma vez que

A equivalência pode possuir ao menos duas formas, a significância sociológica e a psicodinâmica, as quais são distintas. No primeiro caso, reciprocidade heteromórfica, a equivalência pode significar que *as coisas trocadas podem ser concretamente diferentes, mas devem ser iguais em valor*, como definido pelos atores na situação. No segundo caso, reciprocidade homomórfica, a equivalência pode significar que *as trocas devem ser concretamente iguais*, ou idênticas em forma, seja com respeito às coisas trocadas ou às circunstâncias sob as quais foram trocadas [grifos do autor](p. 172).

Pelo prisma da equivalência na reciprocidade, os contratos psicológicos podem ser avaliados como reciprocidade heteromórfica, isto é, onde a troca ocorre a partir de morfologias diferentes em essência, contudo, balanceadas em termos de valor. Por exemplo, um trabalhador que vende sua força de trabalho não espera por troca o mesmo de seu

¹⁵ Gouldner (1960) propositalmente utiliza a terminologia *doador*, *receptor*, *credor* e *devedor* para explicitar os mecanismos de retribuição e obrigatoriedade.

empregador, mas sim uma compensação material aliada a outros bens intangíveis como oportunidades de promoção ou um bom ambiente de trabalho. Na outra ponta, o empregador nutre expectativas em relação ao seu funcionário que, em troca de um bom salário, férias, benefícios e outras compensações, possa lhe oferecer conhecimentos e força de trabalho (física ou intelectual) que lhe renda lucros e dividendos, por exemplo. Ao final, é estabelecida a equivalência (ou ao menos deseja-se que seja) heteromórfica.

Já a *immediatez* refere-se ao período entre o recebimento de um bem ou serviço (fruto de uma troca) e o pagamento (ou retribuição) – momento quando foi criado comprometimento e a obrigação que ainda será cumprida. Assim como um empregado não vê como justa a espera demasiada para aquela promoção pela qual esperava desde que *atingiu suas metas*, o empregador também não vê com bons olhos a demora para a entrega de determinados produtos ou serviços por parte de seus empregados, isto é, o tempo transcorrido na obrigação (da reciprocidade) também assume um papel importante para os contratos psicológicos.

Dabos e Rousseau (2004), ao pesquisarem o papel da reciprocidade e mutualidade nos contratos psicológicos, oferecem evidências empíricas sobre a existência de ambos nas relações de emprego, tanto por parte dos empregadores quanto da parte dos trabalhadores. Ao posicionar a *mutualidade no conteúdo* (especificidade dos termos do contrato) e a *reciprocidade no comportamento de troca* (ainda que obrigado pela norma), os autores afirmam que a reciprocidade é um fenômeno mais complexo, pois “apesar da mutualidade poder ser construída como uma ocorrência conjunta e simultânea, a *temporalidade* da reciprocidade é incerta” (Dabos & Rousseau, 2004, p. 67, grifos do autor), pois “a reciprocidade envolve trocas com o tempo onde os intervalos associados com os ciclos de troca variam com a natureza dos recursos envolvidos e o contexto organizacional” (p. 68). Justamente por isso os autores sugerem que pesquisas objetivando aprofundamento nesse assunto devam ser conduzidas a partir de uma abordagem longitudinal.

Além da reciprocidade como um padrão de troca, e além das crenças populares sobre reciprocidade como um fato da vida, há outro elemento que deve ser trazido à tona: a norma moral geral de reciprocidade que define certas ações e obrigações como pagamentos por benefícios recebidos. Portanto, uma distinção basal deve ser feita entre deveres específicos ligados ao *status* e a norma geral de reciprocidade.

Para Gouldner, em uma relação, *os deveres específicos e complementares por status* entre as partes (em uma troca) são implicados em virtude dos papéis socialmente padronizados dentro dos quais eles atuam. Esses deveres podem exigir quase que uma parceria incondicional no sentido de que são necessariamente inerentes em determinado

status, simplesmente pela virtude de sua ocupação (posição). Nesse caso, a reciprocidade é demarcada em função de uma regulação social.

Em contraste, a *norma geral de reciprocidade* evoca obrigações para outros baseando-se em comportamentos passados. “No primeiro caso, a obrigação do Ego para o Alter depende do *status* do Ego em relação ao Alter; no segundo caso, as obrigações do Ego para o Alter dependem do que o Alter já fez para o Ego” (Gouldner, 1960, p.170, tradução do autor). Para o autor há certos deveres que as pessoas devem umas às outras, não como seres humanos, ou membros do mesmo grupo, ou mesmo como ocupantes de mesmo *status* social no grupo, mas sim devido às suas ações anteriores. Nós devemos certas coisas a outros por que fizeram previamente certas coisas para nós, devido à história de interações prévias que tivemos com eles. É esse tipo de obrigação que é implicada na norma geral de reciprocidade.

Tal distinção é fundamental ao conceito de contratos psicológicos, pois o posiciona como um ato relacional construído historicamente. Assim, a percepção da obrigação de troca ocorre, pois *é o que deve acontecer*, isto é, *fiz minha parte, e agora o outro também deve fazer a parte dele*. É a retribuição do benefício em função do comportamento passado, construído na (e a partir da) relação entre as partes. Como também é esperado que “a longo termo a troca mútua de bens e serviços será balanceada; ou (b) se as pessoas não cuidarem daqueles que as ajudaram, algumas penalidades serão impostas a elas; ou (c) aqueles aos quais ajudaram podem ser esperados a ajudá-los também” (Gouldner, 1960, p. 170, tradução do autor).

Também nesse sentido Shore e Tetrick (1994) afirmam que, em função das normas sociais de reciprocidade e contratos, a aceitação dos termos do contrato pelo empregado e a aceitação implícita ou explícita pelo empregador aciona o desenvolvimento de um contrato psicológico e, de certa forma, os empregados esperam, procuram e criam um contrato psicológico como uma forma de representar a relação de emprego por causa das normas sociais.

Coyle-Shapiro e Kessler (2002) investigaram a reciprocidade, apresentando-a como quadro referencial para os contratos psicológicos. Suas contribuições são significativas em função do corte longitudinal do estudo, e também porque levam em consideração o lado do empregador, na figura de 84 gerentes. Os autores apresentam como conclusão a verificação empírica de normas de reciprocidade na relação de troca de ambos os lados (empregado e empregador) e afirmaram que o quadro referencial dos contratos psicológicos é o mais indicado para o estudo das normas de reciprocidade, pois expande o conceito ao integrar a dimensão cognitiva da percepção na relação.

Também em um estudo longitudinal realizado com recém-chegados a uma organização, De Vos, Buyens e Schalk (2003) concluíram que as mudanças nas percepções sobre promessas que os ingressantes fazem ao empregador são afetadas pelas suas próprias contribuições, bem como por suas percepções sobre o que receberam do empregador. Logo, pode-se afirmar que as mudanças, como a própria formação do contrato psicológico, são largamente afetadas pela reciprocidade percebida. Desloca-se então o foco do contrato psicológico presente no indivíduo apenas (Rousseau, 1995), para a relação estabelecida e as normas que regem as trocas percebidas e efetuadas ao longo da relação de emprego.

Assim, a reciprocidade é o elemento social que permite a criação de um sentimento de obrigação pela outra parte. No nível macro, a reciprocidade pode ser pensada como o elemento regulador construído socialmente, dissipado por valores, padrões, regras e normas que afetarão desde políticas organizacionais até relações entre indivíduos, institucionalizadas ou não.

Discutida a norma de reciprocidade, outro conceito diretamente ligado aos contratos psicológicos de trabalho será discutido a seguir, complementando a visão sobre os pilares sustentadores dos contratos psicológicos.

2.6.2. Troca social

A teoria de troca social, nascida na sociologia a partir de Homans (1958), Thibaut e Kelley (1959) e Blau (1964), pode ser considerada outro pilar sustentador dos contratos psicológicos. As teorias de troca social são delimitadas pela noção de que as interações sociais que envolvam trocas são, ou estão, sujeitas a recompensas, retribuições, valores, bens e serviços. Tais terminologias serão discutidas a seguir.

A partir das contribuições dos autores seminais (Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959; Blau, 1964), a teoria de troca social assumiu vertentes díspares em foco analítico. Enquanto Blau (1964) parte de um modelo mais enfático na análise técnico-econômica, Homans (1958) claramente oferece um prisma comportamental de cunho instrumentalista a partir das bases do *behaviorismo* norte-americano, enquanto Thibaut e Kelley (1959) oferecem uma aproximação a partir da psicologia social, iniciando com conceitos psicológicos e seguindo com a apresentação de uma díade analítica até chegarem aos experimentos com pequenos grupos (Emerson, 1976). Apesar de carregar consigo o nome “teoria”, Emerson (1976) afirma que

A teoria de troca social não é uma teoria, mas sim um quadro de referência onde muitas teorias – algumas micro e outras macro – podem conversar entre si, seja em argumentação ou em suporte mútuo (...) As situações sociais analisadas por Homans, Thibaut & Kelley, e Blau eram localizadas em sua maior parte nas interações sociais informais de pequenos grupos (p. 336, tradução do autor).

Dessa forma, a troca social pode ser analisada a partir de visões de mundo diferentes e transdisciplinares entre si. Vale ressaltar que as teorias centradas unicamente no indivíduo, como a de Homans, são acusadas de reducionistas e racionalmente tautológicas (Blau, 1964; Emerson, 1976). Uma teoria, obviamente não livre de críticas, porém tangenciadora da visão apresentada sobre os contratos psicológicos merecedora de destaque é a teoria de Thomas Burns (1973).

A teoria de troca social de Burns

Thomas Burns, em seu artigo intitulado *A structural theory of social Exchange*,¹⁶ sintetiza os pressupostos sociológicos acerca das teorias de troca social, afirmando que os mesmos podem ser resumidos aos seguintes tópicos:

- (i) O comportamento social pode ser explicado em termos de recompensas, onde recompensas são bens ou serviços, tangíveis ou intangíveis, que satisfazem as necessidades ou objetivos das pessoas.
- (ii) Indivíduos buscam maximizar recompensas e minimizar perdas ou punições.
- (iii) A interação social resulta do fato de que outros controlam valores ou necessidades e, portanto, podem recompensar uma pessoa. Para induzir outra a recompensá-la, uma pessoa deve oferecer recompensas em troca.
- (iv) A interação social é então vista como uma troca de atividades mutuamente recompensadoras nas quais o recebimento de um valor é contingente ao oferecimento de um favor em troca (Burns, 1972, p. 188-189).

A partir dos desígnios citados, Burns critica esse posicionamento, assegurando que muitos dos comportamentos sociais nem sempre aparecem como recompensadores. O autor destaca que as teorias de troca superenfatizam o cálculo de ganhos e perdas, assim como a própria capacidade dos atores de praticá-los. É como se cada indivíduo fizesse, a todo momento, várias vezes por dia, cálculos sobre ganhos e perdas de maneira estritamente racional.

Para Burns (1973), a *recompensa* é frequentemente tomada como certa ou vista da forma mais mecânica possível, com pouca ou nenhuma tentativa de analisar os valores que um ator¹⁷ determina ao que os outros oferecem a ele. A contribuição mais interessante do

¹⁶ Uma teoria estrutural de troca social (tradução do autor).

¹⁷ Burns (1973) utiliza o termo “atores”, “classe de atores” para se referir às pessoas dentro de sistemas sociais.

autor reside em seu apontamento sobre a negligência analítica do caráter institucionalizado de muitas relações sociais ou, em geral, no contexto onde a troca acontece (Burns, 1973).

Pensando neste cenário, é realizada uma diferenciação das relações sociais em termos de um conjunto de variáveis, preocupando-se com a influência de fatores normativos e contextuais em tais relações (Burns, 1973). Sua teoria baseia-se na assunção de que a avaliação, tomada de decisão, e os processos de interação social, não podem ser entendidos fora do contexto social onde ocorrem. Justamente por isso o autor realça considerações voltadas aos controles normativos, à distribuição de recursos, ao conteúdo da troca e estabilidade dos relacionamentos e o contexto estrutural e temporal das interações sociais.

É traçada então uma linha bastante tênue entre as trocas sociais e os comportamentos de reciprocidade, o que torna a teoria particularmente interessante como ponto analítico para os contratos psicológicos. O autor diferencia formas institucionalizadas de troca (como trabalhadores dentro de uma organização, por exemplo) da reciprocidade mutuamente contingente. Em suas palavras:

Em formas altamente *institucionalizadas de troca*, os atores são socialmente coagidos a orientar-se uns para os outros e transacionar de uma maneira particular. Assim, apesar de uma troca parecer ser instigada pelos próprios atores, frequentemente deriva do desempenho de normas sociais ou obrigações exigidas por papéis. No caso da *reciprocidade mutuamente contingente*, os atores envolvidos estabelecem e mantêm a troca por si mesmos, mais ou menos livres de coações rigorosas. É distinto de formas mais institucionalizadas por mecanismos auto-reguladores – ex: o interesse pessoal dos atores de manter a boa vontade uns dos outros, ou de expressar a si próprios altruisticamente em uma relação social [grifos do autor](Burns, 1973, p. 189-190).

Seu posicionamento, contrastando com as abordagens econômicas, estabelece papéis centrais ao contexto estrutural e temporal da interação, incluindo o passado e o caráter antecipatório de seu relacionamento, como influenciadores das orientações dos atores assim como suas expectativas comportamentais, suas preferências, decisões, e padrões de interação com outros.

Ao fugir da corrente econômica de teoria de troca, Burns refere-se à orientação social como um construto fundamental. Sendo a *orientação social* (ou a atitude em relação a si mesmo, outro ator, uma classe de atores, ou uma coletividade) a *base de avaliação e de escolha*. Basicamente este conceito diz respeito à avaliação de resultados e comportamentos de escolha a partir, não apenas das preferências pessoais de um ator, mas também de outros atores com os quais possuem relações e interação. Essas orientações podem ser positivas ou negativas conforme o Quadro 5.

Quadro 5. Orientações sociais dentro de relações de interação entre atores ou coletividades de Burns (1973).

Orientação	Descrição
Auto-orientação (individualismo)	O ator “A” avalia alternativas de ação e resultados em termos da satisfação de seus objetivos e valores pessoais. O outro não é levado em consideração neste tipo de orientação.
Orientação positiva ao outro (altruísmo)	O ator “A” avalia alternativas de ação e resultados em termos de satisfazer os objetivos de outro ator “B”. Nesse tipo de orientação o outro assume papel fundamental.
Orientação negativa para o outro (hostilidade)	O ator “A” avalia e escolhe alternativas de ação em termos de produzir perda ou dano em relação aos objetivos do outro ator “B”.
Orientação conjunta para o outro (cooperação)	O ator “A” avalia ações e seus resultados em termos de satisfazer seus próprios objetivos assim como aqueles do outro ator “B”. Logo, “A” tenta escolher a alternativa de ação a partir de um conjunto de alternativas onde a preferida é avaliada em relação a si e ao outro.

Fonte: Autor.

O desenvolvimento de cada orientação social, isto é, a escolha por determinado tipo de orientação, de acordo com Burns, varia a partir de cinco fatores principais a saber:

1. Restrição e a disponibilidade de oportunidades de ação;
2. Se as formas de troca são institucionalizadas ou não;
3. Fatores culturais, étnicos e raciais;
4. Relacionamentos contínuos (duração) entre atores e o contexto do relacionamento;
5. Fatores de personalidade.

Desses cinco fatores, um em especial merece destaque, pois relaciona-se diretamente aos contratos psicológicos de trabalho: formas institucionalizadas de troca, analisado mais criticamente a seguir.

A análise das formas altamente institucionalizadas de troca é importante para o estudo dos contratos psicológicos. Burns recusa-se a investigar os processos de troca como desconectados dos contextos sociais onde ocorrem. Razoavelmente, se pensarmos que os contratos psicológicos de trabalho também ocorrem em ambientes institucionalizados (pelo menos boa parte deles), sua teoria assume papel importante na maneira de se investigar e interpretar a formação, conteúdo e rompimento dos contratos psicológicos de trabalho.

Ora, o trabalhador formará seu contrato psicológico com um representante da organização (antropomorfização) na figura de um gerente, por exemplo. Contudo, não podemos esquecer que esse mesmo gerente forma seu contrato psicológico com outro representante, comumente de maior hierarquia (um diretor, por exemplo). Sendo assim, falamos de obrigações que, de certa monta, encontram-se restringidas por normas institucionalizadas e não idiossincraticamente estabelecidas e condicionadas unicamente a condições históricas.

Nesse caminho, Burns afirma que

Atores em certas posições (como médicos e enfermeiras, professores, servidores públicos, pais etc.) com relação a outras pessoas, classes de pessoas, ou papéis (pacientes, estudantes, cidadãos, crianças etc.) *são normativamente obrigados a perseguir os interesses dos últimos*. Isto é, seus comportamentos são esperados a serem guiados por uma preocupação positiva para outros, ou seja, ter a “orientação para o outro” em cenários sociais particulares [grifos do autor](Burns, 1973, p. 193).

Logo, o comportamento de um ator frente a uma pessoa particular, ou classe de pessoas, pode refletir uma regra de decisão ou norma prescrita e aplicada pelo grupo do qual o ator faz parte (como a organização da qual faz parte o gerente, por exemplo). Isto é, a orientação de um trabalhador para um gerente, suas demonstrações de deferência ou respeito, sua provisão de serviços e bens, *são fundadas no contexto social e podem possuir pouca relação com o comportamento do receptor*. Ao invés disso, depende da coletividade (a organização e suas normas, por exemplo).

Portanto parece ser importante visualizar a relação de emprego como balizadora da formação e dinâmicas dos contratos psicológicos a partir do contexto geral da organização empregadora, pois a mesma estabelece normas para a interação entre os dois atores, e não somente como uma relação informal entre duas pessoas como já apontava Schein (1965). Essa troca obrigada por papéis institucionais é ilustrada na Figura 2.

Obviamente tal contexto não pode ser generalizado a todos os cenários de relação de emprego, pois dependerá de outro número de fatores dentro de cada organização analisada. Bligh e Carsten (2005) comprovaram empiricamente em um estudo com gerentes de nível médio que os mesmos formam contratos psicológicos tanto com a alta hierarquia organizacional quanto com seus próprios empregados subordinados.

Figura 2. A troca em contextos institucionalizados e o contrato psicológico de trabalho

Fonte: Autor.

Na outra ponta da teoria, trata-se da aproximação com a reciprocidade interpessoal. Segundo Burns (1973), o comportamento social *dentro de coações situacionais* é uma função das orientações sociais e expectativas comportamentais. Dessa forma, ele formula uma tipologia de troca social assumindo que os atores possuam expectativas comportamentais definitivas em relação um ao outro. Além disso, o autor também parte do pressuposto que os atores conheçam as orientações uns dos outros assim como suas propensões comportamentais, e que este conhecimento pode ser baseado em entendimentos culturais compartilhados, papéis e relacionamentos sociais prévios, ou ainda em informações fornecidas a eles por uma autoridade. Mesmo que não seja propósito deste estudo discutir, ou mesmo analisar a tipologia de Burns para as trocas sociais, vale ressaltar os quatro tipos de relacionamento de troca: Tipo I – Mutuamente benevolente; Tipo II – mutuamente considerativo; Tipo III – mutuamente explorativo; e Tipo IV – mutuamente hostil.

Chamando a atenção para um deles:

Na troca do tipo II, os atores possuem orientação para o outro e para si mesmos e são mutuamente cientes disso. Eles atribuem valores a resultados e escolhem com base em resultados favoráveis e justos para ambos os atores. Por exemplo, A daria X_1 para B em troca de, ou expectativa de, X_2 em troca, onde o pacote de troca (X_1, X_2) satisfaz as normas de justiça ou equivalência culturalmente definidas (X_1 e X_2 são, portanto, bens e serviços comparáveis). Os atores frequentemente entram na troca com o objetivo expresso de obter bens e serviços específicos, no caso de A X_2 e no caso de B X_1 . Apesar de haver usualmente um componente egoísta na motivação de satisfazer as necessidades e desejos pessoais, os aspectos normativos e sociais do relacionamento são tão importantes quanto os motivos auto-orientados [grifos do autor](Burns, 1973, p. 199).

De acordo com Burns, os relacionamentos de troca do tipo II são mais propensos a acontecer quando estão sob dois conjuntos de condições. O primeiro é a *Coação social*, isto é, fortes controles sociais e a própria socialização servem para manter e reforçar o “justo” em termos de troca. E o segundo referencia mais uma vez o fator “tempo” na análise da reciprocidade, ao afirmar que os atores, apesar de trocar uns com os outros em uma base bastante estreita, possuem ou antecipam possuir um *relacionamento duradouro*. O relacionamento já é, ou pode se tornar no futuro, de valor ou vantajoso para ambos os atores. Eles se sentem fortemente motivados a estabelecer “termos justos de troca” e a boa vontade do outro para que o relacionamento possa ser mantido com o tempo e ativado em ocasiões futuras, assim como a reciprocidade heteromórfica de Gouldner (1960). Burns (1973) ainda ressalta que:

Dado o comprometimento dos atores de manter a boa vontade e confiança uns nos outros, eles trocam em uma base de *quid pro quo* e *consumam a troca dentro de um período mais ou menos definido de tempo (período de contrato, escrito ou entendido) para que não haja suspeita de exploração ou de um estar tirando vantagem do outro*. (...) Os bens e serviços trocados permanecem a razão principal para a troca. Contudo, as considerações sociais possuem um papel substancial: satisfação de certas normas ou entendimentos de “justo” e manutenção de boas relações para o propósito de *futuras trocas* do mesmo tipo, ou potencial para trocas com um conteúdo diferente [grifos do autor](p. 200).

Obviamente que ao tratar de novas configurações de relações de trabalho e os “novos” contratos psicológicos (Rousseau, 2001), deve-se lançar luz às próprias ambições tanto por parte dos trabalhadores quanto por parte dos empregadores. Certamente há, e sempre haverá coação social (apresentada por normas e regras organizacionais), pois são características essenciais das organizações (Katz & Kahn, 1974).

Sendo assim, uma das grandes contribuições da teoria de Thomas Burns sobre a troca social é a disseminação da ideia de que nas formas institucionalizadas os atores são socialmente coagidos a orientar e transacionar uns com os outros de uma maneira particular. Trazendo à luz da reciprocidade interpessoal, a atividade de troca é estabelecida e mantida principalmente pelos próprios atores – logo, é distinguida de formas mais institucionalizadas pelo papel proeminente ou mecanismos autorreguladores. Ou seja, tais fundamentos fornecem subsídios para pensar que um contrato psicológico estabelecido dentro de uma relação de emprego (em uma organização, por exemplo) deve ser analisado diferentemente de um contrato psicológico em uma relação amorosa, por exemplo. Guardadas as devidas semelhanças, os mecanismos reguladores intercambiam a partir das normas sociais impostas

dentro de uma estrutura social de poder, pois “o fator crítico distinguindo reciprocidade interpessoal de formas institucionalizadas de troca *é o grau de descrição ou iniciativa que os atores possuem ao estabelecer e manter uma relação de troca particular*” (Burns, 1972, p. 205).

Posto isso, concebemos os contratos psicológicos como sustentados pela reciprocidade e imbricado no conceito de troca social. Portanto, a fim de provocar o alinhamento epistemológico investigativo do presente estudo, a seguir será apresentado o conceito de processo e a importância de se investigar os contratos psicológicos como processos.

2.7. Os contratos psicológicos como processo

Pensar os contratos psicológicos como processos é tão importante quanto a própria definição do construto. Os primeiros autores a chamar a atenção para a importância de se conceber e pesquisar os contratos psicológicos como processos foram Conway e Briner (2005). Para eles, apesar de haver um consenso entre os pesquisadores de que os contratos psicológicos são processos dinâmicos que se desdobram e se revelam continuamente, ainda há escassez de trabalhos que os investiguem como tal.

Dados os limitados trabalhos teóricos sobre processos de contrato psicológico, não é surpreendente que os trabalhos empíricos também tendem a não examinar processos. *De fato, muitos dos estudos empíricos de contrato psicológico propõem e testam modelos de variância, simplesmente tirando uma pequena fotografia em um ponto no tempo da extensa e contínua interação entre o empregado e o empregador.* Isso é verdade para quase todos os estudos que procuraram examinar os efeitos da ruptura (Conway & Briner, 2005, p. 135, tradução e grifos do autor).

Logo, pensando na sequência de eventos presentes nas interações dentro das relações de trabalho, é necessário buscar um distanciamento do paradigma mais positivista predominante na literatura dos contratos psicológicos e procurar uma maneira que esquadrinhe alternativas investigativas, ao invés de considerar um ponto claramente delimitado no tempo como o “lugar” onde – e o “quando” – aconteceu um rompimento, ou cumprimento ou formação de contratos psicológicos (Chiuzy, 2012). Da literatura inicial sobre o tema, apenas Levinson et al. (1962) tiveram uma abordagem mais próxima ao exposto aqui – ainda que não claramente delimitada metodologicamente.

As pesquisas que comumente adotam o modelo *cross-sectional*¹⁸ enfatizam o rompimento dos contratos psicológicos (Conway & Briner, 2005). Além disso, é possível perceber que muitos dos modelos vigentes debatem variáveis ao invés de eventos e, conseqüentemente, acabam por empregar moldes de causa e efeito, muito característicos da estatística inferencial não paramétrica, partindo do pressuposto de que o rompimento possui, de fato, efeitos negativos nos comportamentos dos indivíduos. Dessa forma, pode ser um erro pensar o rompimento como um ponto estático ocorrido na relação. É necessário conceber, ao se investigar contratos psicológicos, que esses fenômenos ocorrem na relação, a partir de uma sequência de eventos que podem datar de antes do ingresso do trabalhador na organização, por exemplo.

Assim, para buscar uma delimitação do processo, a seguir serão apresentados os conceitos chave a partir do posicionamento adotado neste estudo.

2.7.1. A investigação dos contratos psicológicos como processo

Andrew Abbott (1995) já alertava para as transformações em paradigmas investigativos dentro das ciências sociais. Para ele, as mudanças sinalizavam a substituição da importância conferida a atributos e causas dos fenômenos para conexões e eventos. De acordo com o autor, havia certa exaustão dos paradigmas clássicos em função da sede dos pesquisadores por mudanças aliada ao aumento da capacidade computacional abrindo caminho para novas metodologias e a redescoberta da importância de antigas teorias. Sendo a análise de sequência¹⁹ uma das novas metodologias.

Abbott (1995) considera a sequência como uma lista de elementos ordenados. Ele parte do pressuposto matemático de que os elementos de uma sequência são eventos, desenhados a partir de um conjunto de todos os possíveis eventos em um conjunto de sequências. Sua opção por uma silhueta matemática é importante, especialmente em se tratando de análises psicológicas, onde os termos utilizados anteriormente (eventos, sequência, universo e conjunto) podem ser facilmente confundidos entre si se assumirmos somente seu lado simbólico.

Dessa maneira, a opção pela teoria de processos (*process theory*) é uma alternativa interessante nas investigações de relações de trabalho, inclusive dentro de organizações, pois

¹⁸ Ou de corte único.

¹⁹ Para maiores detalhes ver “*Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas*” (Abbot, 1995).

Os dados de processos coletados em contextos reais de organizações possuem várias características que os tornam difíceis de analisar e manipular. Primeiro, eles lidam principalmente com sequências de “eventos”: entidades conceituais com as quais os pesquisadores são menos familiarizados. Segundo, eles frequentemente envolvem múltiplos níveis e unidades de análise, as quais possuem fronteiras ambíguas. Terceiro, sua penetração temporal frequentemente varia em termos de precisão, duração, e relevância. Finalmente, apesar do foco primário em eventos, dados de processos tendem a ser ecléticos, baseados em fenômenos como relacionamentos mutáveis, pensamentos, sentimentos, e interpretações (Langley, 1999, p. 691-692).

Logo, sendo os contratos psicológicos coisa mutável, fronteira e ambígua, frequentemente métodos tradicionais de pesquisa, como questionários e *surveys*, falham ao buscar explicações sobre hipóteses reais de “por quês” e focam somente em questões como “quanto”.

A intenção do estudo dos contratos psicológicos por meio da teoria de processos está fundamentada no desejo de ir além da descrição da superfície para penetrar na lógica por trás das progressões temporais observadas – seja simples ou complexa (Van de Ven, 1992), impondo o desafio de desembaraçar grande quantidade de dados para buscar algum tipo de entendimento que não traia a riqueza, dinamismo, e complexidade dos dados, mas que seja inteligível e potencialmente útil para outros.

Langley (1999) lembra que a pesquisa em processos é preocupada com entendimentos de *como as coisas evoluem com o tempo e por que elas se desenvolvem dessa maneira*, e os dados de processos, portanto, consistem majoritariamente de histórias sobre o que aconteceu e quem fez o que – isto é, eventos, atividades, e escolhas ordenadas com o tempo (Abbott, 1995).

Como analisar esses dados? Langley (1999) aponta várias estratégias para dar sentido aos dados dentro da teoria de processos como a narrativa, quantitativa, interpretações alternativas, *grounded theory*, mapas visuais, aglomeração temporal e estratégia sintética. A autora utiliza como parâmetros de análise os critérios de Weick (1979): acurácia, simplicidade e generalização.

A escolha para dar sentido aos dados, neste estudo será a da narrativa. Em particular, para analisar os contratos psicológicos, a narrativa pode ser justificada por três fatores principais. Primeiramente, por levar em consideração múltiplos níveis de análise difíceis de separar e, muitas vezes, vistos através de um *continuum*, ao invés de uma hierarquia ou classificação clara (Pettigrew, 1992). Simultaneamente evitando a díade simplista empregado-empregador predominante na literatura sobre o tema, onde a organização é reificada como uma entidade homogênea (Conway & Briner, 2005).

Em segundo lugar, a preocupação com a evolução de relacionamentos entre pessoas ou com as cognições e emoções de indivíduos, à medida em que interpretam e reagem a eventos (Isabella, 1990; Peterson, 1998). Acentuada se levar em consideração o cenário de pesquisa sobre contratos psicológicos, considerado extremamente vago em termos de identificação de referenciais temporais, quase que descartando a construção histórica da relação (Conway & Briner, 2005).

E por fim, a ausência da necessidade de definições claras quando as fronteiras não são óbvias, facilmente acomodando a variação da temporalidade de dados ecléticos (Langley, 1999).

Pode-se então considerar como núcleo da estrutura narrativa a própria sequência de eventos. Trata-se a narrativa como dados e o conjunto de dados como palco de características típicas. Essas características sempre estão presentes em um texto narrativo. De acordo com Pentland (1999), a partir de Barthes (1977) e Bruner (1990), há cinco características principais presentes no discurso:

1. **Sequência no tempo:** a narrativa deve incluir um começo claro, meio, um fim, apesar de que mesmo histórias fragmentadas podem ainda representar tempo e sequência. A sequência de eventos é parte da fábula – estrutura profunda – de uma história. A estrutura superficial de uma narrativa não precisa apresentar os eventos em sequência; os eventos frequentemente estão rearranjados para efeitos dramáticos. Mas a cronologia é central como dispositivo organizador. Os eventos ou ações referidos em uma narrativa são entendidos como acontecendo em uma sequência.
2. **Ator ou atores focais:** As narrativas são sempre sobre alguém ou alguma coisa. Os objetos e personagens em uma história são também vistos como uma parte da fábula. Há um protagonista e, frequentemente, um antagonista também. Os personagens podem não ser desenvolvidos ou mesmo identificados por nome, mas, ao longo da sequência, eles oferecem uma teia que encadeia os eventos juntos em uma narrativa.
3. **Voz narrativa identificável:** Uma narrativa é algo que alguém conta, então deve sempre haver uma voz identificável realizando a narrativa. Aquela voz reflete um ponto de vista específico. Uma vez que são possíveis múltiplos pontos de vista, a voz narrativa geralmente não é vista como parte da estrutura profunda.
4. **Quadro avaliativo de referência ou “canônico”:** As narrativas carregam significado e valores culturais porque codificam, implicitamente ou explicitamente, padrões contra os quais as ações dos personagens podem ser julgados. Em contos de fadas a moral é frequentemente explícita. Podem até possuir uma seção privilegiada que a isola dos eventos reais na narrativa. Mas mesmo sem qualquer moral explícita, as narrativas incorporam um senso do que é certo e errado, apropriado ou inapropriado, e assim por diante.
5. **Outros indicadores de conteúdo e contexto:** Barthes (1977) nota que os textos narrativos tipicamente contêm mais do que simples eventos. Em particular, eles contêm uma variedade de elementos textuais que são utilizados para indicar tempo, lugar, atributos dos personagens, atributos do contexto, e assim por diante. Esses indicadores não avançam a trama, mas oferecem informações que podem ser essenciais para a interpretação dos eventos (Pentland, 1999, p. 712-713).

Dessa forma, uma estratégia interessante se apresenta como alternativa de pesquisa sobre os contratos psicológicos em contraposição com relações lineares apresentadas como antecedentes e consequentes que, apesar de importantes, dificilmente agregam conhecimento sobre a dinâmica e o desenrolar do processo (Conway & Briner, 2005).

Procura-se então, como parâmetro de análise do processo dos contratos psicológicos, a definição da sequência temporal (que será mais detalhada a seguir), a apresentação dos atores focais envolvidos, a voz narrativa e o quadro canônico envolvendo questões culturais da organização e cenários mais abrangentes.

Como bem aponta Orr (1995), as pessoas não contam histórias simplesmente, elas encenam histórias, e essas histórias dão legitimidade e lastro às suas ações. Como resultado, as histórias não somente refletem processos, mas os moldam. Este tópico será retomado na discussão do método do estudo.

Até aqui foram discutidas duas das questões centrais envolvendo aspectos contemporâneos sobre os contratos psicológicos: como eles se manifestam nas relações e como é possível categorizá-los. Abordados esses assuntos, a seguir são tecidas considerações sobre a terceira a última questão: quais são as dinâmicas que o contrato psicológico apresenta?

3. As dinâmicas dos contratos psicológicos de trabalho

Os contratos psicológicos existem em qualquer relação humana. Essa condição de obrigações implícitas e trocas sociais sem a necessidade de explicitação de todo o mecanismo é inerente aos relacionamentos e se manifesta em nosso cotidiano a partir de amizades, parcerias e relacionamentos amorosos. O pano de fundo escolhido para esta tese foi o trabalho.

Esta escolha traz consigo alguns pontos que destacam a complexidade envolvida dada a quantidade de pontos interseccionados que abordam questões como o agenciamento humano, as relações entre macroestrutura e indivíduo, a lógica de funcionamento capitalista, mecanismos reguladores da atividade na figura do Estado e outros órgãos representativos como sindicatos, associações, etc. Assim, se trata de uma atividade que prevê a existência de um contrato legal firmado entre empregador e empregado onde estão dispostas cláusulas que regulam certos procedimentos, direitos e deveres de cada um como o horário de entrada e saída, descrição das principais atividades, peculiaridades da área, remuneração e outros pontos que figuram como marcos obrigatórios validados pela legislação e seus órgãos.

