

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

BRUNA DE VASCONCELLOS LAMEIRO DA COSTA

Relação, Vínculo e Troca nos Contratos Psicológicos de Docentes

São Paulo

2010

BRUNA DE VASCONCELLOS LAMEIRO DA COSTA

Relação, Vínculo e Troca nos Contratos Psicológicos de Docentes

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Psicologia Social e do Trabalho

Área de Concentração: Psicologia Social
e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

São Paulo

2010

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação

Biblioteca Dante Moreira Leite

Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Costa, Bruna de Vasconcellos Lameiro da.

Relação, vínculo e trocas nos contratos psicológicos de docentes / Bruna de Vasconcellos Lameiro da Costa; orientador Sigmar Malvezzi. -- São Paulo, 2010.

133 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Administração de recursos humanos 2. Professores 3. Comprometimento 4. Confiança 5. Expectativas 6. Interação interpessoal 7. Atitudes profissionais I. Título.

HF5549

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Costa, Bruna de Vasconcellos Lameiro da

Título: Relação, Vínculos e Trocas nos Contratos Psicológicos de Docentes

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social e do Trabalho

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Eduardo e Claudia, pela formação, cuidado e segurança durante toda a minha vida.

Dedico à minha irmã Mariana, companheira e torcedora, por desbravar os caminhos que me trouxeram até aqui.

Ao meu amor, Rodrigo, pela parceria, pelos sonhos e por todas as conquistas que ainda estão por vir. Com você meu mundo fica colorido.

Aos meus familiares, especialmente meu avô, Prof. Sylvio de Vasconcellos, que apesar da ausência, sempre esteve presente em exemplos que nortearam minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, meu orientador, por todas as oportunidades de desenvolvimento e pelo comprometimento ímpar com esse trabalho. Torço para que novos motivos perpetuem a nossa rica convivência.

Aos membros da banca de qualificação, Prof^a. Tânia Casado e Prof. Marcelo Ribeiro, pelos valiosos comentários norteadores.

À Dr^a. Flávia Lanari, pela ajuda fundamental para minha continuidade no mestrado.

Ao colega Mino Rios, pesquisador dos Contratos Psicológicos na UFBA, por todo apoio e troca de conhecimentos nesses anos.

À organização RB e aos sujeitos que participaram das entrevistas, pela indispensável contribuição e confiança.

Aos colegas Sidney, Roland, Bianchi e Santoro, pelo incentivo e por possibilitarem que este projeto acontecesse.

Ao Palmas, pela grande ajuda.

Por fim, a todos aqueles que torceram e emprestaram o ombro amigo quando preciso.

Essa relação mesmo, que, enquanto você está, parece perene... Pode ser que amanhã eu não esteja mais aqui. Mas, a sensação que eu tenho de quando estou aqui, é que não tem dia para eu ir embora.

Sujeito 5

RESUMO

Costa, B.