Contudo, dada a riqueza e dinamicidade envolvidas nas relações humanas, sabe-se que o contrato formal de trabalho dá conta de apenas uma pequena parcela do que acontece durante a relação de trabalho que se desenrola e se desenvolve na convivência e na inevitável proximidade causada pelas trocas e interações entre as partes. Assim, o contrato psicológico se desenvolve como um complemento ao contrato formal de trabalho, contudo, em uma dinâmica diferente uma vez que não se traduz em um documento e/ou arquivo tangível, mas sim em previsões, obrigações, expectativas e outros aspectos psicológicos que governarão o relacionamento em seu período de duração. Essas dinâmicas serão explicadas na sequência.

Os contratos psicológicos apresentam duas dinâmicas básicas, a partir de onde todos os fenômenos se desdobram: o processo de formação e os processos de mudanças, contudo, há que se ressaltar também o conteúdo do contrato (o processo de eleição do conteúdo) como dinâmica presente. Schalk e Roe (2007) reconhecem que o conhecimento sobre a maneira pela qual os contratos se desenvolvem, assim como as condições que fomentam o início e influenciam as suas mudanças, ainda são bastante limitados.

Do mesmo modo que a discussão anterior traz à baila a teoria de processos, pensar as dinâmicas do contrato psicológico também exige a compreensão das mesmas a partir do estabelecimento de uma pretensa cronologia. Para isso, a apresentação será distribuída a partir da seguinte ordem: (1) formação; (2) mudanças e (3) conteúdo.

3.1. A formação dos contratos psicológicos de trabalho

A formação dos contratos psicológicos se inicia antes mesmo de o indivíduo ingressar na organização, ou em casos mais amplos, na relação de trabalho. Para entender o processo de formação, é necessário figurar o contrato psicológico como um esquema mental (Rousseau, 1995). Isto é, um modelo segundo o qual as pessoas enquadrarão e interpretarão experiências, promessas, aceitação e confiança (Beck, 1964). Assim sendo, o processo de percepção torna possível a compilação de informações na formação de um esquema mental maior denominado contrato psicológico. A noção de esquema exige destaque, pois

Os esquemas organizam experiência de maneiras significativas e tornam possível para as pessoas lidar com ambiguidade e prever o que acontecerá depois (...) *Um contrato é um tipo de esquema desenvolvido por meio da experiência.* Pode ser criado por processos controlados e racionais, mas, uma vez criados, os contratos se tornam mais automáticos. Assim, como os esquemas são estáveis e os eventos são vistos de maneiras pré-concebidas, muita da mudança externa não é vista ou é ignorada. As pessoas não procuram continuamente informações, nem os grupos ou organizações que elas criam [grifos do autor](Rousseau, 1995, p. 30-31).

Os esquemas são baseados na experiência individual do sujeito e revisitados constantemente. Por isso a formação do contrato psicológico é um ponto crítico na relação de trabalho entre empregado e empregador, pois é a temporada onde o indivíduo absorverá a maior quantidade de informações responsáveis, mais tarde, por moldar o que esperar dela (da organização) e de seus representantes (Rousseau, 2001; Svensson & Wolvén, 2010).

Sendo o contrato psicológico um conjunto de obrigações recíprocas futuras, ele pode se iniciar durante a própria leitura do anúncio de recrutamento para determinado posto de trabalho dentro de uma organização, ou na fala de colegas e familiares que já trabalhem na organização. Esse processo de coleta informacional é diretamente influenciado por fatores internos e externos ao indivíduo (O'Leary & Schenk, 2000). Mas quais seriam eles?

Rousseau e Greller (1994) e Rousseau (1995) distinguem de maneira mais demarcada os fatores influenciadores na formação dos contratos psicológicos, diferenciando-os assim: por um lado, mensagens externas e as dicas sociais da organização. No outro extremo o cenário social, as interpretações e predisposições individuais. Mensagens são aquelas que a organização arranja e que, direta ou indiretamente, sinalizam intenções futuras. Nesse momento a antropomorfização da organização entra em cena, uma vez que as mensagens são comumente proferidas por agentes organizacionais representativos, como um selecionador na

entrevista de emprego, um gerente, e até mesmo os próprios colegas de trabalho (este assunto será retomado na seção “empregador: uma dimensão esquecida”). As mensagens também são apreendidas por meio da observação de como os outros são tratados, assim como a observação dos mitos e conhecimento da história da organização, corroboradas por meio de vivências cotidianas, declarações manifestas e expressões das políticas organizacionais, por exemplo.

Sobre as chamadas dicas sociais,²⁰ Rousseau (1995) as interpreta como informações captadas a partir dos colegas e grupos de trabalho já inseridos na organização. Tais informações emitem pequenas peças, como em um quebra-cabeças, que comporão a matéria-prima para a edificação do contrato. De certa forma, as impressões iniciais que um indivíduo forma sobre a organização empregadora são os pilares para a construção de seu contrato psicológico (Rousseau & Greller, 1994; Thomas & Anderson, 1998).

Logo, é plausível pensar que o processo de formação do contrato psicológico de trabalho se inicia antes do ingresso do indivíduo na organização (quando entra em contato com o anúncio de recrutamento, quando realiza pesquisas no *website* da empresa, quando entra em contato com materiais impressos e, em alguns casos, quando ouve histórias narradas por colegas que lá trabalham) e perdura em formação até alguns meses após o seu ingresso oficial, ao participar de processos de integração, ao fazer novos colegas de trabalho e ao se deparar com materiais oficiais internos da organização, como manuais de conduta ou o próprio planejamento estratégico da organização empregadora.

O indivíduo, ao formar seu contrato psicológico, busca alternativas de informação de fontes diversas, tanto formais quanto informais. Contudo, é necessário ressaltar que esse processo é permeado pelas predisposições de personalidade do indivíduo, bem como sua experiência prévia em situações de trabalho, o que o leva a interpretar as informações obtidas a partir de um padrão – ou esquema mental.

Guest (2004) aponta em seu modelo de formação dos contratos psicológicos as características individuais e políticas (da organização) como fundamentais. Dentro das características individuais o autor elenca fatores como estabilidade, rendimentos, idade, gênero e educação. Na esfera política, destaca a participação na gestão de recursos humanos, cultura e clima organizacional e a política e prática de recursos humanos dentro da

²⁰ Tradução literal do termo ‘*social cues*’ utilizado por Rousseau (1995).

organização. Um fator bastante importante na formação e demais dinâmicas do contrato psicológico é a idade (Meckler, Drake & Levinson, 2003; Bal, De Lange, Jansen & Der Velde, 2008; Hess & Jepsen, 2009).

Estudos sobre o processo de formação dos contratos psicológicos são escassos. Com exceção de Rousseau (1995), que o descreve de modo mais detalhado, alguns estudos sobre o tema podem ser citados como o de Thomas e Anderson (1998) e Rousseau (1990).

Cortes e Silva (2006) conduziram um estudo sobre a formação dos contratos psicológicos em uma organização pública brasileira. Ao entrevistarem *trainees* de um programa, investigaram os fatores que os motivaram para a decisão de participar do processo seletivo, as fontes de informação utilizadas para a decisão de ingresso na empresa, as críticas em relação à realidade encontrada e as expectativas sobre o futuro naquela empresa. Seus resultados mostraram que motivos como estabilidade e segurança foram os que mais pesaram na escolha pela empresa pública e que boa parte deles conhecia algum amigo ou familiar que trabalhava na empresa. Os autores também chegaram à conclusão de que após o ingresso, houve predominância de percepções positivas sobre a empresa envolvendo critérios como dinamismo e flexibilidade.

Anbreu e Silva (2006) estudaram o processo de formação do contrato psicológico em uma empresa de mineração no Brasil. Os autores atribuíram como fatores estruturantes três dimensões distintas: (1) *características e predisposições individuais*, como tempo na empresa, inteligência, personalidade, interesses e motivações pessoais e outras. (2) *aspectos organizacionais* abrangendo imagem organizacional, políticas e práticas de recursos humanos, natureza do trabalho, regras e normas, ambiente de tarefas e outros. E (3) *relação chefe/subordinado* que abarcava aspectos como satisfação com o supervisor, relação líder-membro, compartilhamento de informações, comunicação de mão dupla entre outros. Puderam perceber que os três fatores, de fato, possuem importância significativa durante o processo de formação.

Outros estudos também abordam o processo de formação por meio de ideologias de trabalho (Bunderson, 2001) ou então procuram atrelar o processo de formação ao estabelecimento de objetivos e comprometimento (Correia & Mainardes, 2009).

Todos esses estudos possuem em comum a corroboração das ideias de Rousseau (1995) de que fatores internos e externos moldam o contrato psicológico dos indivíduos que adentram uma relação empregatícia. Assim, parecem apontar para a importância que a percepção do indivíduo, aliada a características socioculturais das organizações e da própria sociedade onde o sujeito está inserido, no processo formativo dos contratos psicológicos.

Entendido o processo de formação, cabe neste momento o exame sobre os processos de mudança ocorridos dentro dessa relação. A seguir serão descritas as dinâmicas de mudança no contrato psicológico.

3.2. As mudanças e ajustes nos contratos psicológicos

Em meio a tantas contingências do mundo do trabalho, é possível pensar que as mudanças no contrato psicológico de trabalho sejam condições inerentes a qualquer relação de emprego. Os contratos mudam e, como já expuseram Robinson e Rousseau (1994), a violação dos contratos psicológicos talvez seja a norma, e não a exceção.

Rousseau (1995) distingue dois tipos básicos de mudanças. As mudanças internas, chamadas de *contract drift*,²¹ as quais podem ocorrer por influência de fatores como idade, maturação e a própria duração do contrato psicológico, e as mudanças externas. As mudanças internas, como já aludidas por sua nomenclatura, são intrínsecas ao indivíduo. Obviamente, o prisma de análise da autora leva em consideração exclusivamente o ponto de vista do indivíduo (empregado), sem considerar a dualidade da relação com o empregador, fato esse fragilizador da análise de mudanças nos contratos psicológicos à medida que descarta contingências da macroestrutura organizacional.

Já sobre as mudanças externas, Rousseau (1995) as divide em duas: acomodação e transformação. A *acomodação* ocorre quando há modificações no contrato, porém, acontecem subsumidas às características e quadro referencial do contrato original existente. Em termos cognitivos, a acomodação ocorre quando os esquemas prévios continuam válidos para as mudanças, isto é, a essência do que foi acordado permanece, apesar de modificações nas condições de trabalho. Por outro lado, a *transformação* indica mudanças radicais. Assim, nesse cenário, o contrato existente entre empregado e empregador é findado, em alguns casos mediante rompimento, e um novo contrato é produzido, tendo como condição *si ne qua non* a criação de novos esquemas.

A teoria de Rousseau (1995) faz uma distinção bastante clara sobre os tipos de mudanças, contudo, não há evidências empíricas de que as mesmas ocorram dessa forma. Assim, uma questão emergente deve ser ponderada: será que, em virtude da complexidade formativa e avaliativa dos contratos psicológicos, as mudanças ocorrem dessa maneira? O

²¹ A autora utiliza um termo de tradução ambíguo para a língua portuguesa (*drift*), pois o mesmo pode significar desde uma leve “derrapada” ou “deslize” até uma espécie de “flutuação” no sentido geográfico como “*continental drift*” ou – “movimento dos continentes” em uma referência às placas continentais. Para efeitos desse estudo, será utilizado apenas o termo “mudança interna”.

questionamento surge ao considerar o primeiro tipo de mudança descrita por Rousseau (*contract drift*), o qual indica mudança por questões internas ao indivíduo. Ora, não seria então um rompimento do contrato psicológico do indivíduo com a organização? Isto é, uma vez que o empregado “muda” seu contrato psicológico em função de seu amadurecimento, não seria um rompimento do contrato com a organização que *o contratou esperando algo diferente*?

Denise Rousseau não endereça tal questão devido ao seu posicionamento investigativo, como já descrito, posicionado o contrato psicológico unicamente no empregado. Assim, é possível verificar que sua teoria encontra-se relativamente estagnada especialmente no assunto mudanças. Fazendo-se aparente a necessidade de novos modelos para investigar tais cenários. Por isso, ao tratar dos processos de mudança dentro dos contratos psicológicos, Schalk e Roe (2007) ressaltam que

Em situações de emprego, os empregados observam o comportamento real da organização (relacionados com as obrigações do empregador) e deles mesmos (relacionados às obrigações dos empregados). Eles comparam o comportamento da organização com suas ideias sobre os comportamentos que estão implícitos no contrato psicológico atual. Isso significa que os empregados monitoram e avaliam as possíveis ocorrências de desvios das obrigações combinadas dentro do quadro de referência do contrato psicológico existente. (...) Com respeito à ação corretiva para discrepâncias significativas, assumimos que o contrato psicológico assume padrões para o que é considerado aceitável. Postulamos a existência de dois conjuntos de padrões, um definindo discrepâncias aceitáveis, e outro definindo discrepâncias inaceitáveis (Schalk & Roe, 2007, p. 171)

Os autores (Schalk & Roe, 2007) ressaltam a importância de um modelo mais dinâmico para investigação dos contratos psicológicos e indicam quatro proposições em seu trabalho:

1. Que o contrato psicológico inclui uma faixa de aceitação que determina os limites do que é considerado comportamento apropriado sobre a mutualidade de obrigações;
2. Que inclui uma faixa de tolerância que determina o que é considerado como inapropriado ou intolerável em relação à mutualidade de obrigações;
3. Que há três padrões diferentes de respostas às mudanças no comportamento do empregador em relação às obrigações mútuas inclusas no contrato psicológico: balanço (positivo e negativo), revisão (positiva e negativa) e deserção;
4. Que o balanço, revisão e deserção influenciam o comprometimento e o comportamento do empregado.

Portanto, como apresentado na descrição da formação, o fluxo e as avaliações de mudanças no contrato psicológico ocorrem simultaneamente ao processo formativo e não podem ser analisados a partir de um ponto específico, como se o processo formativo terminasse e a avaliação de mudanças iniciasse pois são processos sobrepostos.

O trabalho de Sutton e Griffin (2004) oferece algumas evidências para a posição aqui apresentada. Os autores investigaram as relações entre expectativas pré-ingresso, experiências pós-ingresso e percepções de rompimento do contrato psicológico. Eles chegaram a resultados interessantes, indicando que as experiências pós-ingresso na organização medeiam toda a expectativa pré-ingresso e as percepções de violação. Isto significa que, ao entrar na organização, mapeando em seu esquema mental o conteúdo do contrato psicológico, o indivíduo tende a reavaliar todas as suas expectativas iniciais e começar um remanejamento de seu contrato inicial no dia a dia de trabalho. Isto é, o processo de formação necessariamente incluirá mudanças, da mesma maneira que as mudanças ocorrerão durante o processo de formação dos contratos psicológicos.

Contudo, o estudo citado (Sutton & Griffin, 2004) pode ser considerado uma exceção, pois percebe-se nas pesquisas sobre mudanças no contrato psicológico que a maioria delas tende a focar mais na verificação do conteúdo em diferentes etapas do que no processo de mudança em si. Por exemplo, em um estudo com recrutas do exército britânico, Thomas e Anderson (1998) realizaram uma verificação do contrato psicológico durante a socialização utilizando uma abordagem quantitativa *cross-sectional*. Wetzel (2001) também realizou uma verificação sobre mudanças no contrato psicológico de duas empresas brasileiras em fase de privatização utilizando entrevistas em profundidade.

Estudos que enfatizem a mudança do contrato psicológico em si, entendendo-a como processo, são escassos e de difícil operacionalização (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2009), haja vista a complexidade epistemológica envolvida na investigação. Obviamente que o alinhamento epistemológico não permite, para esse tipo de investigação, uma abordagem quantitativa com a utilização de *surveys*. Algumas exceções que merecem ser destacadas pela realização de estudos longitudinais são os trabalhos de Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) e de Conway e Briner (2002b). Não obstante, tais estudos oferecem indícios de que os ingressantes modificam seus contratos psicológicos baseando-se na realidade que encontram após sua entrada (De Vos, Buyens & Schalk, 2003).

Outro estudo, também longitudinal, investigou os impactos de mudanças organizacionais nos contratos psicológicos de trabalhadores da área da saúde (Freese, Schalk & Croon, 2011). Os autores verificaram, ao longo de um ano, que as mudanças ocorridas

tiveram impacto negativo na percepção dos funcionários em relação ao cumprimento do contrato, contudo, puderam perceber também que, apesar das diversas mudanças, as obrigações percebidas dos funcionários em relação à organização não foram modificadas, o que indica uma percepção de mudança no formato de acomodação, conforme os temas de Rousseau (1995) e que também indicam que os pressupostos de Schalk e Roe (2007) sobre a faixa de aceitação tenham fundamento. Resultados similares também foram encontrados no estudo de Maguire (2002).

Portanto, a partir dos processos de formação e mudanças no contrato psicológico, o ponto que permanece a ser examinado refere-se justamente ao *o que* do contrato. Forma-se e muda-se *o quê*?

3.3. O conteúdo dos contratos psicológicos

O que se troca? Quais são essas obrigações? o que contém o contrato psicológico? Como todo fenômeno subjetivo, o contrato psicológico, seus processos formativos e mutacionais, assim como o seu conteúdo, recebem influências diversas que vão desde fatores idiossincráticos, como a personalidade (Rousseau, 1989, 1995) e esquemas mentais (Conway & Briner, 2005) até características normativas sociais (Rousseau & Schalk, 2000), como o próprio contrato social (Rousseau, 2012).

Conway e Briner (2005) apresentam o conteúdo do contrato psicológico como as percepções sobre os termos da troca, isto é, das contribuições que os empregados se obrigam a oferecer aos empregadores, assim como o que esperam receber do empregador em retorno. Para os autores, há dois tipos de informação consideráveis sobre o conteúdo. A primeira refere-se ao *que é trocado*, ou seja, os recursos envolvidos de maneira específica na relação – *o que eu ofereço e o que eu quero que seja oferecido a mim*. E o segundo relaciona-se a *como essa troca acontecerá*, isto é, os procedimentos e o tempo necessário para que isso aconteça.

Tal discussão remete novamente aos pilares do contrato psicológico postulados neste estudo. Pode-se perceber que, enquanto o primeiro ponto levantado por Conway e Briner (2005) relaciona-se diretamente ao conceito de troca social, um fenômeno ocorrente em níveis mais micros – de indivíduo para indivíduo – o segundo ponto está mais fortemente relacionado ao fator estabilizante das relações – a reciprocidade e os conceitos de equivalência e imediatez (Gouldner, 1960). Sendo assim, é aceitável pensar que a reciprocidade é a macro esfera onde estão envoltas as trocas sociais e, em decorrência disso, seja de fato o elemento estabilizador (Gouldner, 1960) a partir de onde os comportamentos de

troca terão lugar. Dabos e Rousseau (2004) já haviam percebido a dificuldade de se pesquisar a reciprocidade dentro do contrato psicológico em função de sua natureza longitudinal, construída a partir dos relacionamentos cotidianos. Conway e Briner (2005) partilham desse mesmo ponto de vista e afirmam que se trata de um fenômeno mais complexo por envolver a *obrigação* com a outra parte, mais do que simplesmente uma troca. Nas palavras dos autores:

Uma grande limitação das medidas de conteúdo dos contratos psicológicos é que elas medem as contribuições e induções como entidades independentes, não perguntando se ou como uma é feita em retribuição à outra. Por exemplo, eles podem simplesmente perguntar ao empregado o que ele pensa que a organização deveria oferecer a ele por meio de induções, sem perguntar a ele *se ele acredita que essas induções deveriam ser oferecidas em troca de suas contribuições* [grifos e tradução do autor](Conway & Briner, 2005, p. 38).

Dessa forma, o cenário de debates presente nas discussões acerca do conteúdo dos contratos psicológicos passa por um viés conceitual. Há uma falsa sensação de que o conteúdo seja o ponto mais “tangível” sobre os contratos psicológicos, pois envolve questões mais objetivas como salário, horas extras, promoções, oportunidades de treinamento etc. Esse talvez seja o pretexto pelo qual o tema é o segundo mais pesquisado na literatura dos contratos psicológicos, vindo atrás somente do rompimento (Conway & Briner, 2005). Contudo, pesquisadores debruçados sobre o tema não devem se esquecer de que a troca é apenas uma etapa da eleição do conteúdo do contrato, e que é crucial a averiguação da reciprocidade, tanto na eleição de conteúdos como também na própria investigação dos processos de mudança e rompimento dos mesmos.

Usualmente, o conteúdo dos contratos psicológicos aparece travestido de nomenclaturas como obrigações, fatores, pontos, expectativas e outras. A seguir serão listados estudos sobre o tema para que o leitor perceba como pode ser elencada uma variedade de obrigações que os trabalhadores podem esperar de seus empregadores, e vice-versa.

Rousseau (1995) argumenta que o conteúdo do contrato possa ser tipologizado em contratos transacionais, transicionais, relacionais e equilibrados, como já foi explicado. Para a autora, essa tipologia demarca o tipo de obrigações que o empregado pode esperar de seu empregador. Contudo, a tentativa de classificar os itens dos contratos psicológicos em termos relacionais ou transacionais ainda não apresentou resultados consistentes (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2009).

Rousseau (1990), em uma pesquisa com estudantes de um MBA, investigou conteúdos como avanço (na carreira), altos salários, remuneração por desempenho, treinamentos, desenvolvimento e suporte por parte do empregador. E por parte do empregado horas extras,

lealdade, comportamentos extrapapéis, aviso (prévio), transferências, ausência de competição, apropriação (do trabalho) e uma permanência mínima.

Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), também utilizando uma amostra de estudantes de MBA, investigaram como conteúdo proposto por parte dos empregados as mesmas obrigações de Rousseau (1990) com adição de suporte para problemas pessoais. Já para o lado do empregador, além das obrigações descritas (Rousseau, 1990), também a proteção a informações da empresa e disponibilidade para aceitar transferências.

Um estudo bastante detalhado do conteúdo dos contratos psicológicos é o de Herriot, Manning e Kidd (1997) com uma população de 186 empregados e 186 empregadores (gerentes), utilizando a técnica de incidentes críticos. Os autores chegaram à conclusão de que as obrigações são percebidas de maneira similar, tanto para os empregados quanto para a organização. Em seu estudo, o conteúdo do contrato psicológico foi descrito como “as obrigações percebidas que cada parte possui sobre a outra” (p. 153) e foi investigado, não a partir de categorias predefinidas pelos pesquisadores, mas a partir de uma construção advinda do próprio discurso de empregados e organização. O Quadro 6 a seguir ilustra as principais categorias de conteúdo investigada pelos pesquisadores:

Quadro 6. Conteúdo do contrato psicológico do estudo de Herriot *et al* (1997).

Obrigações da organização	Descrição	Obrigações dos empregados	Descrição
Treinamento	Oferecer treinamento adequado	Horas	Trabalhar as horas para as quais foram contratados.
Justiça (<i>fairness</i>)	Garantir a justiça nos processos de seleção, avaliação e promoção.	Trabalho	Fazer um bom trabalho em termos qualitativos e quantitativos.
Necessidades	Permitir que o empregado tenha tempo para satisfazer necessidades pessoais ou familiares.	Honestidade	Lidar de maneira honesta com clientes e a organização.
Consulta	Consultar e comunicar os empregados sobre assuntos que os afetam.	Lealdade	Permanecer na organização, guardando sua reputação e colocando os interesses dela em primeiro lugar.
Discrição	Interferência mínima em como o empregado faz seu trabalho.	Propriedade	Tratar a propriedade da organização de maneira zelosa.

Humanização	Agir de forma responsável socialmente responsável com os empregados.	Autoapresentação	Vestir-se e comportar-se corretamente com clientes e colegas de trabalho.
Reconhecimento	Reconhecimento e recompensa por contribuições especiais.	Flexibilidade	Estar disposto a ir além de sua descrição de cargo, especialmente em emergências.
Ambiente	Prover um ambiente de trabalho saudável.		
Justiça (<i>justice</i>)	Consistência e justiça na aplicação de regras e procedimentos disciplinares.		
Pagamento	Equilibrado em relação ao mercado.		
Benefícios	Justiça e consistência na administração do sistema de benefícios.		
Segurança	Tentar prover de maneira mais eficiente a segurança do emprego.		

Fonte: Adaptado de Herriot, Manning e Kidd (1997).

Deste modo, percebe-se que as obrigações percebidas por parte da organização pelos empregados estão voltadas para aspectos procedimentais e políticos que envolvem a gestão de pessoas, enquanto as obrigações que as organizações percebem sobre seus empregados estão diretamente relacionadas a fatores pessoais e de atitude/comportamento no local de trabalho.

Em um estudo com trabalhadores portadores de deficiência, Alcover, Martínez-Iñigo e Zambrano (2003) optaram por investigar o conteúdo dos contratos psicológicos de trabalho a partir de dois fatores: um levando em conta o lugar de trabalho, isto é, analisar a decisão de trabalhar na empresa e a preferência pelo lugar de trabalho. E o segundo ligado às características do trabalho, envolvendo questões como conteúdo do trabalho, trabalho emocional, condições de trabalho em relação à tarefa e em relação a aspectos sociais. Uma abordagem diferente em se tratando da investigação de fatores situacionais bastante específicos ligados à própria debilidade física dos participantes em analogia ao conteúdo de seus contratos psicológicos.

Um estudo com expatriados (Guzzo, Noonan & Elron, 1994) investigou como conteúdo, por parte do empregador, obrigações como pagamento de moradia, bônus por

objetivos, possibilidade de saída de emergência (caso necessária), treinamento de linguagem para o executivo e sua família, eventos sociais, desenvolvimento de carreira, plano de repatriação, auxílio com ajuda doméstica (empregadas), assistência para realocação escolar para os filhos e vaga de emprego para a esposa. Como o exemplo anterior, trata-se da investigação do conteúdo a partir de uma realidade bastante peculiar (expatriados ou deficientes físicos) e que mostra como o estudo do conteúdo dos contratos é permeado pela situação, pois envolve termos de troca bastante específicos.

Portanto, como pode ser percebido, o conteúdo dos contratos psicológicos é muito peculiar a cada situação, e de maneira alguma eles podem ser vistos como universais e/ou generalizáveis, pois estão em jogo muitas variáveis impactando na relação de emprego.

Contudo, conforme a visão de Conway e Briner (2005), os estudos supracitados equivocam-se ao perguntar para os indivíduos que tipo de obrigações eles esperam de seu empregador legal, e vice-versa, sem preocupar-se com a reciprocidade envolvida na troca, isto é, a questão deveria ser postada a partir de um cenário de obrigações mútuas a partir da relação estabelecida e, inclusive, institucionalizada. Uma coisa é perguntar para alguém o que ele acha que o outro deve a ele, outra coisa é perguntar a alguém o que ele acha que o outro deve a ele (no sentido de obrigações) *a partir do que ele oferece e/ou ofereceu dentro da relação*. Dessa maneira, a reciprocidade aparece como fator determinante.

Logo, o conteúdo dos contratos psicológicos pode ser tão variado quanto as especificidades envolvidas em cada relação de trabalho. Isto significa que fatores que influenciam o conteúdo dos contratos psicológicos de trabalho merecem ser especulados periodicamente, levando em consideração fatores individuais e sociais. Algumas desses fatores são mais gerais e há, na atualidade, certa tendência em afirmar que está em vigor um novo contrato psicológico. Hiltrop (1995), por exemplo, afirma a existência de uma forma “passada” e de uma forma “emergente” de contratos psicológicos que influenciam diretamente como empregados percebem (e perceberão) as obrigações (conteúdo) de seus empregadores, como ilustrada no quadro 7.

Quadro 7. Características do conteúdo dos contratos psicológicos e suas mudanças.

Característica do conteúdo	De	Para
Foco	Segurança e lealdade	Empregabilidade futura
Base	Tradição e justiça	Forças mercadológicas,

		competências e valor agregado
Formato	Estável	Flexível
Responsabilidade do empregado	Lealdade e aceitação da autoridade	Inovação e intraempreendedorismo
Carreira	Responsabilidade da organização e formato tradicional	Responsabilidade do indivíduo e formato múltiplo
Relações contratuais	Formalizadas e sindicalizadas	Individualizadas e descentralizadas.

Fonte: adaptado de Hiltrop (1995).

Ao se discutir o conteúdo dos contratos psicológicos, uma questão já bastante polemizada na literatura emerge referente à dualidade e mutualidade do conteúdo. Uma das razões para essa discussão surge justamente a partir da reconceitualização de Rousseau (1995), ao posicionar o contrato psicológico somente no indivíduo. A seguir será discutida essa questão, bem como assumido o posicionamento para este estudo.

3.4. O empregador: uma parte esquecida na relação

Quando Denise Rousseau (1995) mudou seu foco investigativo dos contratos psicológicos, posicionando-os exclusivamente a partir do ponto de vista do indivíduo/empregado, uma série de questionamentos, devidamente fundamentados, emergiu. Esses questionamentos baseiam-se nos estudos primórdios sobre o tema que apregoavam a ocorrência do contrato a partir da dualidade da relação (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; Schein, 1965, Kotter, 1973), caso contrário, não deveria receber a denominação de contrato, uma vez que a própria característica da nomenclatura presume a existência de, no mínimo, duas partes (Guest, 1998).

Assim, desde a década dos anos 1980, os contratos psicológicos vêm sendo investigados, levando em consideração majoritariamente percepções dos empregados (Leiria, Palma & Cunha, 2006). Coyle-Shapiro e Kessler (2002) afirmam que há certa negligência por parte de pesquisadores ao desconsiderarem o papel do empregador nesta relação, ou ainda, levar em consideração apenas uma das partes, seja empregado ou empregador.

Guest (2004) faz uma menção especial em seu artigo crítico destinado a essa discussão e afirma:

O contrato de emprego será assinado entre o empregado e um agente da organização. O contrato psicológico enfrenta a frequentemente citada dificuldade de definir o que quer dizer 'a organização'. Rousseau (1995) dedica algum espaço para analisar os 'agentes', mas falha ao abarcar o problema, simplesmente porque há múltiplos agentes da organização e eles podem oferecer contratos diferentes e, em alguns casos, competitivos entre si. Dada a abrangência daqueles criando expectativas e fazendo promessas e aqueles que são capazes de entregá-las, não é surpreendente que há evidência de que o contrato psicológico tenha sido violado (Guest, 2004, p. 652).

Para Coyle-Shapiro e Pazerfall (2009), a perspectiva do empregador foi relegada a segundo plano, subdesenvolvida na teoria sobre contratos psicológicos e, apesar de parecer haver consenso na importância de se investigar o fenômeno também por esse prisma, ainda há pouca evidência empírica e estudos que levem esse assunto em consideração. Vale a pena ressaltar a existência de alguns deles (Herriot et al., 1997; Dabos & Rousseau, 2004; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, 2002; Guest & Conway, 2002; Lewis & Taylor, 2000), porém, comparativamente, ainda são escassos em relação à perspectiva unilateral do empregado.

Justamente por isso neste estudo serão investigadas as duas partes do contrato (empregado e empregador), buscando a ampliação do prisma a partir da inserção da visão do cliente (este assunto será mais detalhado no método).

Em função dos múltiplos agentes organizacionais, um em particular receberá atenção na investigação: os gerentes. Lewis e Taylor (2000) argumentam que os gerentes imediatos, ou seja, aqueles que possuem contato com o empregado diretamente, encenam papéis importantes na formação e manutenção dos contratos psicológicos dos empregados.

É argumentado também que o gerente/supervisor normalmente é visto como o agente direto mais pessoal da organização, pois trata diretamente com o funcionário sobre conteúdos de seu contrato psicológico, mesmo quando a alta hierarquia da organização cria contratos gerais, os quais são expostos por meio de comunicações oficiais aos trabalhadores (Aselage & Eisenberger, 2003; Teckleab & Taylor, 2003).

Essa discussão sobre se gerentes podem ou não ser considerados como 'a organização' é complexa, pois envolve contextos situacionais que, em alguns momentos, devem ser levados em conta, e em outros não, a depender do que se avalia em relação aos contratos psicológicos. Por exemplo, no estudo de Granrose e Baccili (2006), as violações dos contratos psicológicos perpetradas pelos gerentes não foram associadas ao comprometimento afetivo

dos empregados em relação à organização, contudo, tiveram um impacto significativo sobre a intenção de sair da organização.

Guest e Conway (2002) afirmam que os gerentes não possuem papéis tão importantes quanto o proprietário, ou mesmo as políticas da organização, por não serem percebidos como os progenitores de tais práticas perante os empregados, isto é, são vistos como representantes da organização, mas não a organização em si, fato esse que pode representá-los como pessoas seguindo ordens, mas não necessariamente criando e ditando-as.

Contudo, como bem apontam Anderson e Schalk (1998), uma organização não pode ser considerada um conjunto uniforme de expectativas, ao invés disso, deve ser entendida como uma coletividade múltipla de expectativas diversas e diferentes mantidas por um conjunto de atores. Também leva-se em consideração o fato de que os gerentes criam relacionamentos informais com seus funcionários que vão além das políticas formais da organização. Nesse sentido, são vistos como agentes organizacionais em alguns momentos assim como também podem ser vistos como separados da organização em alguns momentos (Rousseau & Greller, 1994). Posto isso, neste estudo a organização será representada pela figura de seus gerentes, obviamente, cientes de que os mesmos não necessariamente representarão a organização como um todo, contudo, entendendo que os mesmos possuem importância ímpar no cotidiano de trabalho dos empregados.

4. A pesquisa

4.1. Objetivo do estudo

O presente estudo tem como objetivo investigar os contratos psicológicos, entendendo como ocorrem seus processos de formação, modificações e continuidade nas relações de trabalho dentro das organizações.

4.2. Objetivos específicos

- Investigar e analisar o processo de formação dos contratos psicológicos;
- Investigar e analisar os ajustes dos contratos psicológicos de trabalho;
- Investigar e analisar o rompimento dos contratos psicológicos;

4.3. Uma discussão sobre o método e o posicionamento metodológico

O método é o pressuposto básico da ciência e constitui-se, como afirma Beaugrand (1984), numa lógica que supõe determinada concepção de mundo e realidade e também que integra ideias e técnicas que instrumentalizam o pesquisador para a apreensão de seu objeto de estudo. Por isso, a seguir são descritos os cuidados com o método que a realização desta pesquisa exigiu.

Emprestando os critérios de Guba e Lincoln (2000), posiciona-se o paradigma investigativo como aproximado ao construtivista no sentido de apoiar-se na hermenêutica dialética, isto é, considerando a realidade como co-construída a partir do contexto. Ao investigar os contratos psicológicos da forma aqui proposta, assume-se que este estudo contribui com o entendimento e reconstrução do que é e como operam os contratos psicológicos de trabalho.

Entende-se então que esta pesquisa visa um estudo descritivo nos quais os contratos psicológicos são expostos a partir de uma estrutura intrínseca, descartando a manipulação de variáveis isoladamente e buscando o entendimento sobre o fenômeno, como se desenrola, relaciona e se conecta a outros analisando as diversas situações e contextos onde ocorrem verificando estruturas, formas, funções e conteúdos (Cervo, Bervian & Da Silva, 2007).

Entendemos os contratos psicológicos como fenômeno complexo uma vez que modifica-se a partir de interações, melhor entendidas a partir do conceito de coevolução ao invés de uma evolução hierárquica para utilizar a posição de Cudworth e Robden (2012).

Assim, os contratos psicológicos apresentam reações/relações complexas com outros sistemas de relação dentro das organizações e todo sistema de interações humanas oferecem diferentes níveis de complexidade e escala.

Como descrito previamente, o macro objetivo deste estudo é o aprofundamento/expansão da compreensão dos contratos psicológicos. Esse fenômeno tem uma gênese, e está em constante movimento e continuidade a ponto de ser respeitado, desrespeitado, violado, rompido e transformado. A contribuição específica deste estudo visa a investigação da formação, seus ajustes e rompimentos no contexto da relação de trabalho.

Esses objetivos implicam conhecidos desafios que rondam a psicologia há décadas (Rousseau, 1995; Guest, 1998, 2004; Conway & Briner, 2005), como visto nos capítulos anteriores. Os contratos são fenômenos, hoje reconhecidos, mas de difícil apreensão e representação, pela fluidez de sua existência. Ainda hoje são discutidos os elementos que os constituem, a diversidade de relações entre eles, suas fronteiras, sua continuidade e descontinuidade. Como apreender fenômeno assim complexo e dinâmico? Como identificar e observar seus elementos em suas constâncias e variações?

A estratégia desenhada neste estudo para essa finalidade, é produto da comparação dos diversos caminhos que três décadas de pesquisa desenharam. Dessa comparação despontou o estudo de caso como modelo de trabalho para os objetivos aqui perseguidos. O estudo de caso coloca a totalidade do evento como objeto de investigação e tem o desafio de sua representação. Os contratos psicológicos dificilmente poderiam ser investigados pela fragmentação de seus elementos. O objeto de estudo perderia sua dinâmica e seria limitado à investigação parcial do fenômeno. A dinâmica dos contratos psicológicos resiste a esta forma de apreensão. Nela seriam estudadas suas partes e não o fenômeno que se quer estudar. Trazer para a mesa do pesquisador o evento em sua totalidade implica em sua reconstrução através de relatos das partes envolvidas. Os contratos psicológicos estudados existem e requerem alguma forma de representação verbal e/ou imagética na qual eles possam ser observados em seus elementos, a interação entre eles e como essa dinâmica enriquece, empobrece, amplia e rompe. Para este estudo, foram escolhidas as representações verbais.

O recurso básico que viabiliza essa estratégia é a representação dos contratos pela instrumentalidade contida nas narrativas. Os indivíduos envolvidos narram sua vivência dos contratos no trabalho identificando sua gênese, os elementos neles implicados e como a totalidade desses elementos constitui um conjunto e como esse conjunto afeta os comportamentos, decisões e balizam atitudes no cotidiano vivido.

Faz mais sentido o uso da narrativa como estratégia investigativa dentre os diversos métodos empregados na pesquisa de contratos psicológicos à medida em que dá conta de capturar episódios e uma linha histórica que ajuda a investigar esse fenômeno que, como bem aponta Bendassolli (2012) é “escorregadio”. Pinto (2004), ao debater a complexidade da área da psicologia como estudo de fenômenos humanos interdependentes identifica que os movimentos de se fazer ciência nesse meio sofrem influências histórico-culturais tanto internas (do próprio indivíduo) quanto externas (meio social e cultura) e que, portanto, interferem na visão do pesquisador “isto porque, de forma geral, a experiência consciente, imediata, empírica e, pode-se até dizer, sensorial do pesquisador, está envolvida na investigação, o que implica em importantes dificuldades no controle das variáveis, tornando a pesquisa científica complexa” (Pinto, 2004, p. 73-74).

Assim, as histórias são aquilo que aconteceu com algumas pessoas, e mais ainda, como foi para elas vivenciar aquilo em circunstâncias peculiares e com consequências específicas, isto é, o contexto. Logo, pode-se pensar a narrativa como uma estratégia humana para chegar a termos como tempo, processos, e mudanças (Herman, 2007).

Antes do aprofundamento nessa ponderação, vale a pena citar a reflexão de Ryan (2007) sobre o uso do termo narrativa como um dispositivo para esquivar-se de posicionamentos mais impetuosos:

Dizem ‘narrativa’ ao invés de explicação ou argumentação (porque é mais tentador); preferem narrativa ao invés de teoria, hipótese ou evidência (porque é menos científico); falam de uma narrativa ao invés de ideologia (porque é menos julgamental); substituem narrativa por mensagem (porque é mais indeterminado) (Ryan, 2007, p.22, tradução do autor).

Ryan (2007) apresenta uma proposição atraente para a delimitação do campo narrativo. Para a autora, em uma concepção escalar da narrativa, a definição se torna uma série aberta de círculos concêntricos os quais formam condições estreitadas significativas que pressupõem itens previamente estabelecidos para mover-se dos círculos externos para os círculos internos, e dos casos marginais para os protótipos a partir de quatro dimensões descritas a seguir. A figura 3 apresenta uma representação gráfica aproximada das ideias da autora.

As quatro dimensões são assim dispostas a partir da enumeração disposta na Figura 4.

Dimensão espacial: (1) A narrativa é sobre um mundo populado por indivíduos;

Dimensão temporal: (2) Esse mundo é situado no tempo e passa por significativas transformações e (3) transformações causadas por eventos;

Dimensão mental: (4) Alguns dos participantes nos eventos são agentes inteligentes com uma vida mental e reações emocionais aos estados do mundo; (5) Alguns dos eventos são ações com propósito por esses agentes;

Dimensão formal e pragmática: (6) A sequência de eventos forma uma cadeia unificada; (7) A ocorrência de ao menos alguns dos eventos é vista como fato; (8) A história comunica algo com significado para a audiência. Não se trata aqui de analisar a complexidade das dimensões, contudo, apenas utilizá-las como critérios para enquadrar a narrativa como estratégia investigativa.

Figura 3. Representação gráfica das dimensões da narrativa de Ryan (2007)

Fonte: Autor.

Satisfeitos os critérios para o estabelecimento da narrativa, pode-se pensar em seu formato. Em termos gerais, uma narrativa pode ser oral ou escrita e apreendida durante uma entrevista ou conversação. Contudo, em qualquer situação, de acordo com Chase (2000), uma narrativa deve ser uma história sobre eventos e personagens particulares; também pode ser uma história sobre um aspecto significativo sobre a vida do indivíduo, como seu trabalho, divórcio, etc; ou até mesmo a narrativa de sua vida toda desde seu nascimento até momento presente.

Logo, ao pensar os contratos psicológicos como processo, faz mais sentido o encadeamento de eventos que leva ao entendimento sobre o “como” do contrato ao invés de somente “o que”. Isto é, a preocupação primeira é a reconstrução de histórias por meio de narrativas que permitam a intimidade e mergulho nas dinâmicas envolvidas, capturadas

somente a partir do enredo criado por aqueles que vivenciaram (e vivenciam) o fenômeno. Posto isso, a seguir destaca-se o instrumento utilizado e seu posicionamento a partir das premissas discutidas anteriormente.

4.4. Instrumento e técnica de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada (Lakatos & Marconi, 2003) com o apoio de um roteiro onde as perguntas foram respondidas dentro de uma conversação informal (Boni & Quaresma, 2005) com a possibilidade de inserções e modificações na ordem estabelecida pelo pesquisador no momento da interação (Godoi & Mattos, 2006). Vale recordar que a entrevista foi a técnica principal para os trabalhos seminais de Argyris (1960) e Levinson et al. (1962) sobre contratos psicológicos de trabalho e que atendem às pressuposições sobre a dinamicidade e liquidez do conceito abaladas neste estudo. As questões dos roteiros de entrevistas foram todas concebidas a partir do referencial construído sobre os conceitos.

4.5. A ligação dos pressupostos metodológicos com o instrumento utilizado

A incubação do roteiro passou por amadurecimento após a realização de três entrevistas piloto que permitiram uma reflexão mais densa sobre a postura de se pesquisar os contratos psicológicos por meio de entrevistas.

Primeiro foi ordenado por sequência dedutiva, isto é, questões que miravam a especulação de conteúdos surgidos a partir dos relatos dos entrevistados. Contudo, após a realização das três entrevistas o conteúdo surgido foi decepcionantemente “pobre”, ou seja, o pesquisador chegou a conclusão de que a forma de se entrevistar não estimulava os entrevistados de uma forma considerada satisfatória.

Diante disso, após releituras e reflexões sobre o objeto de estudo, em especial o retorno aos trabalhos de Menninger (1958), Argyris (1960) e Levinson et al. (1962), foi elaborado um novo roteiro, desta vez em uma sequência indutiva, permitindo a investigação dos temas e ações circunscritos aos contratos psicológicos de forma mais natural. A lógica envolvida no roteiro é a exploração da história do entrevistado em um primeiro momento seguida de induções episódicas dos temas relacionados às bases e premissas dos contratos psicológicos e o incentivo ao entrevistado a “contar uma história” que aclarasse o conteúdo retratado de forma a coletar insumos para que a análise narrativa pudesse ser enriquecida.

Esse novo jeito mostrou-se não somente mais eficiente do ponto de vista de coleta de dados, mas também deu mais fluidez à entrevista-conversaão.

Portanto, como pode ser percebido, é imperativa a descrição dos contextos e a busca de consistência no discurso para que, somente então, a significação possa despontar, afinal de contas, parece verdade o que afirma Genette (2009) que “é mais fácil descrever sem narrar do que narrar sem descrever” (p. 273).

A partir dessa nova forma de se pesquisar os contratos psicológicos, percebeu-se que as três condições essenciais da pesquisa qualitativa, de acordo com Godoi e Mattos (2006) foram satisfeitas sendo elas: (i) os entrevistados expressaram-se ao seu modo; (ii) a fragmentação e ordem das perguntas não prejudicou a expressão livre dos entrevistados e; (iii) o pesquisador teve oportunidades de inserir questões e participações no diálogo a partir do contexto pesquisado.

4.6. Procedimentos

Os contatos foram feitos com representantes das gerências das organizações via correio eletrônico e/ou contato telefônico onde se explicava em linhas gerais o objetivo do estudo. Após aceitação, alguns gerentes eram convidados a participar da pesquisa por meio do interlocutor organizacional das gerências. Ao aceitar participar da pesquisa os gerentes entraram em contato direto com o pesquisador que solicitava a permissão do mesmo para a condução da entrevista com ele e mais duas pessoas de sua equipe, subordinadas a ele.

No dia das entrevistas todos os participantes receberam o termo de consentimento livre e esclarecido que, após lido e assinado, era guardado pelo pesquisador. As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para análise e tratamento dos dados. No total foram realizadas 12 entrevistas, contudo, como já relatado, as três primeiras entrevistas foram descartadas durante a fase piloto, restando 9 delas. A duração média foi de 60 minutos por entrevista.

4.7. Participantes

Foi investigada a relação entre gerentes e pessoas de sua equipe. Os participantes foram escolhidos por alta frequência de interação e trocas nas relações de trabalho. Pessoas sem distinção de gênero, raça ou cor. A opção pela não exclusão em função desses termos (raça, cor ou gênero) se dá pelo aporte teórico do construto que indica que os contratos

psicológicos de trabalho são mais amplamente afetados pela experiência profissional (Rousseau, 1989, 1995, 1998) e idade dos empregados (Rousseau, 2001; Conway & Briner, 2005; Anderson & Schalk, 1998) em função da ampliação das habilidades dos sujeitos no mapeamento do conteúdo, rompimento e percepção de cumprimento dos contratos psicológicos de trabalho do que pelas variáveis descritas acima. A seguir, os critérios de inclusão na população são descritos:

Para os *empregadores (gerentes)*: Pessoas que tenham responsabilidade gerencial sobre outra(s) pessoa(s).

Para os *empregados (da equipe)*: Indivíduo que seja empregado de uma organização e que possua subordinação hierárquica com o gerente (empregador).

Como já descrito, a discussão se os contratos psicológicos podem ou não ser formados com “a organização” já é bastante presente, sendo assim, a representação do empregador neste estudo será antropomorfizada pela figura de gerentes que tenham contato direto com seu empregado. Dessa forma, na leitura dos termos “empregador”, o leitor deverá recordar-se de que não se trata da *entidade*, mas de seus representantes (Rousseau, 1989; Guest, 1998; Conway & Briner, 2005). Entendendo que o contrato pressupõe a existência de mais pessoas com interações entre si, faz sentido investigar o fenômeno em sua bilateralidade, isto é, tanto aquele que emprega quanto aquele que é empregado dentro das organizações.

Dada a complexidade do fenômeno, foram escolhidos três casos que representam muito mais do que somente os nove entrevistados. Como explicado previamente, a intenção é poder apresentar os três casos em sua totalidade de forma que haja a possibilidade de se entender não somente o que é trocado nas relações, mas os aspectos individuais e contextuais que formataram os contratos psicológicos.

4.8. Cuidados Éticos

Como toda pesquisa envolvendo seres humanos requer preocupação com os envolvidos no estudo por uma questão de respeito para com aquele sobre o qual certo conhecimento será construído a partir do (e para o) mesmo, e buscando a realização de uma pesquisa eticamente adequada, os seguintes critérios foram contemplados, como propostos por Christians (2005):

A adoção do *termo de consentimento livre e esclarecido* para que os participantes (1) concordem voluntariamente em participar do estudo, e também para que (2) esta concordância

seja baseada em informações completas e abertas, explicitando, conforme a Declaração de Helsinki e o Código de Nuremberg, a duração, métodos, riscos possíveis e objetivos do estudo (Christians, 2005, p. 144).

Garantia de sigilo e confidencialidade dos participantes prevista em vários códigos de ética que

Insistem na preservação da identidade das pessoas e dos locais pesquisados. A confidencialidade deve ser assegurada como a primeira medida para prevenir a exposição indesejada. Todos os dados pessoais devem ser omitidos e tornados públicos apenas protegidos por um escudo de anonimato (Christians, 2005, p. 145).

Também foram tomadas medidas como a substituição do nome dos participantes por nomes fictícios e a descaracterização das organizações mantendo apenas informações essenciais ao objetivo da pesquisa que não se configurem como comprometedoras ao sigilo. Ações estas para garantir que o benefício seja maior do que o risco para a população estudada (Paiva & Ribeiro, 2011).

4.9. Análise dos dados

As entrevistas foram gravadas com a anuência dos participantes. Após a realização das entrevistas, o conteúdo foi transcrito na íntegra para posterior análise. O processo de transcrição auxilia o pesquisador em função da grande quantidade de dados a partir da coleta de dados (Zanelli, 2002), e também na interpretação dos dados a partir de leituras e releituras das transcrições buscando novos horizontes interpretativos (Duarte, 2004). A análise dos dados seguiu quatro etapas distintas descritas a seguir.

Na *primeira etapa*, todas as entrevistas com os nove participantes foram ouvidas repetidamente entre seis e oito vezes para refinar a escolha sobre o material que seria extraído e utilizado e o material que poderia ser enxugado para evitar poluição conteudista. Na *segunda etapa* foram realizadas leituras gerais das transcrições das entrevistas com o objetivo de iniciar um primeiro movimento de identificação de regularidades e variações.

A *terceira etapa* caracterizou-se por um mergulho na narrativa dos entrevistados com o objetivo de interpretar não somente o que diziam, mas entendendo a trama de formação e ajustes dos contratos psicológicos em cada cenário. Retornando ao que apregoa Langley (1999), a partir do posicionamento de análise das narrativas como meio para a teoria de processos, o terceiro momento de análise objetivou estabelecer algumas fronteiras a partir do entendimento das sequências de eventos.

A *quarta etapa* foi o estabelecimento do enredo em cada contrato psicológico estabelecido para ir além da descrição da superfície e penetrar na lógica por trás das progressões temporais observadas (Van de Ven, 1992). A quarta etapa da análise dos dados, portanto, teve um olhar cauteloso sobre como as coisas evoluíram com o tempo e por que se desenvolveram dessa maneira.

A análise de narrativas pode ser confusa em termos de quantidade de dados. O pesquisador faz um movimento de ida e volta nos diferentes momentos históricos como forma natural de atribuir sentido às histórias narradas. É justamente aqui que reside a importância do olhar para o enredo²². De acordo com Abbott (2007):

A distinção entre enredo e história, como aquela entre narração e história, é uma presunção implícita de que a história é separada de sua representação. Assim como uma história pode ser narrada de diferentes formas, também pode ser enredada de diferentes maneiras. Essa poderosa distinção analítica entre história e sua representação é, indiscutivelmente, o insight fundante do campo da narratologia. Se história, enredo, e narração podem ser chamados dos três principais componentes da categoria abrangente “narrativa”, a distinção entre história e como é comunicada é tão fundamental que os teóricos da narrativa trazem a narração e o enredo juntos sob o mesmo título, discurso narrativo (Abbott, 2007, p. 40, tradução do autor).

Logo, o cuidado na análise dos dados foi não somente entender a sequência de eventos como base da teoria de processos (Langley, 1999; Pentland, 1999) mas também entender a evolução história de cada entrevistado por meio de suas narrativas de forma a construir um contexto que desse sustentação e sentido ao enredo da formação dos contratos psicológicos em cada conjunto pesquisado.

As questões que guiaram o processo de análise, tanto da escuta quanto da leitura das transcrições foram: (i) Que obrigações são oferecidas como a parte do contrato na relação?; (ii) Que obrigações são percebidas como reciprocidade pela(s) outra(s) parte(s) dentro desse contrato psicológico?; (iii) de que forma esse atual contrato psicológico foi construído e em que momento se encontra?; (iv) que eventos marcantes foram fundamentais para o desenrolar desse contrato psicológico nesta relação? E; (v) quais indícios são oferecidos para a percepção sobre o alinhamento ou desajuste do contrato psicológico vigente? Essas questões deram foco na análise dos resultados de forma a possibilitar uma navegação mais orientada por parte do pesquisador.

De posse desse foco, as entrevistas foram revisitadas exaustivamente de forma a estabelecer a ordem de apresentação das narrativas a partir, não de uma premissa cronológica, mas sim

²² O termo original em inglês é “plot” que pode ser traduzido como “trama” ou “enredo”. Por não se tratar de uma investigação jornalística ou romancista, optou-se pela utilização da tradução como enredo.

psicológica oferecendo um olhar que pudesse demonstrar ao leitor a totalidade dos contratos psicológicos investigados nos três casos pesquisados. Durante os processos de idas e vindas, as vinhetas que ilustravam de maneira mais clara as questões direcionadoras foram separadas e utilizadas na apresentação de resultados descrita a seguir.

5. Apresentação dos resultados

O atual momento da produção científica coloca a psicologia e muitas outras áreas em contato com fenômenos complexos e de difícil apreensão. Em um mundo inundado por dados e informações, a questão da representatividade vem para a tona exigindo maior perspicácia por parte dos pesquisadores como afirma Galloway (2011) em seu artigo *Are some things unrepresentable?*²³ Nas organizações hipermodernas são construídas possibilidades de troca que viabilizam vantagens e benefícios outrora impensáveis como forma de antecipar e/ou prevenir conflitos prejudiciais a ela (Pagés, Bonetti & Gaulejac, 1993).

Dessa forma, a partir de um cenário onde o objeto de pesquisa é volátil como os contratos psicológicos é necessário construir um modelo de investigação que privilegie a totalidade dos eventos e inicie a apreensão do objeto por aquilo que é mais objetivo, para que então seja possível investigar a subjetividade circunscrita nele.

Será possível perceber que o quadro referencial de investigação proposto apresenta a funcionalidade de estabelecer um template para a investigação dos contratos psicológicos. Este template é configurado na forma de um quadro que representa uma forma estática, colocando em cláusulas aquilo que é ofertado e percebido como obrigação seguido da explicação de eventos que dão a liga e transformam aquilo no contrato psicológico de trabalho.

A partir dos dados coletados, para fins didáticos, os resultados serão apresentados em três momentos a saber: (i) a explicação do contexto; (ii) a condição dos contratos psicológicos investigados e; (iii) a discussão com a teoria existente. Dessa forma, pretende-se apresentar o contexto onde as relações acontecem no cotidiano para que então o enredo criado possa dar sentido aos contratos psicológicos estabelecidos.

No processo da análise são denominados “Conjuntos” os grupos investigados compostos pelo gerente e as duas pessoas de sua equipe de trabalho dentro daquela organização. Para fins organizativos os entrevistados serão identificados apenas por “entrevistado” e uma sequência numérica respeitando a ordem de condução das entrevistas, e as organizações serão denominadas “organização” e o número de identificação.

²³ Algumas coisas são irrepresentáveis?

5.1. Contexto do conjunto 1

A organização

A organização onde o conjunto 1 está inserido é uma empresa privada nacional de grande porte do setor da indústria de capital aberto. Para todos os fins será denominada de “Organização 1”.

Com uma cultura tradicional, construída a partir de seus quase 60 anos de existência, a própria estrutura física da organização remete a um passado de legitimação no mercado por meio de valores tradicionais. A unidade visitada tem sua localização no Grande ABC paulista e congrega áreas fabris de operação assim como setores estratégicos de nível executivo. Recentemente tem passado por algumas mudanças na alta hierarquia em função de alinhamentos do conselho, contudo, com poucas mudanças percebidas em nível de gerência.

As entrevistas foram conduzidas dentro da própria organização, em uma sala de reuniões disponibilizada ao pesquisador pelos próprios entrevistados. Após passar por um rígido controle de acesso, em uma tarde paulistana bastante quente, a sequência de entrevistas teve início exatamente às 13h48min de uma quinta-feira.

Entrevistado 1

29 anos, tem um histórico profissional ligado à informática e tecnologia da informação. Teve sua primeira experiência profissional em uma pequena empresa familiar de 20 funcionários, distribuidora de equipamentos de informática onde exercia atividades diversas, desde suporte até manutenção física de equipamentos. Descreve a si mesmo como alguém que “fazia de tudo” e pediu demissão, pois o proprietário “*enrolava os clientes com prazo de garantias*”, situação descrita como incômoda pelo entrevistado que não gostava de fazer parte disso.

Foi para um escritório de contabilidade, também de pequeno porte, onde atuou como analista de suporte e, em seguida, rumou para trabalhar como programador em outra empresa. Recebeu convite do filho do proprietário para aventurar-se na área comercial. Aceitou e foi promovido a gerente de contas atendendo clientes, negociando demandas e outras atividades menos ligadas à sua área de origem (TI). De acordo com ele, teve a oportunidade de desenvolver diversas habilidades nessa nova função.

Passado algum tempo queria algo novo e iniciou uma curta temporada em uma empresa de eventos ligados à TI promovendo palestras, *workshops* e cursos. Em 2010, foi trabalhar para uma grande empresa de consultoria e auditoria. Por dominar a tecnologia, ganhou

espaço, mas não conhecia em específico uma ferramenta necessária para a atividade, motivo este pelo qual, ao invés de ser promovido a sênior, teve de continuar como pleno.

Especializou-se na ferramenta por meio de cursos muito técnicos e, hoje, considera-se um especialista afirmando: *“faço de tudo no sistema, só não faço chover”*, mas queixa-se do fato de os gestores não entenderem o nível de domínio necessário para que eles tenham acesso às informações geradas pelo sistema e afirma: *“esse é o meu grande desafio hoje, mudar a cabeça dos gestores para eles entenderem que a parte tecnológica é muito mais importante do que simplesmente pegar um resultado e mostrar pros gestores”* (Entrevistado 1).

Ao perceber que os colegas de outras áreas tinham crescimento profissional mais acelerado, começou a buscar novas oportunidades de emprego relatando o contexto que enxergava na época:

Todo mundo que estava ao meu redor crescia, menos esse departamento, eu já entrei como pleno, aí eu ia virar sênior e ele me disse ‘não, vou te congelar’ porque não quero que ninguém seja sênior ainda porque não tem maturidade’ só que eu falei ‘tá, mas o cara que era trainee lá e ganhava como eu já vai virar assistente já... e vai ganhar mais que eu... e ele não conhece nada do que eu conheço.. ‘e aí? Como é que fica? Eu quero ir pra lá’ aí meu gestor disse ‘não, se você for pra lá eu vou abrir a porta pra todo mundo ir pra lá’ aí eu falei ‘você que sabe, eu não quero ser congelado’ aí a gente entrou num consenso e ele me desligou’ (Entrevistado 1).

Como já havia prestado serviços para a Organização 1, aproveitou a chance para ingressar a convite do chefe do setor no final de 2011. Ingressou como júnior²⁴ e está na equipe do atual chefe há dois anos.

Entrevistado 2

Graduado em administração, teve seu primeiro emprego na empresa do pai. Morou no exterior (Londres) por um ano buscando aprimoramento do idioma, durante esse tempo, trabalhou como *cleaner*²⁵ porque queria ser autossuficiente durante sua estadia. Seu balanço da experiência é extremamente positivo, pois acredita que cresceu pessoalmente em função das experiências que acumulou. Ao retornar para o Brasil, permaneceu um curto período na empresa do pai quando começou a buscar novas oportunidades entendendo que não haveria futuro profissional promissor em uma empresa de pequeno porte porque *“não havia pra onde subir”*.

²⁴ Optou-se por omitir a nomenclatura completa do cargo (ex.: analista, coordenador, instrutor, operador) para garantir sigilo em relação ao participante.

²⁵ Alguém que faz limpeza em geral, por exemplo, em restaurantes, hotéis e outras organizações desse tipo.

Começou a procurar emprego e ingressou na Organização 1 como estagiário permanecendo por um ano e meio aproximadamente até ser efetivado no próprio setor. Durante esse período passou por momentos familiares difíceis com a saída do pai de casa e o falecimento de sua mãe. A partir de uma oportunidade interna disponibilizada pela organização em 2013, optou ir para uma área diferente, na qual se encontra hoje como júnior, levando em consideração o incremento salarial significativo, importante para o momento que vivia.

Viu com bons olhos a mudança “porque nesse setor você acaba vendo a empresa como um todo, acaba conhecendo a empresa inteira e vê o início, meio e fim de vários processos” e também ressalta que essa sempre foi uma ambição profissional, a oportunidade de entender como uma empresa funciona e conclui:

(...) então a minha escolha foi, primeiro, financeiramente e depois pela visibilidade. Então é aquele conhecimento que você vai adquirir, aquele crescimento, porque a partir daqui, você conhecendo processos, futuramente num cargo profissional você consegue até se encaixar, mesmo que seja uma área específica, as pessoas tem um reconhecimento a mais porque você conhece a vivência de uma empresa, e isso te abre portas (Entrevistado 2).

Está na relação com o atual chefe há um ano.

Entrevistado 3

Chefe do departamento, profissional mais sênior com larga experiência em três outras empresas, está na organização há 15 anos. Casado e com três filhos, lidera o departamento estudado há um ano. Seu histórico profissional foi forjado a partir de experiências em empresas mais fabris. Durante a entrevista, preferiu narrar episódios que ilustravam o que aprendeu nessas empresas ao invés de ater-se a datas e nomes. Mesclando narrativas profissionais e pessoais, procurou ilustrar sua insatisfação atual com o momento da organização 1 que tem feito cortes de pessoal constantes relatando: “*Os altos gestores chegam aqui e falam: precisamos de lucro, vamos fazer downsizing²⁶... poxa, muita falta de criatividade*”.

Durante a entrevista, relatou que prefere manter-se em uma posição e ser mais visto como par do que chefe dizendo:

Hoje eu tenho um grupo jovem, eu podia ser pai deles, e a gente se bota num nível que eu sou par deles, eu não sou pai deles, e que eu falo pra eles que aqui nós somos iguais, o nosso trabalho nessa área aqui é um trabalho de equipe, eu dependo deles assim como eles

²⁶ Termo na língua inglesa que significa corte de pessoas, ou ainda, diminuição de quadro de pessoal.

dependem de mim, então não dá pra eu fazer meu trabalho sem ter o deles e vice versa... eu falo pra eles que em outras áreas, se o João fizer besteira, foi o João que fez besteira, mas aqui na área se o João fez besteira, foi o departamento que fez besteira, é diferente (Entrevistado 3).

Ressentido com seu superior atual, aponta que não tem recebido atenção suficiente e muito menos aumento por mérito que são agravados por uma percepção de falta de *feedbacks* para que possa saber que caminho trilhar. Percebe que a Organização 1 é compartimentada ao relatar: *“A organização 1 é cheia de feudos... você chega pra almoçar e tem os feudos... dá pra ver nitidamente, tem o feudo do RH, o feudo do financeiro e por aí vai... isso é cultura da empresa sabe? É diferente de outros lugares que trabalhei que almoçava todo mundo junto”*.

5.2. Contexto do conjunto 2

A organização

Empresa nacional de grande porte do setor de serviços. Dada a especificidade de atuação da organização e, para que não haja exposição de sua identidade, explicita-se apenas que a empresa possui, entre suas muitas atividades, treinamentos. A organização 2 está localizada na cidade de São Paulo e tem um histórico de rápido crescimento distribuído em, aproximadamente, 10 anos de existência. A partir de 2005, teve uma aceleração do processo de expansão.

Nos últimos dois anos, passa por um período mais turbulento após ser comprada por outra organização com visão de negócio diferente do que trouxe a organização 2 até seu ponto atual. Diversas reestruturações em cargos estratégicos instantaneamente afetam a percepção dos funcionários que entendem o período instável, contudo, ainda apresenta um ambiente amigável e descontraído de trabalho de acordo com os entrevistados. As entrevistas foram conduzidas em uma sala de treinamentos, localizada bem ao centro do andar, próximo ao gerente e demais entrevistados.

Entrevistado 4

Trata-se de um jovem profissional que possui um cargo análogo a um sênior em uma equipe, logo abaixo de um primeiro cargo de gestão (como coordenador, por exemplo). Está na empresa há sete anos. Antes da atual empresa, trabalhou em uma confederação desportiva promovendo eventos. Ingressou na organização 2 atuando como promotor de eventos e

*merchandising*²⁷ e, após sete meses, durante um processo de aumento de quadro, foi aprovado em um processo seletivo e promovido ao seu cargo atual. Trabalhou algum tempo em agência de publicidade em regime de estagiário, mas ressalta: “eu gosto é de ir a campo, então trabalhar em escritório não era muito o que eu queria, com excessão de agora que eu fico mais interno”. Está na atual relação com o novo gerente (entrevistado 6) há um ano.

O entrevistado 4 possui um histórico peculiar dentro da organização em se tratando de oportunidades e promoções. Seu relato foi o seguinte:

Em 7 anos eu já perdi as contas de quantas oportunidades apareceram não só dentro dentro da empresa mas no próprio cliente... que apareciam vagas... e o cara mais preparado, que estava há mais tempo, que mais dominava o assunto, o cara que... no caso era eu... não foi reconhecido... nem participou do processo (Entrevistado 4).

Sua fala trouxe, em detalhes, o que acontecera nesses anos de empresa. Na primeira vez, seu colega de trabalho foi promovido ao invés dele, mesmo percebendo-se mais experiente do que o mesmo. Pensa que talvez não gostassem dele na época dessa escolha. Informaram a ele que contratariam um analista e, por conversas de corredor, ficou sabendo que viria um coordenador, e que ele não havia sido sequer cogitado para o processo seletivo. Passado algum tempo, descobriu que esse novo coordenador fora indicado pelo antigo colega para avaliá-lo e verificar se ainda tinha ânimo e motivação para trabalhar na empresa para aquela marca específica.

Passado mais um período, outra oportunidade surge e mais uma vez outra pessoa assume a posição. Ele relata:

Já passaram por diversas oportunidades em que todo mundo... TODO mundo apontava e dizia... é o entrevistado 4, é o entrevistado 4... e não era o entrevistado 4... e de novo – é o entrevistado 4, é o entrevistado 4... e não era o entrevistado 4... isso é totalmente frustrante... você fala: não é possível (Entrevistado 4).

De acordo com ele, a situação melhorou após a chegada do novo gerente dado seu estilo de gestão e proximidade percebida.

Entrevistado 5

Com aproximadamente 35 anos, o entrevistado 5 está na organização 2 há dois anos. É casado e tem uma filha pequena. Começou a atuar em treinamento por acaso, a convite de um

²⁷ Atividades que envolvem ir até o ponto de venda, ou evento, para a divulgação de determinada marca. As ações envolvem, por exemplo, distribuição de folhetos e outros tipos de material de propaganda.

colega, por ser comunicativo. Antes disso, trabalhou com vendas na área de turismo. Quando recebeu o convite do amigo, foi para a primeira entrevista sem muitas expectativas, contudo, acabou passando e conseguiu sua primeira oportunidade no ramo.

Começou com alguns *workshops* e treinamentos, época em que desenvolveu grande afinidade pela atividade. Depois de algum tempo foi para outra empresa já como instrutor de treinamento, contudo, atuando em um regime de autônomo. Percebeu que gostaria de se desenvolver e se qualificar profissionalmente e que, para isso, precisaria de outras oportunidades. Então, conseguiu aproveitar outra chance em uma empresa renomada da área. Relatou que, durante essa experiência, já conhecia a organização 2, no entanto, ainda não era “*tão gigante como é hoje*” e tampouco tinha a representatividade de mercado que possui atualmente.

Ao qualificar-se com treinamentos e cursos, foi promovido a coordenador de treinamento, contudo, dadas as contingências de mercado apresentadas na época optou por sair dessa empresa e ir para outra como consultor. Durante esse período, aparece uma oportunidade para coordenar um grande projeto, no entanto, sua filha acabara de nascer, e o entrevistado 5 tomou a decisão de não aceitá-lo uma vez que exigiria quantidade significativa de viagens pelo Brasil.

Percebendo o movimento do mercado e o aumento da visibilidade da organização 2, mesmo não vendo oportunidades como coordenador, optou por aceitar um cargo menor e ingressar na mesma como analista, como ele mesmo relata: “*então assim... eu dei um passo pra trás... porém, já pensando em voltar para a função de coordenador*”.

Ao ingressar na organização 2, assumiu um projeto e com sete meses de empresa aparece uma oportunidade para o cargo de supervisor, contudo, como ainda não havia acumulado o tempo de empresa suficiente para se candidatar, teve de esperar. Pouco depois, agora já com o tempo de empresa suficiente, aparece outra oportunidade, dessa vez para o cargo de coordenador. Ele passou no processo e hoje atua como coordenador de treinamento somando oito anos de experiência na área de treinamento. Sua relação com o atual gerente é de quatro meses.

Entrevistado 6

Um jovem gerente de treinamento de 32 anos. Está na organização 2 há três anos. Antes de ingressar na organização era coordenador de treinamento em outra empresa e, ao entrar na atual organização, trabalhou por um ano como coordenador de uma conta sendo promovido gerente ao final desse primeiro ano de empresa.

Viveu o momento de grande expansão da organização 2, o que lhe garantiu um espaço privilegiado dentro da nova estrutura. Relatou que esperava ser promovido e que sempre quis seguir carreira gerencial, contudo, a surpresa maior aconteceu por conta do pouco tempo de empresa (um ano). O antigo gerente, dado o crescimento da empresa, foi promovido a um cargo executivo, mas ainda cuidando de algumas contas de forma que o entrevistado 6 pudesse ser responsável por outra parcela de clientes da organização.

Em seu histórico em outras organizações, relatou sempre ter superiores pouco preocupados com seus funcionários. Quando questionado sobre a origem de seu estilo de gestão ele detalha:

...good question (risos)... eu não consigo te mensurar porque 'ah eu sempre tive um gestor que trabalhava assim comigo, muito pelo contrário'... na verdade eu acho que é o inverso... eu sempre fui tratado de uma forma diferente por meus gestores e na minha cabeça eu formulei uma opinião diferente de que podia ser diferente, ele podia me ouvir mais, ele podia ser mais compreensivo com essas situações... então eu acho que foi o modelo inverso... trabalhar da forma que eu nunca fui gerenciado... nenhum gestor trabalhou comigo dessa maneira... é relativamente curto esse período como gerente, mas é uma fórmula que vem trazendo muitos resultados... tem muitas coisas que não acontecem por falta de trato (Entrevistado 6).

5.3. Contexto do conjunto 3

A organização

Empresa nacional de grande porte do setor logístico com capital aberto. Apesar de possuir operações desde a década de 70, o crescimento significativo veio a partir de 2002 quando praticamente dobrou seu tamanho total em apenas dois anos. Com a expansão, começou a diversificar a carteira de atividades comprando outras empresas (leilão, encomendas, etc.).

Dada a natureza da atividade, as entrevistadas da organização 3 relatam que é comum o alto índice de rotatividade dos funcionários, inclusive do corpo gerencial. Em específico, a área estudada dentro da empresa apresenta um cenário onde a não permanência dos gestores chama a atenção, pois em três anos no mesmo departamento houve mudança de cinco gerências e três coordenações, enquanto a equipe de analistas permaneceu praticamente a mesma.

A fala das entrevistadas denota o clima de urgência, onde “*as coisas não param, não dá tempo nem de respirar*” (Entrevistada 7). Além disso, muitos dos gestores são retratados como extremamente técnicos e pouco atentos à gestão de suas equipes. As entrevistas foram

conduzidas em uma sala de reuniões dentro da própria organização que se localiza no Grande ABC paulista.

Entrevistada 7

Psicóloga. Começou a trabalhar ainda bem jovem no comércio, com aproximadamente 12 anos. Decidiu cursar psicologia e durante a faculdade conseguiu um estágio em uma agência de empregos onde permaneceu por quatro anos. Saiu da agência de empregos e foi para o setor da indústria como funcionária efetiva onde trabalhou por dois anos, relatando que sua saída se deu por incompatibilidade com a gerência que assumira recentemente.

Entrou em outra empresa, dessa vez indústria química, permaneceu por seis meses de onde decidiu sair por não acreditar na empresa. Buscando emprego, recebeu a chance de vir para a organização 3 como analista júnior temporária, cobrindo uma funcionária machucada em afastamento do trabalho “*sem possibilidade de efetivação*” de acordo com sua gestora na época. Diz gostar de trabalhar na atual empresa, pois se identifica com a área logística e também porque a empresa fica perto de sua casa. Mora com a mãe. Diz aprender bastante e gostar do retorno financeiro que tem por seu trabalho. Ficou um ano como júnior e dois anos como pleno. Entrou na organização 3 em 2010 e conseguiu ser efetivada como ela mesmo relata:

Eu brinco que foi na loucura, porque a parte do recrutamento e seleção estava uma bagunça... essa pessoa que foi afastada já estava longe por 3 meses e nesses 3 meses passaram pela posição 3 pessoas... então os processos não continuaram. E eu sou muito metódica, então fui atrás do problema e tentar organizar realmente... aí fui organizando e a gerente e supervisor na época gostaram do meu perfil e forma de trabalho. Eu brinco com ele até hoje que ele me contratou no desespero e não me contrataria em condições normais (Entrevistada 7).

De acordo com ela, sua efetivação ocorreu em decorrência do bom trabalho que desempenhou durante seu período como temporária, ganhando mais desafios e se voluntariando para atividades consideradas como desafiadoras. A fala da entrevistada 7 é, talvez, a que melhor retrata o atual momento da equipe e do contexto do conjunto 3, por isso, é replicada na íntegra:

A equipe que reestruturou abaixo de coordenadores se manteve até hoje e as próximas mudanças que tivemos foram de coordenação e gerência. Entra a coordenadora, na verdade entrou como consultora, e entra uma nova gerente que era a gerente que tinha sido

contratada há dois meses como gerente de consultoria, com a saída da “Gerente 1”²⁸ (gerente da época em que foi efetivada), a “Gerente 2” assume e começa a fazer um trabalho super legal... e aí 6 meses que ela estava conosco que a gente brinca que a gente ia começar a colher os frutos... porque... a “Gerente 1” como gestora tinha um perfil muito despojado... a gente brincava que ela falava na cara larga (...) a “Gerente 2” já era um perfil totalmente diferente... ela via muito mais os números em si do que o comportamento... como ela começou a fazer um trabalho legal e a organização 3 tinha comprado a outra empresa ela foi convidada a assumir o a gerência da nova empresa... e aí 6 meses depois ela nos deixa e vem a “Gerente 3” que já tem um perfil completamente diferente de novo (risos)... calma, vem de empresas de grande porte, que tinha processo escrito... a gente não tem nada em questão de processo... a gente tem um sistema mas que a gente que trabalha pro sistema e não o contrário... então ela vem numa coisa de ser muito centralizadora e aí a equipe toda de novo ‘poxa de novo se adaptar’.

(...) E aí você tá acostumada a fazer a coisa de um jeito e aí chega outra gestora e pede... os dois primeiros meses a gente brincava que era bater cabeça... porque até você entender realmente o que o gestor queria, a forma de trabalho o que é prioridade... e aí você começa a observar e diz ‘e aí... qual é o próximo’... porque a gente já está na quarta gestão... depois disso... nisso já tinha a “Gerente 4” porque ela entra pra cuidar da consultoria.. eu brinco que todas as que entraram pra cuidar da consultoria abandonaram a consultoria e assumiram todo o resto... porque a “Gerente 3” que estava conosco pede demissão porque quer ir cuidar da família... e... então aí entra a “Gerente 4” de fato e assume as duas áreas... nesse momento, final de 2012, teve uma reestruturação e algumas pessoas foram desligadas e eu fui para a área de indicadores trabalhando direto com a “Gerente 4”... mudança de perfil total porque a “Gerente 3” era aquela coisa de calma total... e a “Gerente 4” já é estourada e explosiva que quando ela chegava a gente brincava que já sabia que ela estava chegando só pelo passo e voz e tudo... e aí a equipe inteira tem aquela coisa de nossa... vamos nos adaptar... e a “Gerente 4” já tinha trabalhado na empresa antes da “Gerente 1”... então ela volta em outro momento quando a empresa mudou... porque nesses 3 anos ela dobrou de tamanho... e aí você começa a trabalhar em cima dos problemas.

A “Gerente 4” é muito independente, então essa coisa do ter horário e ter as coisas não é muito o perfil dela...e ela sempre teve vontade de fazer um intercâmbio e deu a louca nela e ela foi... pediu demissão e fez um intercâmbio.. e... aí vem a “Gerente 5” (Entrevistada 9)... (risos)... chegamos na gerente atual... a “Gerente 5” assume a área com uma missão super difícil num primeiro momento porque a equipe inteira tem um amor muito grande pela “Gerente 4” então pode até ser que ela comente alguma coisa... então essa passagem do bastão é bem complicada... se pra gente foi eu imagino pra ela... vendo toda essa forma... é... aí no momento em que efetivamente a “Gerente 4” sai e que a “Gerente 5” começa a assumir eu brinquei com ela que eu falo que ela já se assustou desde o primeiro momento porque do que eu vi do perfil dela ela é metódica... e... eu sou assim mas eu meio que aprendi a lidar um pouquinho com a questão de organização 3... e aí ela começa ‘tá, mas onde tem escrito isso’... e eu falo ‘não tem’... ‘onde tá o fluxograma desse processo?’... ‘tá na cabeça das pessoas’ (risos)... ‘mas o sistema não faz isso?’... ‘não’... e aí você começa a ‘tipo, não dá pra você ter todas as informações de uma hora para outra’... tudo o que a gente faz é em planilha de Excel... então... a rotatividade é grande na empresa, mas ao mesmo tempo que tem uma rotatividade grande existem inúmeras pessoas que tem 10 anos de casa... então você começa a perceber que algumas coisas deixaram de existir porque ficou na cabeça das pessoas...e aí no dia a dia você começa a falar ‘perai, vamos ter um outro olhar pra essas coisas’... e com a chegada da “Gerente 5” ela já ficou com essa missão (risos) de... do perfil da “Gerente 4”... e são perfis totalmente diferentes... e ela... a “Gerente 5”, é muito controlada em relação a informações... ela tem que ter a evidência e é o que eu falei pra ela... que é o que eu espero há

²⁸ Dado o grande volume de mudanças, optou-se por enumerar as gerentes de forma a tornar o cenário mais claro para o leitor.

3 anos... é alguém que ajude a brigar comigo pra montar um negócio que a gente não tem... e hoje ela tá aí com a gente nesses 2 meses e meio... é... a questão da equipe em si... existiu toda uma questão de resistência da equipe em geral... até mesmo porque tem aquela coisa de que 'ah, eu vou ter que mostrar meu trabalho de novo e em 6 meses... mas ah... em 6 meses vai mudar de novo'... então fica toda aquela angústia do próprio profissional (Entrevistada 7).

Assim, percebe-se que a entrevistada 7 funciona como uma memória do departamento em questão, carregando consigo todos os elementos de mudança bem como a própria descrença, ainda que velada, nos gestores e funcionamento da organização 3.

Entrevistada 8

Psicóloga, formada em 2007. Antes de entrar na faculdade já sabia que queria ir para a área em que trabalha hoje. Concretizou a ideia após a conclusão de curso técnico de administração. Fez a graduação em psicologia, logo em seguida. Entrou como estagiária na área de treinamento e seleção em uma empresa de filtros automotivos enquanto ainda cursava o ensino técnico. Desde 2002, atua na área mantendo suas atividades profissionais mesmo durante a faculdade. Trabalhou oito anos na área de autopeças, depois em indústria do setor químico. Saiu da empresa para vir para a organização 3, em 2012, como analista pleno.

Compartilhando da mesma percepção da entrevistada 7 sobre o senso de urgência na organização, ela relata:

Aqui tudo é pra ontem, nenhum dia é igual ao outro, mas a gente percebe que cada dia é um aprendizado. Aquilo que você achava que estava cansada de fazer ou das pessoas acharem que você sabia fazer e que era correto, você percebe que dia a dia e o ambiente em que está te leva a trazer outras alternativas, então toda a minha bagagem e experiência claro que continuo utilizando, mas a gente está sempre adaptando pro momento, e na organização 3 a gente vive isso todos os dias... a gente sempre adapta um conhecimento pra uma necessidade do momento... e é uma experiência muito boa, a gente cresce no profissional e no pessoal (Entrevistada 8).

Sobre a troca constante de gerentes, ela relata que teve pouco contato com as anteriores e que percebeu esse movimento na organização como uma constante.

Entrevistada 9

Gerente da área pesquisada na organização 3. Começou sua carreira como técnica em secretariado, fez estágio por seis anos em uma multinacional do ramo automotivo e percebeu que não cresceria em função do ambiente masculino da organização, foi para outra empresa como analista de treinamento e depois começou a exercer atividades de gestão da qualidade, já em posição de coordenação. Aparece oportunidade em um grande banco brasileiro em um

projeto de desenvolvimento. Teve de escolher deixar um salário de R\$ 3.000,00 para ganhar R\$ 575,00 na época. Contudo, fez um acordo informal com o gestor direto que garantiu sua promoção automática durante o período em que esteve lá.

Em dois anos, com as promoções, chegou a gerente de desenvolvimento. Depois de gerente, teve de tomar uma decisão que julga a mais difícil de sua carreira – abandonar a gerência para cuidar da filha que passava por um período que exigia sua atenção e dedicação mais próxima. Poderia escolher a licença não remunerada, mas preferiu pedir demissão. Para não ficar sem atividades profissionais, abriu uma clínica de estética. Uma de suas clientes a convidou para trabalhar em uma agência de recrutamento prestando serviços para outro banco brasileiro. Depois, em outra organização, atuou como gerente (Brasil e América Latina) por sete anos. Foi para outra organização, dessa vez no ramo têxtil, onde permaneceu até setembro de 2013. Em dezembro de 2013, foi convidada para gerenciar a área na organização 3. Um dos fatores preponderantes, de acordo com ela, também foi o fato da empresa estar perto de sua casa.

Entende o momento atual de transição para mais uma gestão assim como o afeto que a equipe desenvolveu pela antiga gerente, contudo, relatou que não somente esse, mas outros pontos foram explicitados durante a negociação de sua ida para a organização.

5.4. O contrato 1

Em meio às forças psicológicas existentes, permeadas por uma cultura bastante tradicional, encontra-se o conjunto 1 formado pelos entrevistados 1, 2 e 3. Em uma relação de dois anos com o entrevistado 1, e de apenas um ano com o entrevistado 2, o gerente (entrevistado 3) busca algo que talvez não faça parte dos planos de sua equipe. Também oferece alguns conteúdos, para o alinhamento dessa relação, que possivelmente não sejam aqueles para os quais sua equipe se orienta. A figura 4 ilustra, ainda que de maneira bastante simplista, o contrato psicológico do conjunto 1.

Figura 4. O contrato psicológico do conjunto 1

Fonte: Autor.

Na visão do gerente, sua porção do contrato está constituída no oferecimento de algumas cláusulas retratadas na sequência. A primeira apresentada por ele foi o **respeito** no trato cotidiano, com uma fala bastante enfática ele comenta:

Primeira coisa: respeito. A gente trabalha em um ambiente de respeito. Uma coisa que sempre tive comigo é que o elogio a gente faz em público, a bronca a gente dá em particular (Entrevistado 3).

Em seu entendimento, sua outra obrigação com a equipe é o oferecimento de **orientação** ao afirmar: “O que eles podem esperar de mim é orientação. Eu tenho que ser um orientador... mas é a orientação no sentido de não ser dono da verdade”. Assim como também podem esperar dele um **comportamento de suporte** dentro do ambiente organizacional:

Se tiver algum requerimento da parte deles eu tenho que ser o cara que vai brigar por eles. Meu papel é esse... se vocês me derem armas eu vou poder brigar por vocês, se você tá mostrando que estudou, tá fazendo um trabalho legal, tá participando, tá correndo atrás, você tá me dando armas pra eu brigar por você... agora se você continua não se dedicando, e não sai do seu quadradinho, como é que eu vou pedir alguma coisa por você? Esses tipos de coisa, eu acho que também isso é consciência prática (Entrevistado 3).

Por fim, vê como obrigação propiciar para aqueles sob seu comando dentro da Organização 1 algumas **oportunidades de qualificação**:

Então, por exemplo, mesmo que você não tenha uma maneira de dar um aumento pro seu funcionário, você pode dar um treinamento pra ele... essa menina aqui no meu departamento, por exemplo, a gente não pode pagar pós graduação, mas ela tá fazendo pós graduação... então eu burlei... nós tínhamos uma verba para treinamento... então eu falei pra ela 'essa verba de treinamento dá pra pagar e sobra a tua pós graduação... falei 'você vai pagar a vista e eu abro mão do meu treinamento, não vou fazer treinamento esse ano... quer dizer... não prejudiquei em nada a empresa porque aquela verba que eu tinha de seis mil eu gastei cinco mil, ou seja, ainda sobrou (Entrevistado 3).

A primeira vista parecem cláusulas plausíveis para um gerente no oferecimento de sua função, isto é, a partir do papel em que desempenha. Contudo, sua narrativa aponta para a tentativa de construção de um ambiente pareado, evitando o papel de gerente da equipe. Sua narrativa é sempre construída pelo fator racional seguida de um recuo à posição de par, e não de superior hierárquico. Oriento, mas não sendo o dono da verdade. Brigo por vocês, mas vocês têm que me dar armas. Ao mencionar as oportunidades de qualificação, a única em que o gerente entendeu que a transgressão das normas da organização deveria acontecer, foi mais contundente. Tomou a decisão. Posicionou-se, mas, mais uma vez ao final de sua narrativa volta a ser par: “*eu abro mão do meu treinamento, não vou fazer treinamento esse ano*”.

Logo, ao olhar para a sua parcela do contrato, oferecendo as condições mencionadas, como reciprocidade, sua narrativa deixa transparecer o anseio por uma equipe que esteja sempre à sua disposição para manter um **ambiente de trabalho harmônico** com a contrapartida justa. Utiliza como referencial constante suas prévias experiências de trabalho em que o bom clima é posicionado como o elemento chave para a boa produtividade de todos os que o cercavam como ele mesmo relata:

Por exemplo, teve uma das passagens que eu vi numa empresa quando eu estava começando em auditoria eu fui numa corretora que tinha um rapaz que me serviu de exemplo... ele era contador na época e ele era muito brincalhão, safado, e ele ficava naquela galhofa com os funcionários e ele conseguia tirar dos caras o máximo... se o cara tivesse que ficar

trabalhando até as dez horas ele ficava trabalhando até as dez horas e sem reclamar... tinha que ir de sábado e domingo e o cara falava 'se precisar de mim estou aí'...e não era a empresa que fazia isso, era aquela cumplicidade que eles tinham ali porque eles sabiam que tinham que fazer aquilo ali porque eles precisavam porque era importante para eles e eu me pautei muito naquele rapaz. Porque apesar de profissionais dessa área ter a fama de bravo eu sempre quis ser um cara diferente, eu sempre pensei nisso, eu nunca me impus perante uma pessoa quando vou fazer questionamento, eu sempre fui na base da camaradagem, da brincadeira e de me tornar próximo... teve até uma vez que um diretor que me questionou e disse: 'você é o único auditor que eu já vi que as pessoas gostam'... é a maneira da gente ser, e eu acho que eu consigo muito mais essas coisas de informação que me ajudam, o que eu preciso, sendo assim. Então esse ambiente de trabalho que eu contei é o que eu sempre tento trazer pra onde eu estou, mesmo tendo que mandar gente embora, gente que tem um conhecimento bom tecnicamente, mas eram pessoas que desagregavam o grupo (Entrevistado 3).

Ao utilizar a palavra cumplicidade o gerente explicita ao pesquisador o que percebe como o pilar das obrigações que acredita que sua equipe deve ter com ele e vice-versa. Ao almejar “ser um cara diferente” em uma área que, segundo ele, a maioria dos profissionais tem fama de bravo e perceber que pode conseguir dividendos, a partir desse seu comportamento, pauta suas expectativas perante seus empregados em um ambiente que seja harmônico, isto é, onde as pessoas têm bons relacionamentos e, por conta disso, podem nutrir a cumplicidade desejada, ainda que elas não sejam referências técnicas. Logo, a mensagem do entrevistado é bastante clara: prefiro um bom ambiente de trabalho a pessoas de excelência técnica se precisar escolher. Para legitimar seu discurso, o entrevistado faz o uso da narrativa organizacional de forma a justificar as obrigações esperadas:

Então eu vejo que fora do contrato (formal) tem muito essa coisa do ambiente de relação. Se você tem um ambiente bom você não vai ter estresse e não vai ficar doente, você tem melhor produtividade, não faltando, você rende mais e trabalha com menos erros... são essas coisas que fazem a empresa se diferenciar (Entrevistado 3).

Uma das cláusulas implícitas no bom ambiente de trabalho, portanto, é a criação de um ambiente de cumplicidade, conforme as próprias palavras do entrevistado:

Eu vejo que aqui é um trabalho de equipe porque não tem como eu fazer o meu trabalho se eles não fizerem o trabalho deles e vice versa, em outras áreas, se alguém fizer a besteira – foi o joãozinho que fez a besteira – na auditoria se alguém fizer besteira – foi a auditoria que fez besteira. É diferente aqui (Entrevistado 3).

Ao oferecer sua parte do contrato, o gerente espera que a equipe seja “par” dele. Busca uma **gestão colegiada** como relata:

Eu tenho uma história de um superintendente que trabalhei que ele tinha sempre um comitê, eram 8 pessoas, era ele mais 4 diretores gerente jurídico, eu da auditoria e outros. Todas as decisões da empresa passavam pelo comitê. Então toda semana tinha comitê e ele dizia ‘cara, é muita bobeira da minha parte eu querer tomar as decisões sozinho – pô eu não sou Deus cara’... aqui eu tenho 8 sabidos aqui pra dirigir comigo, então um tá olhando o aspecto jurídico, o outro o aspecto comercial, o outro de controle... então a probabilidade de errar é menor, então nós temos que pensar juntos.

(...) Então o que eu digo pra eles aqui é que nós temos que pensar juntos, nós temos uma metodologia de trabalho e isso precisa pensar juntos, fazer brainstorm e essa coisa toda. Então o que eu quero é não ter que pensar sozinho (Entrevistado 3).

Naturalmente, ao tentar se posicionar como igual na relação hierárquica, implicitamente também vê como obrigação da equipe **dividir responsabilidades** do setor com ele:

A participação, esse envolvimento, e que eles entendam o seguinte: ‘vocês são parte também’ já foi-se o tempo que tinha que fazer de uma maneira só... como militar... então eu quero gente que pense diferente... então esse tipo de diálogo que tem que haver sempre... participação nas decisões. Então eu espero que eles dividam comigo a responsabilidade (Entrevistado 3).

Por fim, sua expectativa enquanto gestor é ter em sua equipe pessoas prontas a assumir o setor. **Sucessores**, como ele mesmo indica:

Eu quero trabalhar com gente que possa me substituir... eu sempre preparo gente pra me substituir. Daqui a 2, 4 ou 5 anos eu tô saindo daqui então eu quero gente aprendendo. E com isso aumenta a empregabilidade dela porque a educação ninguém te tira. Agora... porque que ela não saiu daqui até agora? Porque ela gosta de trabalhar aqui, e porque que ela gosta de trabalhar comigo (Entrevistado 3).

Por outro lado, a equipe atual do entrevistado 3 é composta por profissionais jovens, tanto em idade quanto em tempo de organização. Da equipe de três pessoas, duas foram entrevistadas. O entrevistado 1, dado seu histórico, entende que oferece como sua parte do contrato a **expertise e conhecimento em tecnologia da informação (TI)**. Quando questionado sobre o que oferece de valor ao seu gerente ele responde o seguinte: “Acho que da parte profissional ele me ver muito como o cara do Sistema²⁹ e também na parte pessoal que eu posso ajudar ele a consertar o notebook e essas coisas” (Entrevistado 1).

²⁹ O entrevistado cita um tipo específico de software, contudo, para não haver riscos de identificação, foi substituído apenas por “Sistema”.

O segundo tópico, ao ser questionado o que seu gerente poderia esperar dele, foi a **lealdade e o espírito de equipe**:

O que ele pode esperar de mim? (silêncio prolongado) que eu progrida... que eu sempre progrida e também lealdade... porque eu acho que todo mundo gosta de lealdade... espírito de equipe... acho que seria mais ou menos isso e também proatividade... se eu falar mais vou estar enchendo linguiça (Entrevistado 1).

Como contrapartida, o entrevistado deixa bem claro o que espera de sua atual relação com o gerente e com a própria organização. Sua narrativa foi mais objetiva e explícita em relação ao que espera do que aquilo que tem para oferecer. Os fatores levantados foram o **reconhecimento material**, como aumento de salário e promoções, e também simbólico por suas contribuições:

Uma moeda de troca aqui deveria ser o reconhecimento, tipo ganhar um aumento, ou subir um nível de cargo. [e você percebe isso aqui?] ah tem... esse ano que deu uma congelada... mas tem sim.

(...) Expectativa de crescer... virar pleno, melhorar o que eu preciso melhorar... e me tornar um auditor pleno, fazer outros cursos, outras coisas.

(...) Receber em troca? Ah sei lá... acho que um elogio ou um obrigado eu acho que é cordial... porque a gente faz as coisas mas não pede nada em troca. Teoricamente dizer ah eu vou fazer isso porque vou ganhar isso em troca. Tanto no profissional quanto no pessoal... mas mesmo no profissional também reconhecer é bom (Entrevistado 1).

Ao relatar suas experiências anteriores, o entrevistado sempre deixou transparente em seu discurso que, ao perceber que não receberia reconhecimentos materiais, procurava outras oportunidades. Percebe-se que essa é uma das bases de seu contrato seguida pelo **reconhecimento como especialista**: “*esse é o meu grande desafio hoje, mudar a cabeça dos gestores para eles entenderem que a parte tecnológica é muito mais importante do que simplesmente pegar um resultado e mostrar pros gestores*”.

Paradoxalmente, duas cláusulas importantes sobre a atual relação de trabalho são inversamente proporcionais à aceleração que o entrevistado busca na atual conjuntura do trabalho contemporâneo. A primeira delas, nas palavras dele, é **trabalhar menos**:

Primeiro era deixar de trabalhar todo fim de semana e também trabalhar até tarde porque isso já estava me deixando sem vida pessoal, estava ficando cansado, e também era mais perto de casa, eu teria mais tempo pra mim... pra descansar – esse foi o ponto principal (Entrevistado 1).

E a segunda relacionada a **trabalhar em seu próprio ritmo** e à sua maneira:

“E também desenvolver meu trabalho sem aquela loucura que era na outra empresa, você tinha que fazer os negócios pra ontem e entregar do jeito que desse... aqui não, aqui eu posso desenvolver, eu posso organizar melhor, posso ir no dia a dia melhorando”.

Chama a atenção quando o entrevistado 1 diz que quer “trabalhar menos”, porque o que espera é cumprir o horário acordado. Logo, trabalhar menos não significa efetivamente que trabalhará menos, ao invés disso, trabalhará no horário previsto e acordado previamente. O outro ponto gira em torno da palavra “ritmo”. Ele relata o desejo de “trabalhar em seu ritmo”. Afirma que o ritmo em que estava não era dele, ou seja, indica uma dissociação entre o que gostaria de fazer e o que tem que fazer por força do contrato psicológico existente na relação de trabalho anterior – seu antigo contrato.

Ao ser questionado sobre o cumprimento dessa parte do contrato atual ele diz perceber que os dois últimos pontos têm ocorrido, logo, indicando a percepção de cumprimento de parte de seu atual contrato psicológico:

*[olhando para trás, nesse tempo, isso aconteceu?] Sim... sim. Praticamente sim.
[e o que você acha disso? Como se sente?] Pra mim é muito bom porque era o que eu almejava. Hoje eu posso dizer que é aquilo que eu queria (Entrevistado 1).*

Sua percepção é que seu contrato hoje é muito mais transacional e que as trocas devem ser vistas como imediatas, isto é, o tempo transcorrido entre o favor e o retorno deve ser rápido. Durante a entrevista por dois momentos o entrevistado deixa isso nas entrelinhas:

No meu outro emprego (na consultoria) era pior, porque tinha avaliação pra subir de cargo. E uma avaliação rígida, com pontos e tal... e lá tinha uma amiga que trabalhava e ela ganhava só nota 4 porque ela levava bolacha (risos). Ela ficou conhecida como a menina da bolacha (risos), e ela ganhava 4 como nota de relacionamento interpessoal da equipe, porque ela levava bolacha... aí você fala ‘pô, se ela não levasse bolacha era 3’ então o ser humano é muito disso... se você dá um agradinho assim ou assado você sempre consegue algo melhor né... pelo menos isso é muito mais claro agora...

[e quando existem essas situações onde você tem que ficar até mais tarde e se dedicando, o que você espera de contrapartida?] Além de reconhecimento, que é fundamental, porque você fez algo que está fora do seu contrato de trabalho, a hora extra, porque você acaba tendo uma parte financeira maior... acho que é isso [essa seria uma troca justa em sua opinião?] Sim, o seu gestor dizer, quando você já ficou além do horário e está esgotado: ‘tudo bem, vai descansar, pelo menos isso, você ficou até o seu limite’ e não ficar: ‘ah, você deveria ter ficado até o final’ então é ter compreensão e ser flexível também... e a parte financeira, porque nem relógio trabalha de graça (Entrevistado 1).

Ao olhar para o atual contrato psicológico, percebe-se um descompasso entre o que o entrevistado 1 tem a oferecer e o que espera em reciprocidade assim como o que seu gerente entende que deveria possuir como obrigações. Ao final da entrevista com o gerente (Entrevistado 3), ele relata o seguinte ao avaliar os dois entrevistados:

Tem um rapaz aqui que é bom na parte de TI... ele é bom de sentar aqui e ficar desenvolvendo um teste aqui... agora, bota esse cara pra ir pro campo? Negativo... eu já tentei orientar ele, já tentei mudar mas não deu... então o que eu faço? Eu boto ele pra fazer aquilo ali... é o que ele consegue me dar da melhor maneira sem eu forçar a barra pra ele, sem prejudicá-lo. Tem o outro ali que é o contrário, ele quer conhecer, quer conhecer, então com ele eu falo 'quero que faça assim... pá pá pá e se vira' e ele vai e faz. Então pra aprender esse tipo de coisa o gestor tem que estar preparado pra ouvir, precisa ter muita paciência pra explicar, e... preparar também. É entender o limite de cada um... e não adianta – ou o limite dele me satisfaz ou se não satisfaz vou ter que trocar. Esse rapaz que está comigo há 2 anos, eu gostaria que ele fosse melhor, mas ele não me dá, mas por enquanto eu preciso do que ele me dá, então vai continuar... só que essa pessoa não vai se desenvolver tanto. Já esse outro menino que entrou agora que é curioso e quer aprender ele já tá mostrando... daqui a pouco ele já tá passando esse aqui (Entrevistado 3).

Percebe-se então que seus comentários são direcionados ao entrevistado 1 e depois ao entrevistado 2 que, apesar de estar nessa relação em menor tempo, alinha-se mais ao que o gerente espera.

O entrevistado 2 mostra um histórico mais empreendedor e com valores diferentes em relação ao trabalho e à empresa em si. Durante a entrevista elencou como pontos principais – suas obrigações – com o atual gerente uma conduta ética, a determinação e empenho nas atividades e fazer coisas que vão além do contrato formal. Sobre a obrigação da **conduta ética** ele diz:

fazer um trabalho ético... não precisa estar escrito em lugar nenhum... trabalhar sempre... é até difícil falar que é uma obrigação porque não precisa... porque isso vem de... vem de família... entregar um trabalho ético e ser responsável e desenvolvendo um trabalho bem feito. Então essa é aquela obrigação que não está escrita (Entrevistado 2).

Aliando a isso, também vê como suas obrigações nutrir atitudes de **empenho e determinação** nas atividades profissionais:

A determinação de fazer um trabalho com ética e com responsabilidade. Acho que isso vai ser com qualquer pessoa com quem eu passar... que for meu gestor... vai ser a determinação e o empenho que vou fazer o serviço (Entrevistado 2)

E, por fim, entende que sua obrigação está ligada a sempre **ir além** do que foi pedido:

A gente sempre procura, quando está desenvolvendo um trabalho não ficar aquela coisa mecânica... querendo ou não temos que pensar além. Então eu não posso ouvir ou receber uma ordem pra fazer alguma coisa e não pensar... então sempre penso um pouco além (...) sempre tem que pensar adiante, então você acaba fazendo trabalho além do que te pediram (...) não é um trabalho mecânico que é aquilo ali e acabou (Entrevistado 2).

Ele utiliza um termo que chama a atenção ao descrever seu “ir além” que é o mecânico. Logo, para ele, fazer somente o que foi pedido seria algo mecânico, sem vida, e sem a inserção da subjetividade do agente que “faz algo a mais”. Como contrapartida por suas obrigações, o entrevistado percebe que pode esperar como a troca justa elementos como **crescimento profissional**:

Na carreira em si, espero poder desenvolver agregando valor e conhecimento... podendo... podendo não – querendo chegar a um cargo de chefia e liderança que é onde eu procuro chegar... que não é mais tanto financeiro... e sim profissional. Você vê que cresceu, aprendeu e consegue liderar uma equipe... então acaba sendo melhor do que financeiramente... sua autossatisfação é grande... e eu sou uma pessoa que se cobra muito, por isso estou sempre buscando dar uma alavancada.

São coisas que a gente não espera a curto prazo... não adianta querer viver no mundo da fantasia do tipo ‘ó eu fiz aquela coisa a mais e quero algo financeiramente’... mas você ver que é reconhecido e dependendo do teu caminho você ter aquela evolução profissional, por aquele reconhecimento que vem conquistando e aí dentro da empresa logicamente eles vão... a maneira que a empresa tem de também de te ajudar e reconhecer é financeiramente com cargos maiores e outras coisas (Entrevistado 2).

Oportunidades dentro da organização, ainda que não sejam dentro do setor atual:

Eu faço isso pelo meu desenvolvimento profissional. Quero ser reconhecido e apresentar tudo da forma mais bem feita pra quem me solicita. Então acho que isso vem da pessoa... e com isso você consegue demonstrar interesse pelo trabalho. Não é o fato de ‘ah eu tô sendo pago pra isso’. Por você ter esse desejo de crescer e de deslanchar você acaba fazendo esse algo a mais, da melhor maneira porque isso lá na frente pode te abrir diversas portas. Tem muita gente que acaba fazendo esse algo a mais por obrigação, eu nunca pensei dessa maneira (Entrevistado 2).

Espera também **reconhecimento e feedbacks** de seu gerente como forma de amadurecimento profissional:

Espero dele o reconhecimento... apesar da gente ser pago para fazer o que fazemos acho que o reconhecimento vale muito pra carreira profissional, só de você ter o reconhecimento já vale muito... você saber que está trilhando o caminho certo (Entrevistado 2).

E, por fim, a chance de consolidar sua carreira profissional, **estabilizar-se** e criar bases para o seu desenvolvimento futuro:

[então quando você veio para a área aqui, suas expectativas principais eram...] Eu acho que seria uma estabilização profissional, e depois você começa a se ver naquela profissão [quando você olha para trás hoje, isso se confirma?] Eu vejo que fiz a escolha certa. Acho que aquela expectativa está chegando... vejo que cada vez mais venho me firmando... e vendo que aquilo que eu planejei está sendo construído aos poucos e com êxito... sem grandes problemas. Acredito que aquela escolha foi a correta. Eu estou com 25 anos e em começo de carreira ainda (Entrevistado 2).

É possível perceber, pela narrativa do Entrevistado 2 que ele almeja um contrato mais relacional (ao contrário do entrevistado 1) e apresenta uma leitura de contexto da organização mais madura, apesar de ser mais novo:

Eu faço isso pelo meu desenvolvimento profissional. Quero ser reconhecido e apresentar tudo da forma mais bem feita pra quem me solicita. Então acho que isso vem da pessoa... e com isso você consegue demonstrar interesse pelo trabalho. Não é o fato de 'ah eu tô sendo pago pra isso'. Por você ter esse desejo de crescer e de deslanchar você acaba fazendo esse algo a mais, da melhor maneira porque isso lá na frente pode te abrir diversas portas. Tem muita gente que acaba fazendo esse algo a mais por obrigação, eu nunca pensei dessa maneira, porque eu acho que essas coisas você acaba tendo que conversar com seu gestor e colocar na balança... hoje você tá ajudando a empresa, fazendo pela empresa, e caso você precise da empresa é lógico que ela esteja aí... então acaba sendo uma balança. Desde que isso esteja bem claro não vejo problema nenhum trabalhar em prol da empresa (Entrevistado 2).

Na atual relação, o entrevistado 2 percebe o que o gerente valoriza o ambiente de trabalho harmônico e, por consequência, entende que uma de suas contribuições é fazer com que isso aconteça:

Cara, tem muita coisa que vai além do contrato. O contrato é aquilo, você é contratado pra fazer aquilo e pronto e acabou... mas tem coisas que não precisam estar no contrato como por exemplo relações pessoais, relação de cima para baixo, como funcionário... então você acaba vendo que tudo isso agrega... você enxerga um 'a mais' dentro do setor... você não enxerga nada disso no contrato mas sabe que se precisar de ajuda, pedir um conselho, você pode... então são pessoas próximas que acabam fazendo daquele ambiente de trabalho um ambiente... não posso dizer familiar, mas um ambiente bem agradável... que as vezes você acaba até esquecendo que tá no trabalho, você fica como um amigo mesmo (Entrevistado 2).

Assim como também entende que parte de suas expectativas vem sendo cumprida no contrato psicológico vigente, em especial, a parte referente à estabilização profissional:

Eu vejo que fiz a escolha certa. Acho que aquela expectativa está chegando... vejo que cada vez mais venho me firmando... e vendo que aquilo que eu planejei está sendo construído aos poucos e com êxito... sem grandes problemas. Acredito que aquela escolha foi a correta (Entrevistado 2).

Ao analisar o contrato psicológico que o gerente molda com sua equipe, percebe-se um alinhamento maior com o entrevistado 2 que, implicitamente, atende as necessidades do

gerente tais como dividir as responsabilidades e tomar mais partido nas ações do departamento – fazer algo a mais. Logo, para o gerente não é possível ter uma gestão colegiada e uma cumplicidade sem que haja pessoas dispostas a isso. Por isso, oferece as oportunidades em troca desse benefício.

Nesse contexto organizacional, o gerente entende que há limitações impostas em forma de normas e políticas que podem restringir os termos do contrato psicológico com sua equipe. Ele relata, em dois trechos específicos, como percebe que dentro de um cenário onde o enxugamento é uma constante fica difícil, por exemplo, “brigar” pelos funcionários e que precisa buscar outras maneiras de recompensar seus trabalhadores:

A gente fala aqui em redução de custo, e o ‘grande gestor’ chega aqui e qual é a primeira coisa que ele diz: ‘vamos fazer um downsizing’... falta de criatividade! Será que você precisa fazer um downsizing? As empresas hoje em sua maioria já estão enxutas, ninguém mais hoje está sobrando... pode ser uma coisinha ali e outra aqui, mas isso é excessão poxa. Então tá faltando essa criatividade.

Mesmo que não dá pra eu dar aumento pra eles tem outras maneiras. Valorizar os subordinados. Tem que saber elogiar.

A empresa trocou os quesitos para bônus, antes eu tinha direito, aí veio um presidente e disse que bônus só seria para chefe... mas como eu era especialista, porque não tinha nomenclatura de chefe, perdi o bônus, então eu não tenho nada cara... eu tive um aumento real de apenas 3%. Então pô cara! Como é que tu quer motivar um cara pagando pouco e chega pra dar aumento pra ele e fica abaixo da inflação? Não dá... por mais motivado que esse cara seja, eu vou perder... tô arregaçando a manga, estão apertando, apertando, e não tem a contrapartida? Tem que ter a contrapartida (Entrevistado 3).

De forma que é obrigado a buscar alternativas para não romper o contrato feito com sua equipe:

Eu tenho uma funcionária aqui que já recebeu umas seis propostas pra sair daqui... eu não a preendo. Eu sempre digo: pára, pensa e analisa com quem você vai trabalhar vê como é a empresa e veja tudo. Depois você pensa. Claro que eu digo que não quero que ela saia, mas eu procuro valorizar antes de tudo... então ela sabe que comigo aqui está no patamar máximo. Ela sabe que quando acabar a pós graduação – que é o requisito para ser auditor senior – ela vai ser promovida a senior porque acho que ela merece e tem os requisitos básicos. Então ela já sabe que em 2015 ela vai ser promovida (Entrevistado 3).

Um forte sinal de que a cultura tradicional da organização está introjetada nos três entrevistados foram as suas narrativas sobre a consideração do gerente como “a empresa”. Ao serem questionados eles responderam da seguinte forma:

Pode ser que sim, porque seu gerente é teoricamente o que seria seu patrão em uma empresa pequena. (...) Por exemplo, qualquer outra pessoa da empresa que vier, eu ainda respondo pro meu gerente... então acho que nunca vai fugir disso. Ninguém lá do financeiro vai me obrigar a fazer algo que eu não tenho que fazer (Entrevistado 1).

Quando a gente fala do gerente... é aquela pessoa de maior conhecimento... então se ela está ali é porque ela tem um bom conhecimento. Então para mim sim, ele é a empresa... ele é responsável pela empresa... ele assina pela empresa. Então como a empresa em si não é algo que não dá pra pegar ele acaba se tornando a empresa... então você acaba buscando a pessoa sabendo que ela sabe o que é melhor para a empresa. Então pra mim eu enxergo o gerente como a empresa... até porque é uma pessoa que você pode contar com ela (Entrevistado 2).

Com toda a certeza. Tinha um cara que eu conhecia que falava: ‘a pessoa que eu quero estar mais bem é com o supervisor’ porque é ele quem faz o meio de campo... o gerente pode estar bravo comigo, o diretor pode estar bravo comigo, mas o supervisor tem que ser meu amigo... e é verdade porque o gerente no caso aqui é quem faz o meio de campo... as vezes o funcionário tá bravo com a empresa e o gerente tem que dizer ‘calma, a empresa tá passando por uma situação difícil aí’. Ele vira a personificação da empresa. Mas ele só exerce esse papel quando está junto com a empresa, motivado. Tem que ter a contrapartida (Entrevistado 3 – Gerente).

Logo, no conjunto 1 a figura do gerente é vista como “a organização” tanto pela equipe quanto pelo próprio gerente, contudo, apesar disso, o gerente ainda busca algo diferente no sentido de dividir as responsabilidades. Ou seja, ao mesmo tempo em que se vê como o responsável, o “pai” da equipe, também espera dela a cumplicidade durante sua gestão:

Hoje eu tenho um grupo jovem, eu podia ser pai deles, e a gente se bota num nível que eu sou par deles, eu não sou pai deles, e que eu falo pra eles que aqui nós somos iguais, o nosso trabalho nessa área aqui é um trabalho de equipe, eu dependo deles assim como eles dependem de mim, então não dá pra eu fazer meu trabalho sem ter o deles e vice versa (Entrevistado 3).

Portanto, percebe-se um contrato com alinhamento parcial em relação à percepção de obrigações e expectativas sobre as trocas e reciprocidade no ambiente profissional da Organização 1.

5.5. O contrato 2

Ainda tentando entender como a compra da organização 2 por outra empresa impactará sobre suas carreiras e futuro profissional, encontram-se os entrevistados 4, 5 e 6. Todos relativamente jovens e em atividades que sempre sonharam em fazer profissionalmente. O histórico anterior ainda deixava lembranças pouco positivas nos

entrevistados 4 e 5 que percebiam uma gestão distante e com algumas lacunas que precisavam ser preenchidas. A chegada do novo gerente (entrevistado 6) parece ter causado um impacto significativo na percepção e, conseqüentemente, uma reedição do contrato psicológico vigente que, embora ainda se encontre em uma fase de ajustes, apresenta conteúdos bastante alinhados e claros aos seus participantes como mostra a figura 5 a seguir.

Figura 5. O contrato psicológico do conjunto 2

Fonte: Autor.

O novo gerente reconhece que seu estilo de gestão foi fundamentado na oposição de modelos negativos colecionados ao longo de sua trajetória profissional como destacado no relato anterior. Suas próprias necessidades foram o alicerce de uma percepção de que a gestão deve ser baseada em pessoas e que, ao prestar atenção nelas, colhe bons resultados conforme seu relato:

O gerente lida muito com o perfil das pessoas... então no dia a dia tem que saber administrar esses perfis... as vezes as pessoas são mais caladas, introvertidas, extrovertidas... então tem que saber ter jogo de cintura para lidar com as situações, as pessoas tem anseios diferentes... então administrar pessoas é muito mais complexo do que administrar processos... e eu sou particularmente apaixonado por administrar pessoas (Entrevistado 6).

Como já estava presente na organização 2 e conhecia a história dos entrevistados 4 e 5, aliou seu estilo com as necessidades da equipe. No contexto atual, ele percebe que sua parte do contrato consiste no oferecimento de um tripé constituído por **parceria e suporte, proximidade** e um **bom ambiente de trabalho**. De acordo com ele, o ponto basal de sua parcela do contrato resume-se a ser **parceiro** e oferecer **suporte** à sua equipe. Quando questionado imediatamente sem qualquer sinal de titubeio responde:

Eu acho que é a parceria. Você trabalhar na parceria com as pessoas, você sempre tem um fruto muito gratificante com o trabalho. Eu te ajudo e você me ajuda entendeu? É diferente de ser um cara autocrata que diz 'vou ser seu chefe e é assim e assim que se trabalha' eu procuro entender os objetivos eu procuro entender os prazos, porque o profissional vai por esse lado e não por aquele... eu procuro no dia a dia manter esse relacionamento, então eu acredito fortemente que é essa parceria com essas pessoas é que traz esses frutos realmente pro nosso trabalho.

Pode contar comigo 24hs por dia. Eu sempre procuro deixar isso claro pra eles... e eu trabalho muito nessa linha de parceria, então, é o que eu deixo claro pra eles (Entrevistado 6).

A fala do gerente demonstra que o oferecimento de um regime de parceria não é confundido com uma tentativa de escape à função de autoridade que lhe é conferida pela organização, como o Gerente do conjunto 1, mas sim a visão de que por intermédio da criação de um ambiente de suporte é possível colher bons frutos enquanto gestor dessa equipe. Alia-se a isso, a segunda obrigação percebida de sua parte – a **proximidade**. Ele afirma:

Olha... atividades que eu faço a mais é trabalhar com essas pessoas situações da vida delas... como você passa a maior parte do tempo com essas pessoas – eu passo mais o meu tempo no trabalho do que em casa – então acaba se aproximando desse profissional... dividindo coisas do dia a dia... 'poxa, amanhã vou ter que chegar um pouquinho mais tarde porque tenho que ir no cartório' então você consegue entender um pouquinho mais da vida pessoal dessas pessoas... e eu acredito fortemente que essa relação mais próxima – pode não ser uma amizade concreta – mas é um coleguismo forte, você consegue obter dessas pessoas mais responsabilidade, mais comprometimento, justamente pela proximidade... 'poxa, ele me ajuda de uma certa forma, é compreensivo comigo, eu não posso dar um furo com essa pessoa (Entrevistado 6).

Por fim, entende que também é sua obrigação oferecer um **bom ambiente de trabalho**:

Olha... sem demagogia e hipocrisia... eu trabalho na empresa que hoje é muito diferente do resto da Companhia... nós conseguimos criar um ambiente dentro da nossa unidade que eu nunca encontrei em nenhuma Companhia que eu trabalhei... hoje tenho 32 anos e nunca trabalhei numa empresa com esse ambiente... e sem demagogia, eu nunca tive problemas com demandas extras, nós temos profissionais aqui que sempre te apoiam (Entrevistado 6).

Esse gerente, portanto, entende que um bom ambiente de trabalho cria condições para que seu regime de parceria seja exitoso, e que essa é uma maneira de manter sua equipe o apoiando. Obviamente que a visão positiva que o gerente possui de sua empresa e de sua forma de gestão estão intimamente ligadas ao histórico de cumprimento de seu contrato psicológico quando de seu ingresso na empresa concretizado na forma de uma promoção ao cargo de gerente, almejado por ele:

Na verdade sempre almejei a oportunidade, tendo ciência de que batalhei por esse objetivo mas sabendo que nem sempre só você batalhar basta né... tem que estar no lugar certo na hora certa... então eu vivi um momento muito legal na Organização 2 de um crescimento da nossa unidade... e esse crescimento que foi batalhado me favoreceu a ocupar esse cargo pra dividir a responsabilidade das contas.

A surpresa foi pelo tempo, apenas há um ano eu não esperava que fosse tão rápida realmente essa ascensão.

[e como se sentiu?]

Ah foi uma felicidade inenarrável, fiquei muito feliz. Adoro trabalhar com treinamento, adoro trabalhar com essas pessoas no dia a dia, e realmente foi algo muito gostoso (Entrevistado 6).

Em contrapartida por parte da equipe, o entrevistado espera que a relação de **parceria** seja recíproca, e que pelo oferecimento das condições que oferece, haja uma relação de **honestidade e confiança**, e que as pessoas subordinadas a ele assumam mais **responsabilidades** profissionais. A reciprocidade para o gerente da organização 2, portanto, deve ser na mesma moeda – a **relação de parceria**:

Eu espero o mesmo [parceria]. Como bem falei, eu acho que uma mão lava a outra, então hoje você precisa da minha ajuda... precisa do meu apoio e do meu suporte, então amanhã eu preciso contar com você também.... então eu não espero menos, ou eu espero igual ou mais das pessoas... tem que ser uma via de mão dupla (Entrevistado 6).

E mais uma vez, em sua fala, o gerente explica que sua expectativa é a de conseguir a desejada relação de parceria a partir das condições que oferece como sua parte do contrato:

Pelo ambiente que nós temos hoje na área... pelo tipo de relação que temos com eles, eu consigo ter a percepção em diversas áreas da Companhia sem ser a nossa onde você não tem essa postura dos profissionais... então se o bicho tá pegando, eu falo 'galera, eu sei que foge do normal, eu também não concordo que teríamos que entregar de hoje para amanhã, mas a gente vai ter que entregar... vamos comigo?' e eles falam 'vamos, estamos contigo'. Eu já tive situações de virarmos noites aqui pra entregar demanda que o cliente precisava, extraordinário... então é muito gostoso... e é o que eu te falei... enquanto você se dispõe a ajudar as pessoas e elas te dão esse retorno... é muito gratificante... e ninguém obrigou! Eu não posso obrigar e falar 'cara, você vai ficar comigo até amanhã pra entregar a demanda' não, mas você vê que é de coração, você vê que eles estão com a cabeça na equipe 'a gente precisa e vamos trabalhar em prol do nosso objetivo (Entrevistado 6).

Logo, como sua percepção é de que a troca deve vir na mesma moeda, ele utiliza um exemplo para ilustrar como espera, em reciprocidade por suas ações, as mesmas atitudes de sua equipe:

Eu espero que a equipe trabalhe em parceria comigo. E eu entendo que algumas pessoas não levam o trabalho de uma forma igual eu levo... eu sou muito feliz com meu trabalho e se precisar me liga... já tive casos do instrutor que perdeu o voo 5hs da manhã e esperou até as 6hs pra me ligar e eu não tenho problema nenhum se você me acordar 3hs da manhã se acontecer alguma coisa com você eu estou aqui pra te ajudar, era o que eu esperaria se eu estivesse numa situação parecida... difícil. Então é o que eu espero das pessoas... ter essa reciprocidade... é o que eu espero das pessoas (Entrevistado 6).

Chama a atenção um trecho da fala do gerente quando diz: “E eu entendo que algumas pessoas não levam o trabalho de uma forma igual eu levo”. Ao que tudo indica, há uma faixa de tolerância em seu contrato com a equipe onde são permitidas algumas concessões que fazem parte de uma elasticidade do contrato psicológico ainda em ajuste com seus subordinados. Essa ideia é reforçada por outra fala do gerente mais tarde na entrevista:

(...) mas eu também sou muito cabeça aberta pra saber que nem sempre eu posso esperar das pessoas aquilo que eu entrego e o quanto eu me dedico... então eu também sou bem consciente em saber que não é porque você não pode me ajudar hoje que eu vou falar 'não posso mais contar com você'... então eu posso me classificar como um cara que pensa nas pessoas também... não sou aquele cara que diz 'poxa preciso de você pra me ajudar aqui' e o cara diz 'puxa, eu já tinha esse compromisso aqui'... eu falo “OK Cara, sem problema, vou procurar outra forma de resolver”... e, de coração limpo, não fica vestígio de mágoa ou rancor... é que nem sempre você pode esperar das pessoas aquilo que você entrega ou quer ou seu pensamento... enfim, é trabalhar no dia a dia essa questão com elas (Entrevistado 6).

Quase ao final da entrevista, quando perguntado em relação à percepção sobre a reciprocidade de sua equipe, ele finaliza:

É recíproco... e é muito gratificante perceber que essas pessoas muitas vezes se preocupam em realmente entregar algo com melhor qualidade, cumprir um prazo a risca mesmo nesse

turbilhão de atividades por ter um comprometimento com o seu gestor, com aquela pessoa, e falar 'não, não posso furar com ele'... é gratificante... claro que a gente procura trabalhar nos dois âmbitos, o que é profissional é profissional e o que é pessoal... mas foge né... de ser só o profissional... não deixa de fugir... eles enxergam muitas vezes nos profissionais algo recíproco... isso é bem bacana (Entrevistado 6).

Pois bem, ao partir para a outra ponta e entrevistar sua equipe, percebe-se que essa tendência do entrevistado 6 fazer gestão voltada para pessoas tem apresentado resultados positivos na visão deles, inclusive do entrevistado 4, relatado a seguir.

O histórico de rompimento do contrato psicológico do entrevistado 4 com a organização, na figura de seu antigo gestor, é significativo. Ao olhar para a gestão anterior ele relata, em tom de angústia, o que aconteceu e como foi para ele vivenciar esses rompimentos:

Aqui o que acontece muito é... teve várias oportunidades que você sabia que abria mas você nem participava do processo... eu passei por vários gestores diferentes. E agora veio o novo gerente, que veio tentar mudar isso... porque em 7 anos eu já perdi as contas de quantas oportunidades apareceram não só dentro dentro da empresa mas no próprio cliente... que apareciam vagas... e o cara mais preparado, que estava há mais tempo, que mais dominava o assunto, o cara que... no caso era eu... não foi reconhecido... e nem participou do processo (Entrevistado 4).

Ao continuar seu relato, ele esclarece que a mudança ocorrida, com a troca do antigo gestor para o novo gerente foi bem-vista por ele:

Aquilo, na época foi totalmente frustrante (visivelmente incomodado)... frustrante de um jeito que já chegou em um ponto em que um gestor chegou e falou 'se eu estivesse no seu caso eu não continuaria'... e eu falei 'não cara, eu quero, e estou aqui pra dar o meu melhor... eu gosto do que eu faço e quero essa vaga... e não vou desistir... e se eu tenho a oportunidade de continuar eu vou continuar fazendo o que eu gosto'... então já passaram por diversas oportunidades em que todo mundo... TODO mundo apontava e dizia... é o Entrevistado 4, é o Entrevistado 4... e não era o Entrevistado 4... e de novo – é o Entrevistado 4, é o Entrevistado 4... e não era o Entrevistado 4... isso é totalmente frustrante... você fala 'não é possível'... você fala (apontando para cima) 'ô barbudinho... dá uma olhada aqui porque... o que está acontecendo?'... e não sou só eu falando... porque qualquer pessoa que conheça a história do Entrevistado 4 e que trabalha comigo vai falar pô... não sei como esse cara continua aí...mas é... vou fazer o que, se eu sentar e chorar vai ser pior... então a gente vai tentando...e agora eu acho que as coisas estão se encaminhando legais aí com a chegada do novo gerente (Entrevistado 4).

Para ele, a mudança ocorrida na organização teve bons frutos, afinal de contas, o novo gerente que assume (Entrevistado 6) oferece uma reciprocidade em relação a conteúdos do contrato psicológico que ele almejava. Dentro desse novo contrato psicológico, em ajuste, o entrevistado 4 percebe que suas obrigações são oferecer **respeito**, a **manutenção do bom ambiente de trabalho**, uma **relação de parceria** e a disposição de fazer **atividades que vão**

além daquelas meramente formais. Sobre o primeiro e segundo pontos, o oferecimento de **respeito** ao gerente e a manutenção do bom ambiente de trabalho, ele diz:

Ah, acho que em qualquer ambiente, principalmente de trabalho, principalmente em primeiro lugar é o respeito, você tem ali pessoas acima de você e até mesmo pessoas que vão demandar alguma coisa, mas sempre os princípios básicos de qualquer ser humano... respeito... é... manter o ambiente de trabalho limpo, ambiente confortável de trabalho... então... sempre ter essa coisa de educação mesmo que eu acho que quando você entra no ambiente de trabalho você tem que se podar um pouco, no tom de voz que você usa porque tem gente trabalhando do lado, então acho que isso tem que ter em qualquer lugar... é uma obrigação que não está ali em contrato mas eu acho que todo mundo tem (Entrevistado 4).

Veja que o segundo ponto trazido pelo entrevistado mostra uma sintonia com o que o gerente espera – a manutenção de um **bom ambiente de trabalho**. Assim como o terceiro tópico – a **relação de parceria**. Sobre esse aspecto o entrevistado afirma:

O que eu posso oferecer é minha força de vontade... é o querer, eu posso não ser o melhor profissional do mundo mas eu vou dar o meu melhor. Não sei, não tenho todo o conhecimento do mundo, mas eu vou estudar. Pelo menos é isso que sempre tento... estar evoluindo.

O entrevistado 6 pode sempre esperar um parceiro, um cara que está ali para ajudar... o que ele precisar da minha ajuda eu ajudo... e entregar o que me é pedido. E se não conseguir entregar negociar o prazo e ser sincero com quem você trabalha... tem que ser realista no que pode ser entregue. E a sinceridade porque é a parceria (Entrevistado 4).

Por fim, como oferecimento de sua parte do contrato, o entrevistado 4 entende que pode oferecer sua disponibilidade em fazer atividades que exijam **algo além** do formal:

Ah você faz porque você gosta muito do que faz... então você vê um evento todo ali acontecendo e pensa que por conta de um detalhe aquilo pode ser mal visto ou acabar com o evento, não custa nada você pegar e dar uma ajuda. Acho que em qualquer situação, por exemplo na rua, se tiver uma pessoa passando mal e você puder ajudar, você não faz mais do que sua obrigação... acho que é uma obrigação de qualquer ser humano com o outro. Então você tá ali no evento, tá tudo acontecendo, por mais que não está explícito ali no seu contrato não custa você ficar ali uma hora a mais, ficar duas horas a mais e fazer um trabalho que não está no seu job description entendeu... então acho que isso é básico (Entrevistado 4).

Como contrapartida, espera a reciprocidade do gerente. Percebe-se um alinhamento bastante coerente com o discurso do gerente uma vez que espera **reconhecimento material e simbólico**, uma **gestão mais próxima** e a **relação de parceria** entre eles. Aqui vale a pena indicar que o contrato psicológico vem sendo cumprido gradualmente na visão do entrevistado. Sobre o **reconhecimento material e simbólico** ele ressalta:

Ah qualquer pessoa quando dá alguma coisa, e tem uma carreira, sempre quer um reconhecimento né... você não precisa fazer alguma coisa de extraordinária pra falar... e você não faz na verdade para ser reconhecido... você faz porque está na sua índole e você quis fazer, mas quando você tá trabalhando e exercendo uma função e você está sendo bem visto e entregando o resultado você sempre visa o reconhecimento... então sempre o que você faz é pra isso... principalmente no meio corporativo né...

...você quer um reconhecimento, querendo ou não o ser humano quer um reconhecimento, tanto na área corporativa ou na vida pessoal... por exemplo, se você entregou flores para a sua namorada você quer que ela reconheça aquilo... mais pra frente ela vai brigar com você e você diz 'pô, mas eu te entreguei flores' entendeu.

Dentro desse meio você quer sempre uma promoção... afinal a gente vem aqui, exerce uma função, exerce um trabalho visando no final ganhar dinheiro e se manter e melhorar sua condição de vida e sempre se manter progredindo... então tudo o que você fale no meio corporativo você quer um reconhecimento de um cargo, a participar de algum processo ou simplesmente ser reconhecido mesmo, dependendo da situação você receber um email com um agradecimento, receber um obrigado. Vai desde um obrigado até uma elevação de cargo... você pode ter vários tipos de reconhecimento... ou até mesmo você sentir que a pessoa enxerga o que você está fazendo, porque é muito chato quando você faz alguma coisa de livre e espontânea vontade e você ver que a pessoa simplesmente ignorou o que você fez... isso em qualquer meio né... então é o que eu falei, eu acho que sempre quando o ser humano faz alguma coisa e vem o reconhecimento isso é muito mais gratificante... você ver que a pessoa gostou e se sente muito mais gratificado do que a pessoa nem ver o que fez e de repente vem um aumento... você fala, 'mas será que ele viu? Será que ele sentiu que eu fiz isso pra ajudar?'... então vai desde um muito obrigado que significa bastante até... lógico... a gente tá aqui trabalhando pra ganhar dinheiro, até então um aumento de salário ou oportunidade... então tudo isso é uma forma de se mostrar grato por alguma coisa do empregado (Entrevistado 4).

Em seguida, ainda sobre esse tópico, ele expõe que percebe esse movimento por parte do novo gerente, indicando sua percepção de cumprimento das cláusulas do contrato se ajustando com o tempo, tanto do ponto de vista **material quanto simbólico**:

O que é um consenso é que ele é um cara diferenciado por causa dessas atitudes dele... se você pegar os gerentes, o antigo gestor é um cara mais quietão, já o Entrevistado 6 você sente que pode se abrir um pouco mais. Então, essa visão eu acho que é de comum consenso. Minhas experiências com o Entrevistado 6 foram essas... eu não esperava nada... ele entrou ali e eu pensei 'será que ele vai conseguir dar atenção pra gente?'... mas se não conseguir também, a gente toca o barco do mesmo jeito, mas eu vi que ele quer ajudar de alguma forma, ele vê o que está acontecendo ali e quer dar oportunidades. Ele quer desenvolver e dar oportunidades... isso é bem legal, eu vejo que ele não quer só isso com a gente, mas com outras contas também sabe? Isso foi o que eu consegui enxergar...

...eu acho sensacional, me senti agradecido, me senti reconhecido e senti que alguém olhou e viu o que estava acontecendo e a bomba que está explodindo e precisa algo ser feito...

...e o Entrevistado 6 já tinha dado outras oportunidades pra nós... pros meninos e agora no começo do ano ele veio com uma outra oportunidade... nada de dar um salto, mas de repente dar um passo pro lado e conseguir outra conta... alguma coisa né... e outra oportunidade foi uma conta nova pra entrar.

No ano passado quando surgiu a primeira oportunidade ele chamou os três e eu acho que ia ser feito de qualquer maneira... pensou 'pô, os caras são bons, quando abriu o processo pode entrar' aí abriu o processo e fomos avaliados... o pessoal de RH viu que realmente era legal, gostou... só que tinha outra pessoa já dentro da conta... então tudo bem... então uma concorrência que querendo ou não foi justa porque a pessoa já estava lá dentro – é assim que tem que ser feito o trabalho (Entrevistado 4).

Na última fala, o tom de voz do entrevistado mudou, ficou mais terno, inclusive chamando o entrevistado 6 por um apelido, uma abreviação de seu nome real – algo que ainda não havia acontecido na entrevista.

O terceiro assunto trazido pelo entrevistado 4 como uma percepção de obrigação de seu novo gerente como reciprocidade pelo que tem a oferecer também mostrou-se bastante alinhado com os pontos trazidos pelo gerente. Sobre a **gestão mais próxima** ele diz:

Ah a gente sentia que faltava mais proximidade até mesmo por falta de tempo né... do gestor... tinham várias contas, a empresa crescendo demais, tudo muito rápido e aí não teve jeito... teve que dividir a gerência e puxar outro gestor né... e aí quando o Alê veio pra conta ele tentou pelo menos dar uma atenção maior... assim... uma proximidade mesmo... de chegar e puxar e dizer 'vamos conversar... aqui ó tá acontecendo isso'... então eu enxergo MUITO isso... e melhorou 200% a partir do meu histórico aqui... desde 7 anos atrás (Entrevistado 4).

E o último tema levantado foi a expectativa de uma **relação de parceria** que, na opinião do entrevistado 4, também vem se apresentando de forma concreta por meio das ações e atitudes do gerente:

Espero que realmente a pessoa tenha uma parceria com você e seja claro... e honesto... eu gosto muito disso. Simplesmente honestidade... realmente expor o que está acontecendo. Então acho que é isso, ser realmente parceiro porque é legal ter um cara que você pode pedir as coisas... por exemplo eu digo 'não sei fazer isso, mas é legal contar com o Entrevistado 6 pra me ajudar'... poxa, não é legal saber que você pode contar com alguém? Então é honestidade e parceria.

O Entrevistado 6 tem um jeito mais descontraído que não te deixa muito intimidado... porque as vezes você se intimida né... as vezes algum gestor te chama e você não consegue expor tudo o que precisa por estar intimidado naquela situação... e o Entrevistado 6 não... ele consegue passar essa calma assim, essa tranquilidade pra você... ele fala 'pode falar o que quiser, a gente está falando a mesma língua... eu não quero estar aqui um passo, dois passos acima de você e quero saber o que você está passando... o que você tem a me oferecer... e isso eu acho legal... vai além do que ele tem que fazer formalmente, ele consegue passar isso sabe? Uma coisa mais calma... mais tranquila (Entrevistado 4).

A partir dos relatos do entrevistado 4, é possível observar que o novo contrato psicológico estabelecido com o gerente tem sido avaliado como positivo ao perceber que o que tem a proporcionar é recíproco com o que o gerente tem a oferecer. O mesmo parece se

repetir com o Entrevistado 5 que apresenta muitas semelhanças sobre as suas obrigações implícitas com o gerente e vice-versa. Na visão dele, sua parte do contrato consiste em fazer **atividades que vão além** do contrato e oferecer uma **relação de parceria** como retratado a seguir:

...essa coisa de eu virar coordenador... eu acho que pela vontade que eu tinha de mostrar meu trabalho eu abracei a causa... então me submeti a fazer algumas coisas que não me sentia confortável em fazer como por exemplo o papel de assistente... porque eu tenho que fazer logística de aéreo, hotel, separar brindes... enquanto que em projetos maiores, tem pessoas pra tudo isso... então você pode ficar num papel muito mais estratégico analisando a situação e menos no operacional... e aí eu tive que aprender a ajustar meu tempo pra poder ser mais estratégico nesse cenário... sem deixar de ser mais braçal... mas eu enxerguei naquele momento uma oportunidade... e aí de entregar e fazer esse projeto crescer.

Eu acho que... (silêncio)... não digo a questão da entrega... mas acho que... eu visto muito a camisa da Organização 2... independente do que eles precisam, eu acho que eles enxergam que podem contar comigo, eu posso estar a qualquer momento lá pra ajudar eu quero somar e poder contribuir com a equipe independente do desafio... eu acho que isso é algo que eu posso entregar... minha parceria.

Também acho que minha determinação, minha vontade de trabalhar e de crescer... eu acho que sou uma pessoa muito justa, acho que minha forma de gestão é muito humana... eu acho que isso é algo que é um diferencial... mas eu acho que o que a empresa precisar de fato eu estou disposto desde que eu não me sinta explorado... algo que me diminua... o resto... estou aqui pra entregar e pra fazer (Entrevistado 5).

Chama a atenção a fala do entrevistado 5 quando comenta que o que oferece está muito ligado ao histórico de cumprimento de seu contrato psicológico com a organização. Ele ressalta: “*essa coisa de eu virar coordenador... eu acho que pela vontade que eu tinha de mostrar meu trabalho eu abracei a causa... então me submeti a fazer algumas coisas que não me sentia confortável em fazer*” e, logo em seguida, afirma que se submeteu, pois enxergou “*naquele momento uma oportunidade*”. Ou seja, suas obrigações foram pautadas pelas trocas que já teve com a organização. Resgatando seu histórico, quando foi promovido ele relembra:

(...) então assim... eu dei um passo pra trás... é... porém, já pensando em voltar para a função de coordenador...

Ah eu... fiquei muito feliz... foi uma sensação meio indescritível porque... é... eu acho que não sou tão vendedor do meu trabalho... eu acho que eu sou muito de entrega, mas é só minha visão, eu tenho a necessidade de realizar e fazer, mas depois eu não sei vender muito bem o que eu fiz. Tem gente que valoriza muito mais, ou até vende mais do que entrega... enfim... eu fiquei feliz porque eu percebi que os meus gestores, apesar do meu trabalho de analista quietinho no meu canto trabalhando, eles perceberam meu trabalho e confiaram e me deram essa oportunidade... aí abracei a causa. (...) era um projeto diferente do que se tinha aqui (...) nas outras empresas que trabalhei eu tinha um analista e assistentes, aqui eu faço o papel de

coordenador, analista e assistente... e aí tem os meninos em campo pra dar o suporte. Então eu faço o papel de três profissionais aqui... então fiquei meio com medo pelo volume de demanda que poderia me atrapalhar... que seria analisar informações, dar suporte e fazer a gestão... enfim... mas o projeto foi acontecendo (Entrevistado 5).

Ao oferecer tais conteúdos, entende que a reciprocidade por parte do gerente é proporcionar a ele também uma **relação de parceria, reconhecimento material** (na forma de promoção) e **simbólico** (com mais desafios) e uma **gestão mais próxima**. Também tendo vivenciado uma parcela da antiga gestão, como o entrevistado 4, ele avalia o seu novo contrato psicológico em ajuste com o período de quatro meses. Os trechos a seguir ilustram todos os pontos levantados pelo entrevistado 5:

Espero que seja uma pessoa que esteja do meu lado pro que eu precisar... se eu precisar de alguma ajuda, algum apoio pra me dar o suporte necessário e... que me ajude no meu desenvolvimento porque eu não quero ser coordenador pra sempre... até recentemente eu estava conversando com ele e falei 'olha... eu tenho 4 anos de coordenação... e minha vontade... não agora, ou amanhã... mas eu quero estar no seu lugar... eu quero ser gerente também... eu vejo oportunidades aqui na Organização 2, e eu quero que você me ajude a chegar nesse lugar... me ajude a me desenvolver me dando feedback... teve até um momento com o antigo gerente que eu sentia falta disso... eu disse 'poxa, eu sei que você tá sobrecarregado e não quero te atrapalhar' mas eu também gostaria que ele estivesse mais perto pra saber onde estou errando... se eu estou certo... e é legal ter alguém do lado pra puxar a orelha e apontar alguns caminhos... então eu espero que o Entrevistado 6, além de me dar o suporte, que seja uma pessoa que ajude no meu desenvolvimento, que é algo que eu sempre tento fazer com os meus instrutores... eu sempre tento ajudá-los a se desenvolver.

Logicamente um reconhecimento pelo trabalho. Se de repente meu projeto não crescer por algumas coisas que não dependem realmente do meu cliente... de repente se surgir um projeto maior... que me enxerguem também... que possa me gerar uma visibilidade maior... é claro que tudo o que a gente faz é pensando no reconhecimento... não só pessoal mas também no profissional... que a empresa te traga não só financeiramente mas também com projetos maiores mesmo... mais responsabilidades. Agora eu estou criando uma nova expectativa... há um tempo atrás... que é uma meta de virar um gerente... como a nova empresa comprou a Organização 2... estamos passando por uma fase de reestruturação... então isso ficou muito mais difícil... então isso faz com que eu tenha que mudar meus planos... então ainda não sei pra onde eu tenho que ir pra virar um gerente... mas eu sei que esse tempo agora fica um pouco mais longe, mas o que eu espero da Organização 2 hoje é... eu acho que meu projeto já amadureceu... já anda sozinho... então fazer esse projeto crescer mais ou então que, se isso não for possível, que surja um outro projeto aqui dentro e que me deem uma oportunidade de pegar um projeto maior, eu quero cuidar de mais pessoas e ter mais responsabilidades... quero algo grande, maior porque vai me dar um suporte pra quando tiver uma oportunidade de ser gerente vão lembrar de mim... é isso que eu penso, eu acho que tudo é oportunidade (Entrevistado 5).

Assim como o entrevistado 4, ele também percebe que essa cláusula da **relação de parceria** vem sendo cumprida por parte do gerente:

Então com o antigo gerente, por ele ser sobrecarregado e por cuidar de muita coisa, eu tentava incomodar o menos possível... eu deixava chegar nele algo que realmente fugia ao meu poder de decisão. Então eu acho que eu incomodo muito pouco... e depois que veio o Alessandro... ele veio... como ele cuida de menos coisas ele consegue estar mais próximo, o antigo gestor não conseguia pelo volume de trabalho... mas também eu sei que ele não tinha tempo e eu também não cheguei a me aproximar assim... o Entrevistado 6 ele já consegue ter mais tempo pra ficar mais próximo... então sempre que tem uma reunião, ele vai junto pra conhecer mais o meu projeto... sempre que precisa eu troco muita figurinha com ele... eu toco muita coisa sozinho, mas sempre que possível chamo ele pra dividir algumas coisas. Também uma coisa que eu acho legal é a confiança e liberdade que eles me dão 'confio no teu trabalho... se você achar que tenha alguma coisa que vá além e que precise de mim pra te ajudar, estou aqui' 'se tiver alguma coisa errada te sinalizo, mas vai tocando aí' 'se precisar de ajuda estou aqui pra te ajudar'... então eu sei que o Entrevistado 6 é mais presente mas eu tento tocar muito sozinho... tem hora que eu até pergunto 'Pô, tem coisa que eu não to dividindo com você porque eu acho que é coisa do meu dia a dia, então se você precisar de informação me fala'... 'tem algum relatório diferente que você quer receber?' porque tem hora que eu fico tão no meu mundo... e eu tento ir calibrando... porque eu sei que tem outras contas pra cuidar... mas eu quero que ele esteja presente (Entrevistado 5).

O trecho a seguir mostra como o entrevistado tem percebido o novo contrato psicológico e também os mecanismos de ajuste que tem lançado mão a partir dessa nova relação de trabalho onde há o cumprimento parcial de suas cláusulas:

É... eu perdi o ajuste aí nessa mudança de gerente... estou ajustando... não sei ainda até que ponto eu tenho que compartilhar... então estou tentando ajustar isso. Estamos nesse momento de se conhecer, mas está sendo muito legal... então eu sinto que esse é um lugar com uma energia muito boa de se trabalhar (Entrevistado 5).

Lendo o novo contexto organizacional, o entrevistado 5 faz uma consideração interessante ao perceber os limites organizacionais em relação à atuação do gerente e, ao mesmo tempo, entende que essa elasticidade está muito ligada ao tipo de relação e aos limites internos dela. Pergunto a ele se o gerente poderia ser considerado como “a organização” e ele responde:

Eu acho... não sei... acho difícil... por mais que o gerente seja parceiro, esteja ali brigando junto com você por aquele projeto existem algumas regras, algumas políticas que não dá pra gente ultrapassar. Tem hora que ele também fica amarrado... ele pode ir até uma parte (Entrevistado 5).

E, em seguida, discutindo o estilo de gestão do novo gerente ressalta:

Eu acho que isso é de cada um, mas quando você está na equipe que é unida e as pessoas tem prazer de estar naquele lugar eu acho que é muito mais fácil de se entregar isso, agora quando você tem aquela gestão muito rígida muito que nada pode e não te explica porque e também não te desenvolve... fica difícil de trabalhar e entregar... aí você acaba entrando nessa parte de contrato formal... volto pro que está formal (Entrevistado 5).

A partir das narrativas descritas, é possível perceber que o contrato do conjunto 2 encontra-se em ajuste com a chegada do novo gerente. Os conteúdos mostram-se alinhados tanto por parte do gestor quanto por parte dos entrevistados de sua equipe. A reação de ambos (entrevistados 4 e 5) demonstra que há uma percepção positiva por parte desse novo contrato psicológico de trabalho.

5.6. O contrato 3

Praticamente duas gerentes por ano, por pelo menos três anos. Esse é o cenário que a nova gerente da área encontrou durante seu processo seletivo para a organização 3. Ciente disso, tem aplicado algumas estratégias para ganhar a confiança inicial da equipe que, por conta do “amor” – nas palavras da entrevistada 7 – pela última gestora, ainda resiste a mais uma mudança de liderança na área. É neste contexto que se encontram a recém-assumida gerente (entrevistada 9) e duas analistas de sua equipe (entrevistadas 7 e 8). O contrato psicológico desse conjunto está em formação, com apenas quatro meses de relacionamento como ilustra a figura 6.

A nova gerente (entrevistada 9) afirma que sua missão com a nova equipe não é das mais fáceis. Entende que suas obrigações com a nova equipe agora são traduzidas pelo oferecimento de uma **relação de confiança e honestidade**, a expertise adquirida a partir de sua **experiência profissional**, algumas **concessões iniciais** para os membros dessa equipe e prover **oportunidades de desenvolvimento** para eles.

Vale a pena destacar um fato relatado pela gerente e duas de suas subordinadas que foi a realização de reuniões individuais de alinhamento, com todos, ocorridas aproximadamente dois meses antes da entrevista. A gerente relata um episódio acontecido após suas reuniões:

Até teve um dia que eu recebi um email de uma dessas analistas que está aqui há muito tempo perguntando o que ela perderia com a minha chegada... sério! Ela escreveu ‘o que vamos perder com seu estilo de gestão?’ então eu acho que eles ficaram preocupados com o que eu propus porque na visão deles perderiam (fazendo sinal de aspas no ar) porque a última gestora tinha aquele estilo diferente do meu (Entrevistada 9).

Figura 6. O contrato psicológico do conjunto 3.

Fonte: Autor.

Logo, será possível perceber que muito do conteúdo surgido faz referência às reuniões outrora conduzidas. Por exemplo, ao destacar o primeiro ponto oferecido – a **relação de confiança e honestidade**:

Assim como eu espero da equipe essa confiança, eu também estou disposta a oferecer o mesmo, foi por isso que fiz uma reunião individual com cada um quando cheguei aqui... pra saber o cenário atual, o que esperavam, como estavam se sentindo... esse tipo de coisa. Acho que eles até estranharam um pouco, mas é o estilo meu de gestão mesmo sabe? Faço isso porque é a Entrevistada 9 fazendo (Entrevistada 9).

Sobre o oferecimento de sua **experiência profissional** como a segunda cláusula e as concessões como terceira cláusula de seu novo contrato com a equipe ela explica:

Tenho muito a oferecer, acho que com a gestora antiga eles ficaram mal acostumados porque tudo podia. Então o clima era sempre de festa mas acho que a parte importante do trabalho estava sendo deixada de lado. Mas por outro lado eu sei também que essa mudança tem que ser gradual para não causar muito impacto na equipe...

Eu tenho uma experiência que na minha opinião pode ser muito aproveitada aqui, enquanto a casa está meio bagunçada eu preciso arrumar a equipe, e depois posso partir para profissionalizar mais as coisas (Entrevistada 9).

Por fim, ela também entende que é obrigação dela o oferecimento de oportunidades para que as pessoas de sua equipe possam se **qualificar e desenvolver**:

(...) então eu sempre tento oferecer oportunidades para que as pessoas possam se desenvolver e fazer ainda melhor seus trabalhos, então um curso, uma qualificação e esse tipo de coisa porque eu sempre quero trabalhar com pessoas boas e bem preparadas (Entrevistada 9).

Como reciprocidade pelo que tem a oferecer, a gerente demanda alguns conteúdos em troca como **poder organizar “a casa”**, uma **relação de confiança** e honestidade de sua equipe, e também **“ser a última gestora”** deles. É interessante perceber como dois de seus conteúdos estão diretamente relacionados ao cenário de alta rotatividade de gestoras dessa equipe que praticamente permanece a mesma ao longo dos quatro últimos anos: poder organizar a casa e ser a última gestora. Sobre o primeiro desses dois ela relata:

Eu espero poder organizar a casa sabe? Tem muito processo perdido, pouca coisa registrada e desse jeito não dá pra trabalhar... eu não gosto muito de utilizar essa palavra, acho que até deve ter outra palavra melhor, mas a verdade é que isso aqui está uma bagunça, e eu espero poder melhorar isso, organizar isso (Entrevistada 9).

Ao dizer que espera organizar a casa, indiretamente pede a ajuda das pessoas subordinadas a ela uma vez que são os guardiões e memória de processos que, pela falta de formalização, permanecem guardados na própria experiência cotidiana de cada membro de sua equipe. Logo, justifica-se também as concessões iniciais que tem que fazer, pois entende que precisa da contrapartida deles. É possível perceber também uma relação direta com o segundo tópico esperado – a **relação de confiança e honestidade**:

O que eu espero da minha equipe é um misto de comportamentos, entregas e evoluções, mas acima de tudo confiança. Tem um exemplo que eu gosto de usar que serve para ilustrar o que quero dizer. Eu tive um funcionário uma vez que faltou do trabalho e me ligou dizendo que não iria trabalhar porque seu papagaio tinha morrido, e ele era de uma cidade lá do interior que eu não lembro o nome, mas ele me ligou pra dizer que tinha feito uma promessa de que quando ele morresse ele iria enterrar na cidade natal... isso deixa muito claro o tipo de relação que eu quero ter com a minha equipe (Entrevistada 9).

A gerente relata que, inclusive, mencionou o exemplo do papagaio com todos de sua equipe como uma forma de simbolizar aquele que seria o pilar de negociações das obrigações futuras com todos. Ao mencionar a última cláusula em relação ao que espera de obrigações, a gerente explica que foi durante a entrevista de seleção que esse conteúdo emergiu e que, ainda hoje, serve como um dos parâmetros de avaliação do contrato psicológico com sua equipe, trata-se de **ser a última gestora** dessa equipe:

Quando apareceu a oportunidade aqui me colocaram todos os problemas da área, inclusive esse negócio de troca de gestores praticamente duas vezes por ano. Mas eu estou ciente disso e na entrevista eu perguntei para a pessoa ‘mas vocês estão buscando mais uma gestora para o momento ou estão querendo alguém que fique?’ e ela me respondeu ‘não, a gente está buscando alguém para permanecer’ e aí eu falei ‘então eu quero ser a última gestora dessa equipe’... então eu espero mesmo poder ficar e desenvolver um bom trabalho (Entrevistada 9).

Sobre esse tópico, inclusive, vale a pena trazer uma das falas da entrevistada 7 (descrita a seguir) sobre o alinhamento nas reuniões quando conversou com a gerente:

A primeira pergunta que ela fez pra gente quando ela começou, que ela se apresentou, que ela pediu pra conversar com cada um individual, que ela perguntou o que que a gente esperava dela, eu acho que 90% respondeu pra ela ‘que você fique mais de um ano’ (risos)... aí já fica aquela resposta... e a gente tem uma rotina aqui muito maluca... ao ponto que você não consegue sair daqui antes das 10 da noite... você trabalha e tudo (Entrevistada 7).

Uma das guardiãs da memória do departamento é a entrevistada 7. Bastante falante, com detalhes sobre praticamente todas as gestoras com as quais trabalhou nesses últimos anos na organização 3, ela utiliza a própria entrevista e o pesquisador para realizar um balanço sobre o trajeto dentro da organização e a balança que usa para avaliar a recém-chegada gerente. Suas obrigações com a empresa e a gerente estão resumidas a três pontos principais: fazer **atividades que vão além** do contrato formal, ser **comprometida** e o oferecimento da sua **experiência e conhecimento** não somente da organização, mas também da equipe. Sobre o primeiro tópico ela diz:

Eu fui efetivada em maio... em Novembro de 2010 e assim que fui efetivada 80% da equipe foi mandada embora... sobrou eu e a outra analista... a empresa alegou que iria terceirizar o serviço... só que isso não aconteceu depois... e aí ficou eu e a outra analista... e foi uma coisa que foi muito rápida. Aí eu tive que absorver as atividades de todos os outros analistas, fiquei trabalhando 3 meses das 8 da manhã as 10 da noite todos os dias dando conta das atividades até reestruturarem a equipe. A equipe que reestruturou abaixo de coordenadores se manteve até hoje... e as próximas mudanças que tivemos foram de coordenação e gerência...

Eu acho que está implícito... e que a própria área exige isso... por exemplo, a época que todo mundo quer descansar é a época que a gente mais trabalha... final de ano, feriados, etc. Então tem muito a ver com o que a pessoa espera de vida... tenho qualidade de vida? Tenho... mas tem meses que não... as pessoas que eu vejo que entram e saem da empresa é... primeiro por não ter a questão da flexibilidade emocional... porque você tem que aguentar ser cobrado por todo mundo... aqui tudo é urgente... e se você levar ao pé da letra enlouquece... tem momentos que chega perto do enlouquecer (risos) mas você entende a coisa... nem sempre o que é urgente é realmente urgente... e aí você começa a perceber o que dá pra esperar... então eu acho que a percepção do lugar... é ter o equilíbrio emocional e de controle de expectativas (Entrevistada 7).

Para reforçar seu ponto de vista sobre a obrigação de fazer atividades que vão além do que está no contrato ela utiliza exemplos de forma a tentar esclarecer ainda mais para o pesquisador o quanto essa cláusula de seu contrato psicológico é importante naquele contexto:

Então esse estilo de trabalhar faz parte de uma coisa implícita daqui... é muito característico da área... coisa que, por exemplo, você não vê em indústria... em indústria quando dá 17h48 você vê uns 5 na frente do relógio, e as pessoas não ficam... em época de final de ano todo mundo desesperado pelas férias coletivas... e aqui não... as pessoas olham e falam “tem mais trabalho?”... então a gente brinca que aqui você fica pilhado. Você não respira, não processa. Porque a gente vive na loucura aqui o dia inteiro... eu acho que nesses três anos de organização 3 não teve nenhum dia que eu tenha falado que tinha calmaria... você pode trabalhar 24 horas que nessas 24 horas vai ter atividade (Entrevistada 7).

Interessante notar que o “fazer atividades além” do esperado foi o que a legitimou enquanto ainda era somente uma funcionária temporária. Logo, seu contrato psicológico sofreu forte influência percebida nesse período e ainda perdura. Ela relembra sua história dizendo:

A gerente da época começou a me dar vagas de motorista carreteiro que são vagas infernais pra fechar... e aí eu comecei um trabalho com um gestor que não era um gestor fácil e que todos tinham receio de falar... e como sou boca dura me dei bem com ele e começamos a fechar posições... e do nada um dia a gerente me chama e fala assim ‘olha eu tô com umas vagas em São José dos Pinhais que eu to precisando fechar e eu preciso que você vá pra lá amanhã’ e eu falei ‘oi?’ (risos) ‘como assim? Quantas vagas são?’ fiquei sabendo que eram mais de 40 vagas e ela falou vai e gasta o que tiver que gastar porque eu preciso fechar essas vagas... e aí no dia seguinte fui pra São José dos Pinhais... não conhecia a região e fui em busca de candidatos que algumas consultorias haviam apontado... e também fui pra fazer captação... então fui em área rural, entregar panfletos, etc... e aí em cima disso foi se passando e acabou que o que era pra ser um mês de contrato eu fiquei três meses e quando estava chegando no final eu perguntei ‘e aí? Se vocês não forem me efetivar eu preciso buscar outra coisa, mas deixo vocês avisados’...

[quando foi o momento que você percebeu que poderia ser efetivada?]

Quando eu comecei a fazer esse trabalho no Paraná. E também a conversa com os gestores... aqueles que tem mais tempo na casa e me falaram ‘perai... se você já está nessa loucura é porque você vai ficar porque não é todo mundo que aguenta’ (Entrevistada 7).

Assim percebe-se que os primeiros gestores, as conversas cotidianas e os desafios lançados na época foram fortes pilares da formação do contrato psicológico com a organização.

O segundo tópico é um desdobramento e explica suas atitudes de ir além e fazer mais atividades dentro da organização, o que a entrevistada percebe como a sua segunda obrigação é o **comprometimento**:

Eu nem sei se estou fazendo certo ou errado, mas acho que tenho ido pelo caminho certo... é a coisa de defender a empresa... eu tenho que vestir a camisa da empresa... e no momento que a empresa está mais precisando eu não posso ajudar!... o que eu estou fazendo aqui? Então eu acho que é pelo comprometimento... a coisa da responsabilidade e da maturidade. Eu acho que a gente tem uma questão de carga horária, só que ao mesmo tempo a gente também pode colaborar... se você pode ficar mais pra ajudar...

Nesses 3 anos... que eu brinco que parece que são 10... na verdade não tem muita rotina... cada dia é uma verdade diferente e se a gente for querer que tenha tudo em contrato de tudo... primeiro que aqui a gente não tem nada escrito oficialmente... então todas as coisas que vão surgindo a gente vai achando um padrão que serve praquilo naquele momento... aí muda a gerência muda completamente a coisa... então é muito uma negociação com a gerente... “ah, fui viajar e isso vai pro meu banco de horas”... o deixar de fazer... é complicado... tem que fazer... usa o banco de horas, negocia... mas tudo muito aberto... outro dia até eu brinco que cheguei pra gerente e disse “estou indo embora pra resolver aqueles problemas em casa mas vou fazer as coisas de lá” e ela falou “não estou ouvindo” (risos)... e eu disse “melhor não ouvir mesmo” porque eu sei que não pode, mas eu não consigo não fazer as coisas... deixar as atividades porque estou com problemas fora. Então se eu não consigo ficar aqui fisicamente eu faço fora, porque o meu trabalho dá sequência para o trabalho de outras pessoas. Eu falei pra ela, o que você precisar, conta comigo... é... eu nunca vou deixar de fazer alguma coisa (Entrevistada 7).

O último tópico trazido pela entrevistada é o **conhecimento** que acumulou ao longo de sua **história na equipe**, como ela mesma relata, percebe que pode oferecer isso para a nova gerente:

Eu acho que é minha obrigação oferecer... (silêncio) a bagagem que eu tenho da empresa, das mudanças e muito a vontade de fazer o negócio funcionar de uma forma melhor. Teve uma gerente que passou que me falou uma frase que foi pro caderninho... muitas vezes as pessoas questionavam ‘poxa as pessoas que estão entrando estão com o salário maior, as pessoas daqui estão com o salário menor... porque estão valorizando quem vem de fora e não valoriza quem está dentro’ e a gente discutindo sobre o tema e ela me falou “existe uma diferença entre empenho e desempenho... até onde essas pessoas estão apresentando performance e até onde elas estão apenas se empenhando”... e isso foi... puxa... eu nunca havia analisado isso tão friamente. Então eu acho que o que eu tenho pra oferecer hoje além da força de vontade de fazer melhorar é fazer com que a gente consiga fazer o equilíbrio de ter a vontade e ter o desempenho da equipe inteira (Entrevistada 7).

O histórico na equipe é um ponto bastante significativo para a entrevistada que durante o relato de sua história na organização deixa transparecer também um pouco de seu ceticismo em relação à nova gerente:

...e... aí vem a nova gerente... (risos) que assume a área com uma missão super difícil num primeiro momento porque a equipe inteira tem um amor muito grande pela antiga gerente então pode até ser que ela comente alguma coisa... e teve aquela coisa de falar pra antiga gerente 'não sai!' e a Entrevistada 9 já aqui com a gente... então essa passagem do bastão é bem complicada... se pra gente foi eu imagino pra ela... vendo toda essa forma... é... aí no momento em que efetivamente a antiga gestora sai e que a Entrevistada 9 começa a assumir eu brinquei com ela que eu falo que ela já se assustou desde o primeiro momento porque do que eu vi do perfil dela ela é metódica... e... eu sou assim mas eu meio que aprendi a lidar um pouquinho com a questão de Organização 3... e aí ela começa 'tá, mas onde tem escrito isso'...e eu falo 'não tem'...'onde tá o fluxograma desse processo?'... 'tá na cabeça das pessoas' (risos)... 'mas o sistema não faz isso?'... 'não'... e aí você começa a 'tipo, não dá pra você ter todas as informações de uma hora para outra'... tudo o que a gente faz é em planilha de Excel... então... a rotatividade é grande na empresa, mas ao mesmo tempo que tem uma rotatividade grande existem inúmeras pessoas que tem 10 anos de casa... então você começa a perceber que algumas coisas deixaram de existir porque ficou na cabeça das pessoas... e aí no dia a dia você começa a falar 'perai, vamos ter um outro olhar pra essas coisas'... e com a chegada da Entrevistada 9 ela já ficou com essa missão (risos) de... do perfil da antiga gerente... e são perfis totalmente diferentes... e ela... a Entrevistada 9, é muito controlada em relação a informações... ela tem que ter a evidência e é o que eu falei pra ela... que é o que eu espero há 3 anos... é alguém que ajude a brigar comigo pra montar um negócio que a gente não tem... e hoje ela tá aí com a gente nesses 2 meses e meio... é... a questão da equipe em si... existiu toda uma questão de resistência da equipe em geral... até mesmo porque tem aquela coisa de que 'ah, eu vou ter que mostrar meu trabalho de novo e em 6 meses... mas ah... em 6 meses vai mudar de novo'... então fica toda aquela angústia do próprio profissional (Entrevistada 7).

Ela utiliza um discurso bastante incisivo para não somente explicar por que seu histórico com a equipe deve ser reconhecido, mas também indicando a percepção de que há limites organizacionais bem claros em relação à figura de gerentes. Para isso, traz para a tona o contexto da organização 3 fundamentando seu ponto de vista:

Falando de Organização 3..., a gente tem uma coisa aqui que é específica... quando as pessoas vem de fora... e pode até ser que você perceba isso no bate papo com a Entrevistada 9, as pessoas vem com milhões de ideias, com milhões de coisas... e com um mês de casa falam nossa tudo o que eu planejei vou ter que rever 360 graus... você tem que rever e mudar tudo... então eu acho que hoje qualquer cargo que entre, desde o cargo menor até direção... eles entram no nosso ritmo. Ou entram no nosso ritmo ou a pessoa se queima ou ela desanima... ela desiste (Entrevistada 7).

E também reforça o seu papel de mediadora com a nova equipe da gerente:

Eu acho que todo mundo que tá aqui tá fazendo o melhor que pode... então é se colocar no lugar do outro e entender. Tanto é que quando a Entrevistada 9 começou e ela vinha me pedir

as coisas eu falava ‘calma, isso não vai dar tempo... calma... isso é emergencial agora... daqui 10 minutos não vai ser mais (risos)’ e aí você começa a pontuar e mostrar aquilo que você também tem de experiência e começa a dividir conhecimento (Entrevistada 7).

Assim, a resistência da equipe parece algo que a entrevistada 7 pode assumir dada a sua legitimação com a equipe. Sua posição, historicamente construída, permite a ela poder auxiliar a nova gerente a ponto de considerar um dos pilares de seu contrato psicológico com ela o oferecimento de todo esse conhecimento, desde que seja reconhecida por isso. O que leva à troca esperada em reciprocidade ao que tem a oferecer. O primeiro ponto está alinhado ao que a gerente também busca dentro da organização 3 que é a oportunidade de **organizar processos**, seguida pela necessidade de ser **reconhecida por seu comprometimento** e a **conquista de projetos pessoais** com a ajuda da organização e, conseqüentemente, da gerente. A primeira cláusula é claramente constituída por fatores de seu histórico uma vez que era seu sonho quando entrou na organização 3, ainda como temporária, organizar os processos da área como ela indica ao contar a história de sua contratação:

[como foi efetivada na época?]

Eu brinco que foi na loucura, porque a parte do recrutamento e seleção estava uma bagunça... essa pessoa que foi afastada já estava longe por 3 meses e nesses 3 meses passaram pela posição 3 pessoas... então os processos não continuaram. E eu sou muito metódica, então fui atrás do problema e tentar organizar realmente... aí fui organizando e a gerente e supervisor na época gostaram do meu perfil e forma de trabalho. Eu brinco com ele até hoje que ele me contratou no desespero e não me contrataria em condições normais (Entrevistada 7).

Como comentado, a gerente promoveu reuniões individuais para o alinhamento de alguns parâmetros de sua gestão. A entrevistada 7 menciona a reunião ao exprimir sua percepção de que enxerga como uma das obrigações da nova gerente com ela a organização dos processos:

O que eu falei pra ela na reunião que tivemos foi muito do organizar a casa... e foi onde ela disse ‘você me apresentou o que eu também mais quero’ tanto é que a gente já começou a escrever algumas coisas dos processos porque o que hoje falta pra gente é a organização... hoje a gente apaga incêndio 24 horas por dia... a gente tem esse ritmo maluco por ficar apagando incêndio... a gente não tem histórico (Entrevistada 7).

Ela reforça essa percepção mais tarde na entrevista quando fala sobre suas expectativas futuras, já também explicitando a segunda cláusula – ser **reconhecida por seu comprometimento**:

Eu acho que as minhas expectativas hoje são primeiro colocar a casa em ordem... porque hoje o que me faz mais mal é ficar nessa coisa de em todos os momentos que a gente precisa de alguma coisa você fica correndo atrás de email e fica na dúvida se foi isso ou se não foi... tentar buscar na memória das pessoas... então a curto prazo minha expectativa é organizar isso... e a longo prazo ir crescendo profissionalmente... 'ah você quer um cargo de coordenação?' não... neste momento não... eu acho que eu tenho os meus defeitos... eu sou uma pessoa que, ao mesmo tempo que eu gosto de ensinar eu não tenho muita paciência que as pessoas não estão muito dispostas a ajudar... e aí eu já perco e falo daqui que eu faço (risos) porque você vai levar 5 dias um negócio que eu faço em 30 minutos porque você não está a fim... de fazer... então eu sei que isso é uma coisa que eu tenho que trabalhar em mim primeiro pra depois ter uma perspectiva (Entrevistada 7).

Por fim, em troca, entende que por meio da organização deverá ser capaz de **alcançar projetos pessoais**, neste caso, poder atuar como psicóloga clínica, por meio do que entrega na organização 3 conforme seu relato:

(...) e outra porque eu morro de vontade de não me matar no RH por muito tempo e futuramente ir pra área clínica que foi uma das coisas que eu me apaixonei na faculdade... eu entrei na faculdade achando que faria só RH e saí tendo certeza de que terminaria minha vida clinicando e não em RH (Entrevistada 7).

Sobre os ajustes e reedições do contrato psicológico ela relata de uma forma interessante, utilizando a expressão “bater cabeça”:

E aí você tá acostumada a fazer a coisa de um jeito e aí chega outra gestora e pede... os dois primeiros meses a gente brincava que era bater cabeça... porque até você entender realmente o que o gestor queria, a forma de trabalho o que é prioridade... e aí você começa a observar e diz 'e aí... qual é o próximo' (Entrevistada 7).

Pode-se perceber, portanto, que a entrevistada 7 está parcialmente alinhada em termos de obrigações com a nova gerente, apresentando uma convergência apenas em relação a “arrumar a casa”, contudo, o contrato ainda está em formação o que pode significar um período de ajuste posterior. Essa situação é diferente do contrato com a entrevistada 8 que apresenta conteúdos mais próximos ao que a nova gerência oferece e espera da equipe.

A entrevistada 8, a exemplo de sua colega de equipe, também é formada em psicologia. Para ela, sua parte do contrato psicológico consiste no oferecimento de uma **relação de parceria, honestidade e seu conhecimento e experiência profissional** acumulado. Quando se refere à **parceria** ela explica:

Ela pode esperar de mim parceria em primeiro lugar, estou aí pro que der e vier, eu também espero poder aprender muito mais com ela... porque a cada troca a gente volta... e antes de estabelecer um contrato individual com cada um eu disse isso a ela, que eu espero aprender e

que quero uma relação de parceria porque a gente tá aqui pra desenvolver outras pessoas, mas muito mais pra aprender... então eu acho que a parceria é fundamental... e a confiança... acho que é a base pra um ambiente novo (Entrevistada 8).

E faz uma referência à reunião individual que teve com a gerente relatando o oferecimento de **honestidade** no relacionamento: “*De obrigação... (silêncio)... é uma obrigação que eu tenho que ter com ela é falar a verdade... em qualquer situação... isso é algo que eu percebo muito claro nela... independente da situação*”. Claramente influenciada por sua experiência na antiga organização, onde percebeu rompimento de seu contrato psicológico por não poder fazer aquilo para o que foi contratada, a analista relata também como sua parcela do contrato psicológico a experiência e conhecimento profissional prévio:

Profissionalmente tem algo do meu perfil que é analítico e ajuda muito no dia a dia... e as experiências anteriores que eu posso pesar nos projetos que tenho desenvolvido... então eu acho que a bagagem profissional e a disponibilidade... se tem que fazer vamos fazer, vamos juntos e eu acho que esse estar disponível eu acho que é aquilo de pagar pra ver... estar aberta pro que vier (Entrevistada 8).

É oportuno, aqui, trazer o discurso dela sobre sua experiência prévia com um contrato psicológico rompido. Veja que sua fala oferece indícios para crer que de fato o processo de seleção é um poderoso contract maker durante o processo de formação:

E antes da entrevista eu não tinha nenhuma informação da empresa, então tudo o que eu coletei de informação foi no processo de entrevista de seleção... o que eu esperava era o desenvolvimento... trazer o que eu sabia para lá... implantar coisas novas e tudo mais... foi essa visão de desafio que me fez optar por ir... quando eu cheguei lá foi uma propaganda enganosa. E depois que eu entrei que todo mundo veio me falar que lá era tudo difícil e que nada dava certo. Foram promessas que não foram cumpridas... e essa minha colega se sentiu da mesma forma... e aí você vai percebendo que as pessoas estavam lá... estava todo mundo descontente... mas as pessoas vão acostumando com aquele modo de trabalhar... e eu sempre falava ‘eu não quero me acostumar com isso, senão vou ficar igual a todos’ então você percebe que algumas pessoas acostumam, mesmo sem qualquer condição de progresso.

Olha, eu fiquei lá um ano e 10 meses... nos primeiros 2 meses eu tinha essa esperança... depois eu permaneci por um tempo porque eu precisava do dinheiro e não podia jogar a toalha... fiquei nisso um ano até que eu cheguei e falei ‘não, vou sair mesmo que não tenha nada certo fora daqui’... isso foi um contrato muito mais que quebrado... foi despedido (risos)... e foi curioso porque eu tive uma colega que entrou na mesma época que eu e a gente ficou amiga... e uma meio que ia motivando a outra... e nós saímos exatamente na mesma época... mas nos primeiros seis meses... foi difícil (Entrevistada 8).

Em reciprocidade, espera como contrapartida **oportunidades de aprendizado e desenvolvimento e reconhecimento** por parte de sua gestora como explícita, resgatando a vinheta anterior:

Ela pode esperar de mim parceria em primeiro lugar, estou aí pro que der e vier, eu também espero poder aprender muito mais com ela... porque a cada troca a gente volta... e antes de estabelecer um contrato individual com cada um eu disse isso a ela ... que eu espero aprender e que quero uma relação de parceria porque a gente tá aqui pra desenvolver outras pessoas, mas muito mais pra aprender (Entrevistada 8).

Acho que a gente sempre espera reconhecimento...

[que tipo de reconhecimento?]

Do trabalho, da pessoa quando você vê um resultado e a pessoa fala 'poxa, a fulana fez parte disso, fez dar certo... acho que nesse sentido. Reconhecer o profissional que fez com que aquilo desse certo. Acho que a gente sempre espera reconhecimento... de valor... pessoal, profissional.

Acho que também um reconhecimento seria um projeto maior ainda do que aquele que deu certo... um desafio maior (Entrevistada 8).

Durante a entrevista ela relatou que tem percebido que suas cláusulas, ao menos o que espera, têm sido cumpridas parcialmente no início dessa relação:

Aqui tudo é pra ontem, nenhum dia é igual ao outro... mas a gente percebe que cada dia é um aprendizado... aquilo que você achava que estava cansada de fazer ou das pessoas acharem que você sabia fazer e que era correto, você percebe que dia a dia e o ambiente em que está te leva a trazer outras alternativas... então toda a minha bagagem e experiência... claro que continuo utilizando, mas a gente está sempre adaptando pro momento... e na Organização 3 a gente vive isso todos os dias... a gente sempre adapta um conhecimento pra uma necessidade do momento... e é uma experiência muito boa, a gente cresce no profissional e no pessoal...

[A partir da oportunidade surgida, de vir para a Organização 3, quando você olha para trás, como avalia sua vinda?]

Vejo que fiz a escolha certa... e que o que eu esperava se concretizou... ainda não está no 100% porque as coisas mudam a todo tempo, mas de implantar e planejar e desenvolver coisas... no desenvolver internamente eu vejo que a gente precisa desenvolver mais, porque, pra mim que sou da área de treinamento eu sinto falta disso, mas em compensação a gente desenvolve outros projetos que acabam balanceando... que era uma coisa que eu buscava. A cultura aqui não deixa tanto a gente fazer as coisas internamente, mas deixa eu trazer um parceiro e criar junto com ele as soluções... então é um meio termo... eu acho que precisa ganhar um pouquinho mais de segurança de que o santo de casa pode sim fazer milagres... mas a gente tem abertura pra criar junto... e isso me motiva (Entrevistada 8).

Durante a entrevista ela contou de maneira um pouco mais detalhada como foi a sua reação e da equipe quando foram convidados pela nova gerente a “fazer um novo contrato” no formato proposto por ela:

A Entrevistada 9, quando chegou, ela já tinha essa ideia de formar um contrato com a equipe... então aquilo que a gente não via em outras empresas, do informal e do contrato, com ela ficou muito claro... e pra maioria foi muito novo... 'peraí, a gente vai fazer um contrato? A gente já tem um contrato de trabalho e agora vai fazer um contrato com a gerente? Então pra muita gente pareceu que... deixou as pessoas um pouco ressabiadas... no sentido de... pra que isso? Mas talvez eles não percebam que muitas coisas acontecem no dia a dia sem a gente estabelecer...

[e como as pessoas receberam isso?]

Elas entenderam qual era a finalidade do contrato, mas em alguns momentos elas acabam discordando porque trava um pouquinho numa questão pessoal... então eu percebo ainda alguns incômodos, mas bem pontuais. Mas elas entenderam qual é a finalidade.

Então agora é o momento que a gente está se aproximando mais dela, porque ela chegou num momento de passagem de bastão, então a gente quase não a via... teve um mês que a Entrevistada 9 estava aqui mas a gente não tinha uma aproximação... e de uns 2 meses pra cá a gente só tem ela... deixou de ter a outra gestora que substituiu e também ficamos um momento sem a coordenadora que já era muito próxima da equipe... então agora a gente tem a Entrevistada 9... então foi um momento que ela se aproximou (Entrevistada 8).

Por seu relato, percebe-se que o fato de discutir o contrato causou uma aproximação entre a nova gerente e a equipe. Ainda que estranhando a nova postura, de acordo com a entrevistada 8, entenderam a finalidade da ação da gestora.

Assim, percebe-se que o contrato do conjunto 3 encontra-se em fase de formação. Com quatro meses de relacionamento, a gerente tem empreendido esforços na tentativa de alinhar uma gestão que esteja próxima ao que a equipe espera. Equipe esta que perdura por diversos anos, enquanto vários já passaram pela mesma cadeira. Por outro lado, ainda há resquícios da antiga gestora que são declarados pela equipe, como o e-mail enviado, e uma resistência velada que ainda será um ponto a ser trabalhado pela nova gerente.

6. Discussão

Apresentados os resultados da análise, este capítulo é dedicado a revisitar a literatura a partir dos achados nesta pesquisa, de forma a elucidar alguns pontos de destaque, bem como apontar novos horizontes interpretativos para os contratos psicológicos de trabalho. Para fundamentar alguns dos pontos aqui discutidos, serão utilizados trechos das entrevistas e os três casos estudados como pano de fundo, na tentativa de melhor significar os achados desta pesquisa.

Os casos ofereceram possibilidades interessantes, uma vez que foi possível capturar o fenômeno em sua totalidade. Ao utilizar, portanto, a análise das narrativas, percebeu-se algumas regularidades e diversidades que contribuem com a expansão/aprofundamento sobre o conhecimento acerca dos contratos psicológicos de trabalho. A partir da análise, chegou-se ao modelo proposto na Figura 7.

Após a pesquisa empírica, é reafirmada a posição inicial de que os contratos psicológicos são um conjunto de obrigações mútuas entre empregado e empregador, compreendido como fenômeno relacional, subjetivo, dinâmico, majoritariamente implícito e não verbalizado existente em situações de trocas no trabalho. É construído a partir da reciprocidade entre as partes, tendo como finalidade o controle das ações, atitudes e comportamentos. A partir desse posicionamento explica-se o modelo remontando às bases teóricas propostas na introdução desta tese nos parágrafos seguinte.

O modelo apresentado encontra eco na literatura primórdia sobre o tema como o trabalho de Levinson et al. (1962) que indica que somente aqueles com algo em troca para oferecer também esperam uma contrapartida em reciprocidade. Como o presente estudo investigou pessoas com alto grau de qualificação, sendo 100% delas com nível superior completo, percebeu-se que, ao oferecer sua força intelectual de trabalho, criam um contrato psicológico com o empregador. Portanto, há indícios para se pensar que quando o trabalhador tem pouco a oferecer em termos de competência e/ou *expertise*, espera menos da organização, restando apenas cláusulas mais objetivas, com pouca intenção futura de trocas mais elaboradas. A corroboração com essa percepção ficou bastante visível no caso dos entrevistados 1, 4 e 5 e das entrevistadas 7 e 8 que oferecem, como troca em seus contratos psicológicos, a “bagagem”, o estoque de conhecimento e *expertise* na relação.

Figura 7. Modelo de gênese dos contratos psicológicos de trabalho

Como pode ser percebido no modelo³⁰, propõe-se que a formação do contrato psicológico tem seu início antes mesmo do ingresso na organização. Essa afirmação encontra embasamento teórico e empírico em pesquisas anteriores (Svensson & Wolvén, 2010; Guest, 2004; O’Leary & Schenk, 2000; Rousseau, 1995, 2001; Thomas & Anderson, 1998; Rousseau & Greller, 1994) e também pode ser percebida no presente estudo na forma da narrativa dos entrevistados, como a entrevistada 8 que, ao sair da antiga organização para a atual e ter vivenciado um rompimento de seu contrato psicológico no emprego anterior, afirma:

Vejo que fiz a escolha certa... e que o que eu esperava se concretizou... ainda não está no 100% porque as coisas mudam a todo tempo, mas de implantar e planejar e desenvolver coisas... no desenvolver internamente eu vejo que a gente precisa desenvolver mais, porque, pra mim que sou da área de treinamento eu sinto falta disso, mas em compensação a gente desenvolve outros projetos que acabam balanceando... que era uma coisa que eu buscava. A cultura aqui não deixa tanto a gente fazer as coisas internamente, mas deixa eu trazer um parceiro e criar junto com ele as soluções... então é um meio termo... eu acho que precisa ganhar um pouquinho mais de segurança de que o santo de casa pode sim fazer milagres... mas a gente tem abertura pra criar junto.. e isso me motiva (Entrevistada 8).

³⁰ A figura 7 - do modelo pode ser visualizada em tamanho maior no apêndice D (página 156)

Ao contar sua experiência prévia na outra organização, ela comenta que só foi conseguir informações oficiais sobre a organização durante a própria entrevista de seleção, aqui no modelo considerada como o primeiro *contract maker*³¹:

E antes da entrevista eu não tinha nenhuma informação da empresa, então tudo o que eu coletei de informação foi no processo de entrevista de seleção... o que eu esperava era o desenvolvimento... trazer o que eu sabia para lá... implantar coisas novas e tudo mais... foi essa visão de desafio que me fez optar por ir... quando eu cheguei lá foi uma propaganda enganosa. E depois que eu entrei que todo mundo veio me falar que lá era tudo difícil e que nada dava certo. Foram promessas que não foram cumpridas (Entrevistada 8).

A entrevista de seleção é o espaço onde há o início do mapeamento do contrato psicológico com a organização. A gerente da organização 3 apresenta um cenário que ilustra essa afirmação. Ela relembra quando foi convidada a assumir o cargo e, durante a seleção, o seguinte episódio:

Quando apareceu a oportunidade aqui me colocaram todos os problemas da área, inclusive esse negócio de troca de gestores praticamente duas vezes por ano. Mas eu estou ciente disso e na entrevista eu perguntei para a pessoa ‘mas vocês estão buscando mais uma gestora para o momento ou estão querendo alguém que fique?’ e ela me respondeu ‘não, a gente está buscando alguém para permanecer’ e aí eu falei ‘então eu quero ser a última gestora dessa equipe’... então eu espero mesmo poder ficar e desenvolver um bom trabalho (Entrevistada 9).

Assim, o sentimento de direitos e deveres é fundado entre as partes a partir dessas experiências prévias e predisposições idiossincráticas que foram aprendidas e retransmitidas como já apontava Roheling (1997). A explicação para esse fenômeno é a defesa nesta tese de que os fatores individuais, organizacionais e contextuais são pilares da formação dos contratos psicológicos. Também nota-se que, como indicam Shore e Tetrick (1994), que os contratos psicológicos possuem a funcionalidade de reduzir a insegurança do contrato formal, além de orientar e moldar os comportamentos dentro da relação de trabalho e proporcionar um sentimento de influência dentro desta relação. A exemplo disso, a entrevistada 8 utiliza seu conhecimento da equipe e da organização 3 como uma das cláusulas do contrato psicológico com a nova gestora, isto é, agarra-se ao seu histórico como forma de criar uma obrigação na relação para sentir-se segura a ponto de afirmar que àqueles novos gestores sempre restam duas opções: aprender o jeito de fazer ou sair da organização. Neste caso, o jeito de fazer pode ser aprendido com ela.

³¹ Na falta de uma tradução que fizesse jus à terminologia, o pesquisador optou por manter o termo em inglês *contract maker*, que seria um “fazedor de contrato” ou alguém da organização que pode, por seu papel, oferecer informações oficiais sobre a organização, como um selecionador, por exemplo.

David Guest em seu artigo pergunta “em que ponto, em um relacionamento entre um indivíduo e uma organização, pode-se dizer que o contrato psicológico existe?” (Guest, 1998, p. 651). Um achado importante deste estudo foi justamente a legitimação do cotidiano como o lugar onde as interações corriqueiras oferecem informações que contribuem para a formação e ajustes dos contratos psicológicos de trabalho. Essas aparecem em padrões tanto tangíveis quanto intangíveis. Logo, manuais de conduta, comunicados, memorandos, a declaração do planejamento estratégico e os *feedbacks* formais de gestores podem ser considerados como poderosos *contract makers* tangíveis, isto é, instrumentos institucionalizados oficiais da organização transmitindo mensagens sobre o contrato. Por outro lado, há uma parcela de ajuste dos contratos que ocorre de forma informal/intangível como a observação de como as coisas acontecem naquele contexto, como o tratamento de colegas, os mitos da organização, história dos colegas de trabalho e também os *feedbacks* informais. Ambos ocorrendo no cotidiano. O trabalho de Chiuzi (2012) já chamava a atenção para esse fato ressaltando:

A questão persiste: então, quando se forma o contrato psicológico do indivíduo com a organização em que o mesmo trabalha? E a mesma pode ser respondida por: no cotidiano. Logo, é possível pensar a constituição do contrato psicológico acontecendo no cotidiano, pois ela (a formação) também é, em essência, um processo de construção histórica. (Chiuzi, 2012, p. 67).

A partir das narrativas dos sujeitos, foi possível pensar com mais clareza que, de fato, os ajustes dos contratos psicológicos são realizados a partir da vivência corriqueira, isto é, não em um ponto específico de avaliação, mas em uma linha histórica onde as cláusulas iniciais sofrem adaptações a partir do cenário encontrado e também das próprias mudanças inerentes ao mundo das organizações, sujeitas a forças externas como também é indicado nos estudos de Schalk e Roe (2007) ao afirmar que os empregados “monitoram e avaliam as possíveis ocorrências de desvios das obrigações combinadas dentro do quadro de referência do contrato psicológico existente” (p. 171). Ilustrando este posicionamento, quando questionados a respeito dos mecanismos que os levaram às conclusões sobre o que oferecem, como negociam e percebem aquilo que é permitido e não permitido na relação de trabalho, os entrevistados afirmaram:

Acho que é pela convivência que você acaba aprendendo... tem pessoas que são mais previsíveis e outras não, mas pela própria convivência até mesmo as imprevisíveis você acaba entendendo... com um jogo de cintura você acaba sabendo quem é quem e o que fazer com cada um... eu aprendi como lidar com o gerente com a convivência... você sabe depois de um tempo que se fizer isso a pessoa vai ficar feliz, ou se não pode brincar, e assim por diante (Entrevistado 1).

Você aprende observando muito. Qualquer coisa que eu começo a fazer... certos assuntos que eu ainda não conheço eu sou observador... então você ouve mais do que fala. Com isso, com o tempo você vai começando a ver como são as pessoas, como gostam das coisas... então você faz o papel de observador... então alguns trabalhos você acaba fazendo mecanicamente pra aprender, e aí futuramente você tem alguma coisa plausível para contestar e falar. E aí você desenvolve aquele jogo de cintura... aprende como aquele departamento anda como eles gostam de fazer e nisso você vê como vai conversar com as pessoas, como vai abordar certos assuntos, como pode não aceitar certos pontos de vista... porque tudo isso tem que ser trabalhado bem, porque cada pessoa é de uma maneira. Você faz tudo isso observando bem o ambiente (Entrevistado 2).

Ah... isso é só no dia a dia, né... na convivência cotidiana... você não aprende na primeira... mas vai analisando as atitudes, como a pessoa vai lidar, como ela se porta e você vai conseguindo entender um pouco mais do jeito da pessoa. Tem gestores que são mais fechados, tem outros que são mais diretos e abertos... que eu acho que é o caso do Alê... tem pessoas que já são mais políticas.... então você, com o dia a dia, aprende a dançar conforme a música (Entrevistado 4).

Então... eu trabalho no dia a dia de operações com eles.. então você consegue perceber como eles lidam com situações de pressão, com situações do cotidiano... então ali você consegue traçar um perfil desses profissionais... além disso eu converso com eles e faço tanto feedbacks formais como informais constantemente... então ali você traça melhor o perfil... principalmente nos feedbacks informais... que na verdade nem é um feedback... é mais uma sondagem do dia a dia... constantemente eu almoço com eles e até mesmo as relações fogem um pouco do profissional por identificação mesmo.. então eu aproveito pra conversar com essas pessoas, saber do dia a dia delas, durante um almoço, um café, e outros momentos do dia que você tem que sair um pouco do escopo de trabalho... às vezes começa a bater um papo... essas coisas (Entrevistado 6).

Você percebe no escutar burbúrios de corredor e eu brinco que eu falo que se tem uma coisa que eu aprendi muito na faculdade foi a escuta... então você pega pela entonação das pessoas...tipo no começo tem aquela entonação ríspida de falar (Entrevistada 7).

Eu sou muito observadora, então eu observo bem e às vezes até demais (risos) onde estou pisando e procuro observar não somente comigo, mas como ela trata os outros.. os pares... e vou tentando me adequar porque não é novo só pra gente, mas também pra ela... então eu acho que o momento de quem está chegando é difícil, então eu acho que todo mundo tem que observar muito em volta pra ir se adequando senão não vai fluir... e eu aprendo a cada mudança nesse sentido... o observar, tem uma entrega pra fazer então como é pra entregar... precisa de mais detalhe ou menos detalhe do que eu acho que tem que ser.. e o perguntar... chegar na pessoa e perguntar: eu preciso saber o que você espera, porque senão eu vou ficar pisando em ovos e aí vou me sentir insegura e consequentemente meu desempenho vai ser afetado. Então eu observo primeiro e depois eu pergunto (Entrevistada 8).

Essa verificação encontra suporte em outra pesquisa empírica de Sutton e Griffin (2004) onde foi percebido que as experiências pós-ingresso na organização medeiam toda a expectativa pré-ingresso, bem como as percepções de rompimento, isto é, ao monitorar no cotidiano de trabalho as informações formais e informais com os principais *contract makers*,

o indivíduo naturalmente dá início ao processo de ajuste de seu contrato. Também corrobora com os estudos de Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), Conway e Briner (2002b) e De Vos, Buyens e Schalk (2003), por isso tratamos aqui de utilizar o termo “reedição” dos contratos psicológicos que encontra seu espaço no cotidiano, na “esfera das atividades corriqueiras, comezinhas, constituído de pequenos episódios, dos fatos ‘sem prestígio’. São os pequenos afazeres, as diversas tomadas de decisão, as interações simbólicas e o *locus* no qual as representações, os discursos e as práticas são apropriados e reproduzidos” (Tedesco, 1999, p. 27).

Outra confirmação importante refere-se à reciprocidade como a cola dos contratos psicológicos de trabalho e, portanto, uma das bases da formação e ajustes dos contratos psicológicos, à medida que oferece certa estabilidade ao sistema social regido pelas trocas e intenções futuras de ações, como afirma Gouldner (1960). Para detalhar melhor, retoma-se a citação de Gouldner:

Pode ser assumido, como uma primeira aproximação, que uma unidade social ou grupo é mais propensa a contribuir com outra a qual oferece benefícios do que com aquela que não oferece; não obstante, há certas condições gerais sob as quais um padrão pode oferecer benefícios para o outro apesar da falta de reciprocidade. Um caso importante dessa situação é onde arranjos de poder restringem a continuidade de serviços. Se B é consideravelmente mais poderoso do que A, B pode forçar A a beneficiá-lo com pouca ou nenhuma reciprocidade. Este arranjo social, para assegurar, é menos estável do que aquele onde a reciprocidade de B motiva A a continuar desempenhando serviços para B (Gouldner, 1960, p. 164, destaques do autor).

A fala do entrevistado 4 é emblemática nesse sentido. Ao olhar para o seu antigo gerente, distante e com diversas passagens que ocasionaram em rompimentos de seu contrato psicológico e ao avaliar seu novo gestor, ele afirma que “melhorou 200% com a chegada dele”, logo, entende que é mais propenso a contribuir com essa nova unidade social dentro da organização 2 que oferece, ou pode oferecer, benefícios a ele do que aquela que não oferece (o antigo gerente como representante da organização). Aliás, ainda não saiu da organização em função desse novo gerente, pois entende que há um combinado sobre algumas possibilidades de troca – uma intenção futura da relação – de que as coisas serão diferentes a partir de agora.

Ainda sobre a citação de Gouldner, sublinha-se a afirmação que os arranjos unicamente selados pela força do papel social, onde um é mais poderoso do que outro, tendem a ser mais instáveis. Foi possível notar que o entrevistado 5 e a entrevistada 8 percebem essa diferença. Enquanto a entrevistada 8 afirma que em sua última empresa, da indústria química

“nada podia” e “tudo era rígido com normas que até atrapalhavam”, a fala do entrevistado 5 é ainda mais significativa neste ponto:

Eu acho que isso é de cada um, mas quando você está na equipe que é unida e as pessoas tem prazer de estar naquele lugar eu acho que é muito mais fácil de se entregar isso, agora quando você tem aquela gestão muito rígida muito que nada pode e não te explica porque e também não te desenvolve... fica difícil de trabalhar e entregar... aí você acaba entrando nessa parte de contrato formal... volto pro que está formal (Entrevistado 5, destaques do autor).

Ou seja, uma relação negociada tende a ser mais profícua, mais estável. Logo, imaginar a gestão dos contratos psicológicos em um cenário de constante mudança parece uma solução plausível para instigar relacionamentos saudáveis e honestos. É neste sentido que a operação de tecnologias invisíveis por parte dos gerentes em diferentes relações de trabalho pode ser pensada como uma habilidade necessária para dar conta da dinamicidade das relações de trabalho. O gerente da organização 2 afirma:

(...) se o bicho tá pegando, eu falo ‘galera, eu sei que foge do normal, eu também não concordo que teríamos que entregar de hoje para amanhã, mas a gente vai ter que entregar... vamos comigo?’ e eles falam ‘vamos, estamos contigo’. Eu já tive situações de virarmos noites aqui pra entregar demanda que o cliente precisava, extraordinário... então é muito gostoso... e é o que eu te falei... enquanto você se dispõe a ajudar as pessoas e elas te dão esse retorno... é muito gratificante... e ninguém obrigou! Eu não posso obrigar e falar ‘cara, você vai ficar comigo até amanhã pra entregar a demanda’ não, mas você vê que é de coração (Entrevistado 6, destaques do autor).

Também é possível perceber esse desejo no gerente da organização 1 que, apesar de não conseguir isso com a sua equipe, narra a história de grandes líderes com os quais conviveu, e que possuíam essa habilidade da operação da reciprocidade incluindo uma faixa flexível de negociação dos contratos psicológicos, para conseguir a cooperação de seus subordinados como ele mesmo conta:

Por exemplo, teve uma das passagens que eu vi numa empresa quando eu estava começando em auditoria eu fui numa corretora que tinha um rapaz que me serviu de exemplo... ele era contador na época e ele era muito brincalhão, safado, e ele ficava naquela galhofa com os funcionários e ele conseguia tirar dos caras o máximo... se o cara tivesse que ficar trabalhando até as dez horas ele ficava trabalhando até as dez horas e sem reclamar... tinha que ir de sábado e domingo e o cara falava ‘se precisar de mim estou aí’...e não era a empresa que fazia isso, era aquela cumplicidade que eles tinham ali porque eles sabiam que tinham que fazer aquilo ali porque eles precisavam porque era importante para eles e eu me pautei muito naquele rapaz (Entrevistado 3, destaques do autor).

Sabe-se que os gerentes devem possuir certa habilidade de articulação de pessoas para a consecução de seus objetivos profissionais e, como pode ser percebido nas falas nos gerentes das organizações 1 e 2, há uma gestão do implícito necessária para a produtividade esperada dentro das organizações, que só são possíveis a partir da reciprocidade. Para Gouldner (1960):

Parece estar implícito que as pessoas acreditam que a) em longo prazo, a troca mútua de bens e serviços será balanceada; ou b) se as pessoas não cuidarem daqueles que as ajudaram, algumas penalidades serão impostas a elas; ou c) aqueles aos quais ajudaram podem ser esperados a ajudá-los também (Gouldner, 1960, p. 170, tradução do autor).

A percepção de que há um acordo implícito e que se deve cuidar daquelas pessoas que o ajudaram explica o fato do gerente da organização 1 “burlar” o sistema da empresa, que não permite o pagamento da pós-graduação aos funcionários, para uma de suas subordinadas como reciprocidade à sua participação e agregação de valor em sua gerência. Durante a entrevista ele relata que é constantemente assediado por profissionais do mercado e não sai da organização “e não é por causa dos meus belos olhos verdes”. Logo, sua percepção é de que há, de fato, uma norma que instiga as pessoas a cumprirem a reciprocidade que lhes foi gerada a partir da criação de um desequilíbrio na relação por uma troca/transação realizada.

Os itens “a” e “c” da citação anterior de Gouldner também podem ser observados na entrevista com o gerente da organização 2, o qual realmente espera que a troca seja balanceada, e que aqueles que ajudam podem ser esperados a ajudá-los, nas palavras dele:

Como bem falei, eu acho que uma mão lava a outra, então hoje você precisa da minha ajuda... precisa do meu apoio e do meu suporte, então amanhã eu preciso contar com você também.... então eu não espero menos, ou eu espero igual ou mais das pessoas... tem que ser uma via de mão dupla.

É recíproco... e é muito gratificante perceber que essas pessoas muitas vezes se preocupam em realmente entregar algo com melhor qualidade, cumprir um prazo a risca mesmo nesse turbilhão de atividades por ter um comprometimento com o seu gestor, com aquela pessoa, e falar ‘não, não posso furar com ele’.. é gratificante (Entrevistado 6, destaques do autor).

A norma de reciprocidade compreende dois aspectos importantes: a equivalência e a imediatez. Sobre o primeiro deles, em ambos os casos se confirma a colocação inicial desta tese de que nos contratos psicológicos a equivalência é predominantemente heteromórfica, isto é, aquilo que é trocado é diferente em sua forma, contudo, balanceado em termos de valor percebido. Logo, a subordinada que recebeu a pós-graduação em troca de seus bons serviços pode avaliar essa troca como justa e balanceada. Nas entrevistas também nota-se que a

reciprocidade homomórfica também está presente em muitas cláusulas dos contratos pesquisados.

A gerente da organização 3, por exemplo, oferece uma relação de confiança e honestidade, em reciprocidade espera o mesmo durante esse processo de formação de seu contrato psicológico com a nova equipe. O gerente da organização 2, com o seu contrato em ajuste, oferece uma relação de parceria e, em troca, espera o mesmo. Alinhados a ele estão seus dois subordinados (entrevistados 4 e 5) que oferecem a parceria e esperam o mesmo em troca. Essa nova interpretação abre margem para pensar que talvez haja uma cláusula fundante nos contratos psicológicos de trabalho, as quais são entendidas sob um prisma homomórfico, isto é, trata-se de algo de extrema importância que ofereço e a obrigação da outra parte é oferecer o mesmo, e outras cláusulas com possibilidades de troca heteromórficas, isto é, passíveis de “substituição” por moedas de troca diferentes em forma, contudo, balanceadas em valor para aquele contexto.

Sobre a imediatez, isto é, a dimensão temporal da troca, é possível observar maior variação de contrato para contrato. Por exemplo, apesar do entrevistado 4 ter vivenciado uma sequência de ajustes em seu contrato psicológico com seguidos rompimentos, ainda assim, espera por sua vez na organização 2 por aproximadamente cinco anos. Ele afirma:

Cara, você se sente um lixo, a vontade é você mandar... falar aquele palavrão mesmo... falar 'vai todo mundo pra aquele lugar'... mas aí o que ia adiantar? Eu iria sair, mas sai um, sai dois e contratam outro... é número... eu vou perder meu emprego e salário? E as contas que tenho pra pagar? Vou pagar como?... (silêncio)

Graças a Deus veio pessoas muito boas, e eu conversei e expus tudo o que estava acontecendo e falei 'a gente vai andar junto aqui, se quiser andar junto a gente vai andar junto, senão é cada um por si' e aí a gente conversou e passou as avaliações e eu fiquei (Entrevistado 4, destaques do autor).

Já para a entrevistada 8, o período de avaliação do tempo transcorrido entre o que foi prometido e o que foi entregue na sua antiga organização foi de quase dois anos:

É frustrante... por exemplo na indústria química antes... foi um contrato quebrado... você está no processo seletivo, as pessoas tentam vender da melhor forma possível, o mundo mais perfeito possível.

[como foi seu processo seletivo lá?]

foi um processo de quase um mês, foi uma eternidade... e aí eu falei 'poxa, aqui eu tenho muito aprendizado, muita coisa' e quando você entra você se vê num momento que você fala 'peraí, eu entrei numa área de desenvolvimento mas não tenho as ferramentas básicas pro meu trabalho' ... eu vim aqui pra fazer rotina... nada além disso.

[quanto tempo você demorou pra perceber isso?]

(risos)... não vai assustar... mas... a primeira semana foi assustadora, mas pra concretizar isso foi em um mês... mas a gente sempre tem aquela coisa de que 'ah vai melhorar né... a área passou por várias mudanças, as pessoas são novas, eu tenho que conquistar um pouco do espaço'.... então você sempre vai acreditando que vai melhorar... até que chega uma hora que você fala 'não vai melhorar nada' eu vou daqui pra outra ou vou continuar frustrada... e cada vez sentindo que vou regredindo cada vez mais.

[e depois desse um mês, quanto tempo você esperou pra...]

Olha, eu fiquei lá um ano e 10 meses... nos primeiros 2 meses eu tinha essa esperança... depois eu permaneci por um tempo porque eu precisava do dinheiro e não podia jogar a toalha... fiquei nisso um ano até que eu cheguei e falei 'não, vou sair mesmo que não tenha nada certo fora daqui'... isso foi um contrato muito mais que quebrado... foi despedaçado (risos)... e foi curioso porque eu tive uma colega que entrou na mesma época que eu e a gente ficou amiga... e uma meio que ia motivando a outra... e nós saímos exatamente na mesma época... mas nos primeiros seis meses... foi difícil (Entrevistada 8).

Enquanto que, para o gerente da organização 1, ao avaliar o que ofereceu e a entrega que esperava, de seu subordinado (entrevistado 1), foi de dois anos:

Tem um rapaz aqui que é bom na parte de TI... ele é bom de sentar aqui e ficar desenvolvendo um teste aqui... agora, bota esse cara pra ir pro campo? Negativo... eu já tentei orientar ele, já tentei mudar mas não deu... então o que eu faço? Eu boto ele pra fazer aquilo ali... é o que ele consegue me dar da melhor maneira sem eu forçar a barra pra ele, sem prejudicá-lo. Tem o outro ali que é o contrário, ele quer conhecer, quer conhecer, então com ele eu falo 'quero que faça assim... pá pá pá e se vira' e ele vai e faz. Então pra aprender esse tipo de coisa o gestor tem que estar preparado pra ouvir, precisa ter muita paciência pra explicar, e... preparar também. É entender o limite de cada um... e não adianta – ou o limite dele me satisfaz ou se não satisfaz vou ter que trocar. Esse rapaz que está comigo há 2 anos, eu gostaria que ele fosse melhor, mas ele não me dá, mas por enquanto eu preciso do que ele me dá, então vai continuar... só que essa pessoa não vai se desenvolver tanto. Já esse outro menino que entrou agora que é curioso e quer aprender ele já tá mostrando... daqui a pouco ele já tá passando esse aqui (Entrevistado 3, destaques do autor).

Assim, percebe-se que o problema da imediatez é mais complexo do que o da equivalência dentro da norma de reciprocidade ao se investigar as dinâmicas dos contratos psicológicos de trabalho. Parece haver uma faixa maior de tolerância que também sofre influências tanto do contexto quanto dos próprios indivíduos.

Ainda sobre a reciprocidade há que se diferenciar a *norma geral de reciprocidade* dos *deveres específicos e complementares por status*. Enquanto nos deveres por *status* há uma troca por força dos papéis desempenhados, na norma de reciprocidade, por sua vez, a troca ocorre pelo senso de que uma obrigação foi criada por ações passadas. Ao pensar nos contratos psicológicos de trabalho aqui explorados, as falas dos entrevistados mostram um

ponto interessante relativo ao conteúdo da troca, em especial, por parte dos empregadores (gerentes) que oferecem “um bom ambiente de trabalho” ou seu “suporte” às suas equipes, como no caso dos entrevistados 3, 6 e 9 – todos gerentes. Ora, é plausível pensar que neste contexto se tratam mais de *deveres específicos por status* do que da norma de reciprocidade em si, uma vez que tais pontos são basicamente exigidos pelo próprio papel institucionalizado. Grosso modo, não estariam fazendo “mais do que sua obrigação” como diz o ditado popular.

Por outro lado, a norma de reciprocidade entende que algumas obrigações são criadas a partir de ações que foram desempenhadas e que, por força da norma, geram uma expectativa de troca visando o balanceamento da relação. Vale a pena retomar a citação suscitada na introdução desta tese: “No primeiro caso, a obrigação do Ego para o Alter depende do *status* do Ego em relação ao Alter; no segundo caso, as obrigações do Ego para o Alter dependem do que o Alter já fez para o Ego” (Gouldner, 1960, p. 170). Por exemplo, ao pedir, como contrapartida mais desafios e responsabilidades, os entrevistados 2, 5 e 8 levam em consideração aquilo que já fizeram e mostraram naquela relação, portanto, a expectativa é pautada pela norma de reciprocidade já que não seria uma obrigação imputada aos gerentes dentro de suas linhas hierárquicas nas respectivas organizações. Da mesma forma que também não seria uma cláusula válida por parte dos subordinados, por exemplo, citar fatores como “chegar no horário” ou “fazer minhas atividades”.

Conway e Briner (2005), ao perceberem a reciprocidade como fundamental, ressaltam um ponto importante sobre o estudo dos contratos psicológicos que seria uma grande limitação das medidas utilizadas que consideram as contribuições e induções como entidades independentes, isto é, como fragmentos que poderiam ser apenas juntados. Logo, uma coisa seria perguntar a alguém o que ele pensa que a outra parte deve oferecer a ela, e outra coisa diferente seria perguntar a essa mesma pessoa o que ela acha que a outra parte deve oferecer a ela em troca de suas contribuições naquela relação. Essa consideração de Conway e Briner (2005) foi o que norteou as questões 5 e 6 do roteiro de entrevista desta tese.

Próxima a esta discussão se encontra a teoria da troca social de Thomas Burns (1973), posicionada como o segundo pilar dos contratos psicológicos de trabalho. Assim, enquanto a reciprocidade seria a dimensão macro da estabilidade/previsibilidade dos contratos, as trocas sociais estariam posicionadas como a dimensão micro. O autor aproxima-se do conceito de Gouldner, distinguindo as formas de *troca altamente institucionalizadas* das *trocas mutuamente contingentes*. O segundo tipo, ocorrido quando as trocas ocorrem pelo interesse pessoal dos atores de manter a boa vontade uns dos outros, ao invés de serem forçados pelo

papel institucional. Nesta pesquisa esse ponto apareceu na forma de conteúdos e nomenclaturas como “parceria” e “cumplicidade”, tanto por parte dos gerentes quanto de seus subordinados, como ilustram os trechos a seguir:

Então tem que ter aquela cumplicidade sabe? Não adianta Porque se eu chegar e impor algumas coisas eu não vou conseguir extrair o melhor deles... na minha opinião o bom gerente tem que saber qual é o limite de cada um e tirar o máximo de cada um, você não pode nivelar... é igual filho, eu tenho 3 filhos e cada um é diferente... então um é melhor nisso aqui o outro é melhor ali... e você tem que saber quando puxar... então isso aí não está em contrato porque a exigência do chefe é que o cara faça o serviço, agora... eu posso fazer o serviço.. bem, posso fazer muito bem, posso fazer otimamente bem, posso fazer no prazo, posso fazer antes do prazo e por aí vai (Entrevistado 3).

Eu acho que é a parceria. Você trabalhar na parceria com as pessoas, você sempre tem um fruto muito gratificante com o trabalho. Eu te ajudo e você me ajuda entendeu? É diferente de ser um cara autocrata que diz ‘vou ser seu chefe e é assim e assim que se trabalha’ eu procuro entender os objetivos eu procuro entender os prazos, porque o profissional vai por esse lado e não por aquele... eu procuro no dia a dia manter esse relacionamento, então eu acredito fortemente que é essa parceria com essas pessoas é que traz esses frutos realmente pro nosso trabalho (Entrevistado 6).

O que se vê nas relações dos contratos psicológicos investigados é que a troca baseada na mutualidade não está ancorada no contrato formal de trabalho, uma vez que estas são previstas como forma concreta de troca, por força de papel institucional.

Além da diferenciação anterior, a teoria de troca social de Burns (1973) traz outra contribuição importante para o estudo dos contratos psicológicos a partir das orientações dentro das relações sociais como explorado nos capítulos iniciais. Nos casos analisados, ficou nítida a predominância de orientações mais individualistas de troca nos contratos 1 e 3, isto é, aquela onde “O ator “A” avalia alternativas de ação e resultados em termos de satisfação de seus objetivos e valores pessoais” e que, por consequência disso, não levam tanto em consideração os valores e objetivos do outro. Por exemplo, o entrevistado 1 quer ser reconhecido e quer “mudar a cabeça dos gestores”; o entrevistado 2 quer “abrir portas” (para ele próprio) e ascender a um cargo de gestão; e as entrevistadas 7, 8 e 9 do conjunto 3 também de orientação mais individualista pela própria fase de formação e sondagem do contrato psicológico que se forma.

A exceção é o contrato 2, de orientação conjunta para o outro, ou chamada de *cooperação*. Os entrevistados 4, 5 e 6 oferecem e buscam “parceria”, “estar mais próximos”. Chama a atenção uma frase que apareceu nas três narrativas: “estamos juntos”. Lembrando que a orientação, de acordo com Burns (1973), é refletida a partir da atitude em relação ao outro e a base de avaliação e escolha das decisões tomadas de forma que são criados tipos

diferentes de relacionamento a partir das orientações de troca. Assim, no contrato 2 pode ser percebida uma relação onde existe maior tolerância no quesito tempo (remontando ao conceito de imediatez de Gouldner) uma vez que os atores entendem que esse relacionamento já é, ou pode se tornar, no futuro, vantajoso para os envolvidos, logo, sentem-se motivados a estabelecer termos justos de troca e a boa vontade do outro para que o relacionamento possa ser mantido e ativado em ocasiões oportunas.

O desenvolvimento das orientações sociais para troca discutidas previamente é determinado a partir de fatores que mesclam características individuais, como personalidade e fatores contextuais como: (i) a restrição e possibilidades de ação; (ii) fatores culturais, étnicos e raciais e; (iii) a duração dos relacionamentos. Um ponto merecedor de destaque na teoria remete à ideia de que atores em certas posições são normativamente obrigados a perseguir os interesses de outros. Logo, pensando que o gerente, ao ascender à sua posição hierárquica depende exclusivamente de sua equipe para conseguir entregar resultados, isto é, sua entrega se dá por meio de outras pessoas, é possível pensar que ainda que isso não seja exigido de forma explícita, haja certa força de papéis que jogam para que o gerente seja orientado positivamente com os integrantes de sua equipe, contudo, para aqueles gerentes que buscam uma relação de cumplicidade e parceria, como os entrevistados 3 e 6, é permitido que haja uma extrapolação disso para adentrar no campo da cooperação de fato. Logo, são feitas algumas concessões visando ao aumento da faixa de aceitação da outra parte que deverá entender a troca como justa.

Como pode ser percebido, o contrato psicológico de trabalho é forjado nas relações entre empregado e empregador, sendo este empregador antropomorfizado nesta pesquisa na figura dos gerentes de equipe. No entanto, ainda que o gerente, em alguns casos, possa ser considerado como “a organização”, há limites impostos pela macroestrutura que impactam e limitam a abrangência e autonomia de atuação dos gestores na negociação dos contratos psicológicos. Esses limites organizacionais foram percebidos tanto por parte dos gerentes quanto por seus subordinados. O gerente da organização 1, ainda que entenda que o gerente seja a organização, logo no início da entrevista relata:

Essa relação de ir além vai depender muito do relacionamento que o chefiado tem com a chefia é também do tipo de abertura que a empresa dá. Então tem empresas que estimulam mais esse contato do chefe com o subordinado e outras não. Por exemplo, uma coisa que eu sempre me preocupei foi com o ambiente de trabalho porque a gente passa a maior parte do tempo que a gente está acordado no trabalho. Então essa cumplicidade entre chefia e chefiado te agrega muito no trabalho e ISSO não está no contrato de trabalho.

[mas ele pode ser considerado como “a empresa”?]

Com toda a certeza. Tinha um cara que eu conhecia que falava: ‘a pessoa que eu quero estar mais bem é com o supervisor’ porque é ele quem faz o meio de campo... o gerente pode estar bravo comigo, o diretor pode estar bravo comigo, mas o supervisor tem que ser meu amigo... e é verdade porque o gerente no caso aqui é quem faz o meio de campo... as vezes o funcionário tá bravo com a empresa e o gerente tem que dizer ‘calma, a empresa tá passando por uma situação difícil aí’. Ele vira a personificação da empresa. Mas ele só exerce esse papel quando está junto com a empresa, motivado. Tem que ter a contrapartida (Entrevistado 3, destaques do autor).

Da mesma forma, o gerente da organização 2 percebe esses limites. Ao ser perguntado sobre se o gerente pode ser “a organização”, ele responde:

Não pode... não... acho que não pode... a empresa tem missão, visão e valores que nem sempre o profissional realmente trabalha com aquela... enfim, ser aquele mais da Cia... obviamente os profissionais procuram companhias que se adequem ao seu modo de pensar... de viver, mas existem muitas ações dentro da Cia. que você não concorda, que às vezes você discorda fortemente (Entrevistado 6, destaques do autor).

A gerente da organização 3 também partilha da mesma percepção afirmando: “Eu acho que tem vezes que eu sou a organização 3... por exemplo, às vezes eu falo: olha agora não é a entrevistada 9 falando, agora é a organização 3. Então tem vezes que sim, mas na maioria das vezes o gerente não pode ser considerado como “a organização”. Já os subordinados se mostraram mais divididos ao ressaltar a personificação das organizações na figura dos gerentes. Para os entrevistados 1, 2 e 3 o gerente é a organização:

Sim, porque seu gerente é teoricamente o que seria seu patrão em uma empresa pequena. [em quais momentos você pode considerá-lo como a empresa?] ah... por exemplo, qualquer outra pessoa da empresa que vier, eu ainda respondo pro meu gerente... então acho que nunca vai fugir disso. Ninguém lá do financeiro vai me obrigar a fazer algo que eu não tenho que fazer (Entrevistado 1).

Quando a gente fala do gerente... é aquela pessoa de maior conhecimento... então se ela está ali é porque ela tem um bom conhecimento. Então para mim sim, ele é a empresa.... ele é responsável pela empresa... ele assina pela empresa. Então como a empresa em si não é algo que não dá pra pegar ele acaba se tornando a empresa... então você acaba buscando a pessoa sabendo que ela sabe o que é melhor para a empresa. Então pra mim eu enxergo o gerente como a empresa... até porque é uma pessoa que você pode contar com ela (Entrevistado 2).

Sim, porque se você pegar uma empresa ela é dividida em várias áreas... e cada área tem um gerente... então se você pegar todos os gerentes... eles são a empresa... eles que formam a empresa. O presidente não vai ficar sabendo tudo o que acontece em cada área, cada gerente tem que estar sabendo exatamente o que está acontecendo na área dele (Entrevistado 3).

Já os entrevistados 5, 7 e 8 percebem os limites impostos aos gerentes e discordam da ideia de que o gerente seja a organização como pode ser percebido a seguir:

Eu acho ... não sei... acho difícil... por mais que o gerente seja parceiro, esteja ali brigando junto com você por aquele projeto existem algumas regras, algumas políticas que não dá pra gente ultrapassar. Tem hora que ele também fica amarrado... ele pode ir até uma parte (Entrevistado 5).

Não... falando de organização 3 não... em outras organizações pode até ser...mas falando de organização 3 não, porque a gente tem um... quando as pessoas vem de fora... e pode até ser que você perceba isso no bate papo com a gerente, as pessoas vem com milhões de ideias, com milhões de coisas... e com um mês de casa falam nossa tudo o que eu planejei vou ter que rever 360 graus... você tem que rever e mudar tudo.. então eu acho que hoje qualquer cargo que entre, desde o cargo menor até direção... eles entram no nosso ritmo. Ou entram no nosso ritmo ou a pessoa se queima ou ela desanima... ela desiste (Entrevistada 7).

(silêncio)... pergunta difícil... (silêncio)... ah.. eu não diria a organização como um todo, mas é parte fundamental porque ele não é sozinho. O gerente é a organização quando ele cobra os resultados... ele tem que ser a organização... o resultado é o trabalho dele, é a caixinha dele e ele tem que cobrar. Agora o momento que ele não é... (silêncio) (silêncio). Aqui na organização 3 o gerente tem os momentos de organização e tem os momentos que ele é par (Entrevistada 8).

Os gerentes possuem papel importante na formação e ajustes dos contratos psicológicos como afirma Lewis & Taylor (2000), por isso são vistos como os mediadores das políticas organizacionais e o fazer diário (Aselage & Eisenberger, 2003; Teckleab & Taylor, 2003), contudo, percebe-se que boa parte dessa contribuição acontece no cotidiano de trabalho onde o papel de gerente frequentemente é mesclado com atividades de par, por exemplo, fazer atividades similares, estar mais próximo, relacionamentos pessoais mais estreitados e outras atividades que, na interação corriqueira, acabam por também contribuir de maneira significativa na dinâmica dos contratos psicológicos vigentes.

A fala do entrevistado 4, de permanecer na organização após a chegada do novo gerente, corrobora com os achados de Granrose e Baccili (2006) de que os rompimentos dos contratos perpetrados pelos gerentes não afetaram o comprometimento com a organização, contudo, tiveram impacto profundo na intenção de sair da organização.

Assim, sabe-se que há limites impostos por políticas e diretrizes aos gerentes que, por razões óbvias não terão a mesma amplitude de poder como o proprietário ou alta hierarquia da organização (Guest & Conway 2002), contudo, ainda assim, dado o contexto de que é virtualmente impossível a construção de um ambiente uniforme em expectativas (Anderson & Schalk, 1998; Rousseau & Greller, 1994), o papel daqueles que medeiam as relações entre o

fazer cotidiano e as políticas organizacionais como os gerentes, ainda é fundamental para a dinâmica e reedições dos contratos psicológicos de trabalho nas organizações.

O que é interessante é que os entrevistados 1 e 2 que enxergam no gerente a representatividade institucional são da mesma organização (organização 1) e as entrevistadas 7 e 8 que discordam ao ver a gerente como essa figura central também são da mesma organização (organização 3). Este fato abre espaço para pensar que, como dizia Schein (1965), os contratos psicológicos sofrem influências significativas da cultura organizacional de cada empresa e que certas cláusulas e limites dos gerentes podem e devem ser enxergados a partir de um quadro referencial mais amplo. Assim como Guest (2004) que traduz os termos dos contratos psicológicos como necessariamente mediados pelas políticas de gestão de recursos humanos, a cultura e o clima organizacional e o próprio nível de participação nas decisões organizacionais. O único caso divergente foi o caso 2, contudo, há que se lembrar que a relação do gerente com o entrevistado 4, que enxerga seu gerente como “a organização”, tem mais tempo do que com o entrevistado 5.

Portanto, percebe-se terreno fértil em se tratando da investigação dos contratos psicológicos de trabalho. O modelo desta tese, representado na figura 10, foi construído a partir de indícios teórico-práticos que consolidam alguns pontos que rondam este objeto de estudo por volta de três décadas. Exploradas as ligações com a teoria construída previamente o capítulo seguinte objetiva sintetizar as conclusões desta pesquisa e apontar novos caminhos para o estudo dos contratos psicológicos de trabalho.

7. Conclusão

O objetivo deste estudo foi investigar os contratos psicológicos de trabalho, compreendendo o desenvolvimento de seus processos de formação e ajustes nas relações de trabalho dentro das organizações, buscando um aprofundamento/expansão da compreensão deste fenômeno que é dinâmico, fluido, relacional e está em constante movimento. Para tanto, a estratégia metodológica foi desenhada de forma a capturar esse fenômeno, sua complexidade, e o que acontece com ele a partir de três casos envolvendo um conjunto formado pelo gerente e duas pessoas subordinadas a ele com interações frequentes para compreender os contratos psicológicos em sua bilateralidade empregado/empregador.

Esta conclusão oferece a redefinição de alguns pontos acerca do tema, apresentando contribuições teórico-metodológicas, bem como sugestões para futuros estudos abrangendo este objeto.

Em primeiro lugar, apresenta-se uma redefinição do conceito como segue: “Os contratos psicológicos de trabalho são um conjunto de obrigações mútuas entre empregado e empregador, sendo este um fenômeno relacional, subjetivo, dinâmico, majoritariamente implícito e não verbalizado existente em situações de trocas no trabalho. É construído a partir da reciprocidade entre as partes, tendo como finalidade o controle das ações, atitudes e comportamentos”.

Baseado nesse conceito, as conclusões desta redefinição puderam ser avaliadas a partir do aprofundamento teórico e da investigação empírica do fenômeno captado durante as entrevistas apresentadas agora. Vale a pena ressaltar que muitos dos pontos trazidos nesta tese foram levantados por Guest (1998) em suas dúvidas sobre o estudo dos contratos psicológicos em contraposição aos conceitos compilados por Rousseau (1989, 1995). Portanto, referem-se às bases, dinâmicas, e de investigação deste fenômeno.

Pode-se reafirmar que os contratos psicológicos possuem como base a reciprocidade e a avaliação de trocas sociais ocorridas nas interações. Tais conteúdos foram evidenciados por diversas vezes nas entrevistas e puderam ser apreendidos pelas narrativas dos sujeitos que deduzem que há, de fato, a existência de um contrato psicológico com outras partes, o qual extrapola a formalidade prevista no contrato legal de trabalho, entendendo que o mesmo dá conta de apenas uma pequena parcela das ocorrências e relacionamentos entre um indivíduo e a organização onde trabalha. Esses contratos psicológicos são avaliados a partir da forma e do tempo, isto é, *o que é trocado* e *o tempo transcorrido* entre a percepção da criação de uma demanda e o recebimento de sua contrapartida justa percebida, ou não.

A investigação da reciprocidade como argamassa social que molda e parametriza algumas das dinâmicas dos contratos psicológicos permitiu a extrapolação para se pensar que, durante a eleição de conteúdos dos contratos nas relações existe uma espinha dorsal expressada por obrigações que são *homomórficas*, isto é, algo de tamanha importância que é considerada como pilar tanto no que é oferecido quanto no que é esperado como obrigação recíproca – Ofereço *isso* e espero *isso*. Por sua vez, há outros também entendidos como importantes, contudo, com flexibilidade para se estabelecer uma troca *heteromórfica*, ou seja, algo que é oferecido e que possa ser compensado por outra ainda que não seja idêntica em formato, contudo, balanceada em termos de equivalência na relação – ofereço *isso*, e posso esperar *aquilo* como troca. Assim, a teoria de Gouldner (1960) e a teoria de trocas sociais de Burns (1973) mostraram-se frutíferas e com contribuições consistentes para se pensar os contratos psicológicos de trabalho.

Sobre as dinâmicas dos contratos psicológicos, reafirma-se aqui um modelo mais dinâmico e que traz consigo toda a carga de complexidade existente, em oposição ao que se apregoa a partir da reconceitualização de Denise Rousseau (1989, 1995) e boa parte da escola de contratos psicológicos suscitada pela autora como Arnold (1996); Anderson & Schalk (1998); Turnley & Feldman (1999); Coyle-Shapiro & Kessler (2000); Conway & Briner (2002, 2005); Roheling (2002); Sutton & Griffin (2004) e Teckleab, Takeuchi & Taylor (2005) apenas para citar alguns.

Portanto, o modelo aqui proposto considera as dinâmicas de continuidade e ajustes dos contratos psicológicos como uma interação de diversos fenômenos que criam uma dança onde avaliações, formação, monitoramento e diversificações ocorrem simultaneamente. A escola tradicional diferencia a formação, os rompimentos e as mudanças dos contratos psicológicos como pontos episódicos delimitados, contudo, a visão sobre o fenômeno é estática. Portanto, conclui-se que tais forças coexistem de maneira a criar um movimento onde esse contrato será formado, ajustado, descumprido e modificado simultaneamente. Dessa forma, durante a própria formação do contrato naturalmente já existem os primeiros processos de monitoramento e ajuste. Dada a dinamicidade das organizações, os processos de modificação do contrato ocorrem tanto por força do indivíduo quanto por força de fatores externos a ele, como trocas de lideranças, extinção e criação de cargos, a compra ou venda daquela organização e assim por diante.

É por isso que outra conclusão desta tese é a de que os contratos psicológicos funcionam em edições e reedições. Isto é, o processo formativo e de ajustes como fenômenos interligados possibilita pensar que as cláusulas, a avaliação temporal (immediatez) e todos os

outros processos que garantem a continuidade funcionem como constantes reedições do contrato psicológico criado. Essas reedições encontram material nas modificações e variações do ambiente de trabalho conforme o modelo proposto na figura 10 (página 124) . Logo, a inserção, remoção e modificação de cláusulas são dependentes não somente da relação entre as partes, mas também sujeitas a alterações de contexto. Em outras palavras, são as reedições mecanismos responsáveis pela continuidade do contrato. Quando e onde esses mecanismos de continuidade acontecem?

A resposta para essa questão é o outro ponto conclusivo do estudo: no cotidiano de trabalho. Como já explorado, o lugar/espço onde ocorrem a formação e ajustes dos contratos psicológicos de trabalho é a interação corriqueira, o dia a dia, os contatos diários onde empregador e empregado desenvolvem a visão sobre o acontecimento do contrato. O cotidiano de trabalho oferece riqueza de detalhes formais, o contato com os principais *contract makers* como os *feedbacks* de gestores, materiais oficiais sobre conduta e posicionamentos e a possibilidade de interações informais que nortearão os mecanismos de ajuste dos contratos psicológicos, como as observações, conversas de corredor, o contato com os mitos e histórias organizacionais que edificarão, modificarão ou corroborarão com o mapeamento das cláusulas sendo estabelecidas dentro daquela relação. É, portanto, no dia a dia de trabalho onde acontece a maior parte das dinâmicas desses contratos.

Sobre “a organização” e sua antropomorfização, a fala dos sujeitos mostrou que a organização é traduzida na figura de seus gestores, contudo, ambos os lados (empregado e empregador) entendem que há limites organizacionais sobre a abrangência de atuação/autonomia na gestão desses vínculos. Logo, como apontou Guest (1998), é difícil estabelecer um contrato psicológico com uma entidade que é representada por diversos atores em diferentes posições, contudo, percebe-se que há cenários onde o gerente pode ser considerado a organização, ainda que limitado ao quadro referencial hierárquico do contexto onde está inserido, assim como há lugares onde o mesmo não se vê, ou é visto por sua equipe, como “a organização” – O que suscita o outro ponto de conclusão desta pesquisa: o *locus* dos contratos psicológicos. A reconceitualização de Rousseau (1995) praticamente delegou inteiramente ao indivíduo a formação do “contrato”, quase que descartando o empregador. Assim, faz sentido pensar que os contratos psicológicos existem na relação e para a relação, isto é, não há uma portabilidade de termos e conteúdos que possa ser replicada em cenários diferentes, pois se trata de uma confluência de fatores que, em conjunto e simultaneamente, constroem as premissas de obrigações e expectativas para determinadas relações.

Não é possível finalizar este estudo sem apontar algumas limitações que devem ser trabalhadas no estudo dos contratos psicológicos de trabalho. Em primeiro lugar, tentar repetir o formato deste estudo em mais sujeitos para verificação de regularidades e diversidades. Em segundo lugar, aperfeiçoar a investigação da análise do conteúdo oriundo das entrevistas. Em terceiro lugar, dedicar atenção na observação de antecedentes e consequentes dos descumprimentos dos contratos psicológicos em relações de trabalho, uma vez que acabam fornecendo elementos para se compreender o vínculo. E por fim, estudar os contratos psicológicos a partir de teorias sobre vínculo presentes na psicologia social, organizacional e do trabalho.

A sugestão para estudos futuros fica concentrada em novos métodos que possam oferecer um olhar cada vez mais abrangente ao estudo dos contratos psicológicos, de forma a apreender o fenômeno em sua complexidade e fluidez. Também se faz necessária uma revisão constante acerca das próprias nomenclaturas utilizadas na descrição do objeto que porventura possam trazer certa confusão conceitual, tanto em relação às suas bases quanto à própria operacionalização de pesquisa. Logo, pensar em alternativas que privilegiem a visão da totalidade dos contratos psicológicos capturada pelo entendimento das inter-relações entre as partes pode contribuir de maneira significativa para o avanço do estudo dos contratos psicológicos de trabalho.

Finalizando, é coerente concluir que a gestão dos contratos psicológicos é um instrumento para dar conta de ambientes organizacionais cada vez mais voláteis, sujeitos às intempéries sociais, econômicas e políticas que migram forças de mercado com alta velocidade, criando ambientes mais instáveis. Logo, administrar a partir apenas do concreto, burocrático, tradicional e familiar não mais garante a qualidade de relações no ambiente de trabalho. Isto é, abrem-se possibilidades de gestão dos novos vínculos de trabalho a partir de um instrumental referencial/relacional em limites cada vez menos definidos.

8. Referências

- Abbot, A. (1995). Sequence analysis: new methods for old ideas. *Annual Review of Sociology*, 21, 93-113.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alcover, C. M., Martínez-Iñigo, D. & Zambrano, Z. (2003). *Efectos de las oportunidades de incorporación al mercado laboral sobre El desarrollo del contrato psicológico y las actitudes hacia El trabajo: El caso de trabajadores con discapacidad en El sector de call/contact centers*. Proyecto de Investigación Desarrollo e Innovación Tecnológica. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid: España. Disponível em: http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S0874-20492007000100008&script=sci_abstract . Acesso em 21 de Janeiro de 2012.
- Álvaro, J. L. & Garrido, A. (2006). *Psicologia social: perspectivas psicológicas e sociológicas*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Akremiti, A. E. & Ameer, S. B. (2005). Rôle de La justice organisationnelle dans Le processus de rupture Du contrat psychologique. *LIRHE – Unité mixte de recherche CNRS/UT1. Université des Sciences Sociales*. Toulouse / France. Disponível em: <HTTP://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/> acesso em 22 de Junho de 2011.
- Anbreu, M. J. C. & Silva, G. A. V. (2006). Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. *Revista de Gestão da USP*, 13 (edição especial), 93-104.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: Dorsey.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-520.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 491-509.
- Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7 (1), 14-23.
- Barthes, R. (1977). *Image-Music-Text*. London: Fontana.
- Bartlett, F. (1932). *Remembering: a study in experimental and social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. & Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological breach and job attitudes: a meta-analysis of age as moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Beaugrand, J. P. (1984). Démarche scientifique et cycle de la recherche. In M. R. Robert, et al., *Fondements et étapes de la recherche scientifique en Psychologie*. Québec: Edisem.
- Beck A. T., Emery, G. & Greenberg, R. L. (1985). *Anxiety disorders and phobias: a cognitive perspective*. New York: Basic Books.
- Beck, A. T. (1964). Thinking and depression: II. Theory and therapy. *Archives of General Psychiatry*, 10, 561-571.
- Bendassoli, P. (2012). Comunicação verbal proferida durante banca de qualificação de exame de Doutorado. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- Bendassoli, P. (2008). *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. São Paulo: Idéias e Letras.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in social life*. New York: Wiley.
- Bligh, M. C. & Carsten, M. K. (2005). Post-merger psychological contracts: exploring a multiple foci conceptualization. *Employee Relations*, 27 (5), 495-510.
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005) Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. 2 (1), 68-85.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D. & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1104-1117.
- Bruner, J. & Postman, L. (1948). Symbolic value as an organizing factor in perception. *Journal of Social Psychology*, 27, 203-208.
- Bunderson, J. S. (2001). How ideologies shape the psychological contract of Professional employees: doctor's responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- Burns, T. R. (1973). A structural theory of social exchange. *Acta Sociologica*, 16, 188-208.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. & Da Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chase, S. E. (2000). Narrative inquiry: Multiple lenses, approaches, voices. In: Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna S. (2005), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, (3rd ed) (pp. 651-679), London: Sage.
- Chiuzi, R. M. (2012). Quando os contratos psicológicos de trabalho acontecem: o lugar do cotidiano. In: Malvezzi, S., Orejuela, J. J., Chiuzi, R. M., Vesga, J. J. & Riascos, W. A. (2012), *Gramáticas actuales de La relación hombre-trabajo: propuestas de lectura*, (pp. 59-74). Cali: Editora Bonaventuriana.

Christians, C. G. (2005) Ethics and politics in qualitative research. In: Denzin, N. & Lincoln, Y. S. (2005), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, (3rd ed) (pp. 139-182). London: Sage.

Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.

Conway, N. & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract and attitudes. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 279-301.

Conway, N. & Briner, R. E. (2002b). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.

Correia, R. & Mainardes, E. (2009). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para performances de elevado rendimento. In: *Anais do VI Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2009/artigos/95_0.pdf. Acesso em 22/03/2011.

Cortes, L., L. & Silva, J. R. G. (2006). Construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em organizações do setor público no atual contexto brasileiro: estudo de caso em uma empresa estatal. In: *Anais do 30º Encontro da ANPAD*. Bahia: Salvador. p. 1-16.

Coyle-Shapiro, J. & Parzefall, M. R. (2009). Psychological contracts. In: Barling, J. & Cooper, C. P. (2009), *The sage handbook of organizational behavior*, (pp. 17-34). London: Sage.

Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781.

Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 927-946.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002b). Contingent and non-contingent work in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80 (1), 77-101.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.

Costa, L. V. (2011). A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Cudworth, E. & Hobden, S. (2012). The foundations of complexity, the complexity of foundations. *Philosophy of the Social Sciences*, 42 (2), 163-187.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (2), 113-129.
- Cunha, A. G. (1997). *Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Duarte, R. (2004) Entrevistas em pesquisa qualitativa. *Educar em Revista*, 24, 213-225.
- Dopson, S. & Neumann, J. (1998). Uncertainty, contrariness and the Double-blind: middle manager's reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9, 53-70.
- Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Lyle Stuart.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Ferreira, A. B. H. (1985) *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Freese, C., Schalk, R. & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: a longitudinal study. *Personnel Review*, 40 (4), 404-422.
- Galloway, A. (2011). Are some things unrepresentable? *Theory, Culture & Society*, 28 (7-8), 85-102.
- Gakovic, A. & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- Genette, G. (2009). Fronteiras da narrativa. In Barthes, R. et al. (2009). *Análise estrutural da narrativa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gibson, R. O. (1966). Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 11, 107-133.
- Godoi, C. K. & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Granrose, C. S. & Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11 (2), 163-182.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.
- Guest, D. (2004b). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6 (1), 1-19.
- Guest, D. & Conway, R. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-38.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: Denzin, N. & Lincoln, Y. S. (2005), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed) (pp. 191-1216). London: Sage.
- Guzzo, R. & Noonan, K. (1994). Human resources practice as communications, and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Guzzo, R., Noonan, K. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hall, D. T. (2002). The protean career contract. In: _____ *Careers in and out of organizations*, (pp. 17-46). London: Sage.
- Herman, D. (2007). *The Cambridge companion to narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge*. London: Sage.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Herriot, P.; Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hess, N. & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14 (3), 261-283.
- Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18 (1), 36-49.

- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract. *European Management Journal*, 13 (3), 286-294.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynism: not all social Exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1976). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1996) *Técnicas de pesquisa*. (3a ed). São Paulo: Atlas.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.
- Leiria, A. C., Palma, P. J. & Cunha, M. P. (2006). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 67-94.
- Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150-163.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Harvard University Press.
- Lewis, K. & Taylor, M. S. (2000). *Reciprocity from the organization's side: manager reactions to employee psychological contract breach*. Society of Industrial/Organizational Psychology (SIOP) Meetings.
- Longman Dictionaries (1992). *Longman dictionary of english language and culture*. Longman Group: United Kingdom.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International*, 7 (3), 167-180.
- Malinowski, B. (1926). *Crime and custom in savage society*. London: Routledge and Kegan.

- Malvezzi, S. (2011). A gestão dos contratos psicológicos. *Revista de Marketing Industrial*, 53, 66-73.
- March, J.G. & Simon H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mauss, M. (1950). *The gift: The form and reason for Exchange in archaic society*. London: Routledge.
- Meckler, M., Drake, B. H. & Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12 (3), 217-228.
- Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. New York: Basic Books.
- Michaelis (1999). *Michaelis Dicionário Ilustrado volume I inglês-português*. São Paulo: Melhoramentos.
- Milward, L. & Brewerton, P. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and reality*. San Francisco: Freeman.
- O'Leary-Kelly, A. & Schenk, J. (2000). An examination of the development and consequences of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 323-366.
- Orr, J. (1995). *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Pagés, M.; Bonetti, M. & Gaulejac, V. (1993). *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Paiva, V. & Ribeiro, M. A. (2011). *Comunicação oral*. Aula de metodologia de pesquisa do Programa de Pós Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, set/2011.
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: from description to explanation. *The Academy of Management Review*, 24 (4), 711-724.
- Peterson, M. F. (1998). Embedded Organizational events: the units of process in organizational science. *Organizational Science*, 9, 16-33.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.
- Pinto, E. B. (2004). A pesquisa qualitativa em psicologia clínica. *Psicologia USP*, 15 (1/2), 71-80.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.

- Rios, M. C. (2009). Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: investigando os contratos psicológicos de terceirizados e não-terceirizados. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal da Bahia.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contracts: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roheling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3 (2), 204-217.
- Rosen, H. (1988). The constructivist-development paradigm. In: Dorfman, R. A. (1988). *Paradigms of clinical social work*, (pp. 317-355). New York: Brunner/Mazel.
- Rousseau, D. M. (2012). Free will in social and psychological contracts. *Society and Business Review*, 7 (1), 8-13.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contracts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. & Schalk, R. (orgs.) (2000). *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10 (1), 50-58.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994) Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- Rousseau, D. M. & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33 (3), 385-401.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Ryan, M. (2007). *Toward a definition of narrative*. In: Herman, D. (2007). *The Cambridge companion to narrative* (pp.22-38). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meanings of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081.
- Saba, T. & Lemire, L. (2004). *Statut d'emploi et comportements au travail: L'effet de La violation Du contrat psychologique*. Disponível em: http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Saba_Lemire.pdf acesso em 03 de Abril de 2012.
- Sato, L. & Oliveira, F. (2008). Compreender a gestão a partir do cotidiano de trabalho. *Aletheia*, 27(1), 188-197.
- Schalk, R. & Roe, R. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37 (2), 167-182.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel*. 2 ed. Glencoe: Free Press.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in employment relationship. In: Cooper, C. L. & Rousseau, D. M. (1994), *Trends in organizational behavior*, (pp. 91-109). New York: Wiley & Sons Ltd.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Sutton, G & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences and psychological contract violations: a longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514.
- Svensson, S. & Wolvén, L. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32 (2), 184-199.
- Tedesco, J. C. (1999). *Paradigmas do cotidiano*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social Exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146-157.
- Thibaut, J. & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thomas, H. D. C. & Anderson, N. (1998). Changes in newcomer's psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29 (2), 187-206.

Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922. Disponível em: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/52/7/895> acesso em 13 de Abril de 2010.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking. *American Psychologist*, 35, 151-175.

Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. São Paulo: Artmed.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wetzel, U. (2001). Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: Estudo de casos. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 217-235.

Apêndice A - Roteiro de entrevista para os gerentes.

Parte I – Investigação da história e coleta de dados sóciodemográficos

1. Você acredita que a relação que possui com sua equipe vai além do que está no contrato formal de trabalho? Que exemplos você daria para explicar?
2. Você acredita que esta percepção seja recíproca? O que te faz acreditar nisso?
3. Você já fez algo além do que deveria e do que é esperado para sua equipe (ou algum membro de sua equipe)? Por que?
4. Quais são as obrigações que você acredita possuir com sua equipe, além daquelas formais? Por que você acredita que essas obrigações existem?
5. Em sua opinião, o que você oferece de grande valor à sua equipe (ou a algum membro de sua equipe) na relação de trabalho que possuem? Você se lembra de alguma história que ilustra essa opinião?
6. Em troca, o que você recebe ou gostaria de receber?
7. Há situações onde a frase: “isto não havia sido combinado” se aplica em seu trabalho? Você se lembra de uma situação que sirva como exemplo? Como foi para você?
8. Para você, o gerente pode ser considerado como “a empresa” perante sua equipe? Por que?
9. Tudo isso o que discutimos agora (a relação, o que esperar de sua equipe, situações extraordinárias, etc)... como você “aprendeu” que deveria ser assim?
10. Quando você se tornou gerente dessa equipe, o que esperava dela? Isso se modificou com o tempo?
11. Como você completaria a seguinte frase: *“Minha equipe pode esperar de mim que eu...”* e *“Eu espero da minha equipe que ela...”*

Apêndice B - Roteiro de entrevista para subordinados

Parte I – Investigação da história e coleta de dados sócio-demográficos

1. Você acredita que a relação que possui com seu gerente vai além do que está no contrato formal de trabalho? Que exemplos você utilizaria para explicar?
2. Você acredita que esta percepção seja recíproca? O que te faz acreditar nisso?
3. Você já fez algo além do que deveria, ou do que é esperado, para seu gerente? Pode me contar um exemplo de quando isso aconteceu? Por que você fez isso (ou faz)?
4. Quais são as obrigações que você possui com seu gerente além daquelas formais? Por que você acredita que tenha essas obrigações?
5. Em sua opinião, o que você oferece de grande valor ao seu gerente na relação de trabalho que possuem?
6. Em troca, o que você recebe ou gostaria de receber?
7. Há situações onde a frase: “isto não havia sido combinado” se aplica em seu trabalho? Você se lembra de uma situação que sirva como exemplo? Como foi para você?
8. Para você, o gerente pode ser considerado como “a empresa”? Por que?
9. Tudo isso o que discutimos agora (a relação, o que esperar do gerente e da empresa, situações extraordinárias, etc)... como você “aprendeu” que deveria ser assim?
10. Quando você entrou na empresa, o que esperava desse emprego? E de seu gerente? Isso mudou hoje?
11. Como você completaria a seguinte frase: “*Meu gerente pode esperar de mim que eu...*” e “*Eu espero do meu gerente que ele...*”

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, _____
 consinto, de minha livre e espontânea vontade, participar do estudo **em nível de Doutorado intitulado “AS DINÂMICAS DE FORMAÇÃO E CONTINUIDADE DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS DE TRABALHO**. Desenvolvida sob responsabilidade do pesquisador Rafael Marcus Chiuzy, sob orientação do prof. Dr. Sigmar Malvezzi. Endereço: Av. Professor Mello Moraes, 1721 – Bloco G, 2º andar, sala 27, CEP 05508-030 - Cidade Universitária - São Paulo/SP. E-mail sigmar@usp.br.

O estudo se justifica pela necessidade de se investigar como são formados e quais são os processos de continuidade dos contratos psicológicos entre empregado e empregador. A sua participação no estudo não acarretará nenhum desconforto, riscos para sua saúde ou represálias da empresa onde trabalha, portanto, não estão previstos retornos para você em forma de benefícios de qualquer natureza.

Como o estudo não inclui em seus procedimentos nenhum tipo de tratamento, não estão previstos acompanhamentos e/ou assistência. O pesquisador se coloca à sua disposição para maiores esclarecimentos sobre sua participação no estudo. Você tem total liberdade para se recusar a participar da pesquisa sem qualquer prejuízo a você.

Asseguro-lhe total sigilo sobre as informações transmitidas na entrevista utilizando um pseudônimo e ocultando informações que possam lhe identificar de qualquer maneira. Como a sua participação na pesquisa não implica em custos, despesas, danos ou represálias para você, não estão previstas formas de ressarcimento nem de indenização. Este documento foi elaborado em duas vias, as quais serão rubricadas em todas as suas páginas e assinadas na última página pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador, devendo cada parte ficar de posse de uma via.

Eu, RAFAEL MARCUS CHIUZY, pesquisador responsável pelo estudo, me comprometo a zelar pelo cumprimento de todos os esclarecimentos prestados neste documento. Fone: (11) 7675.0042 – e-mail: rafachiuzy@gmail.com

Endereço do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, para esclarecimentos com relação às dúvidas éticas do projeto: Av. Professor Mello Moraes, 1721 – Bloco G, 2º andar, sala 27 CEP 05508-030 - Cidade Universitária - São Paulo/SP. E-mail: ceph.ip@usp.br - Telefone: (11) 3091-4182

_____, ____/____/____ 2014.
 Local Data

Documento de Identificação: _____

 Assinatura do participante da pesquisa

 Assinatura do pesquisador

Apêndice D – Figura 7. Modelo de gênese dos contratos psicológicos de trabalho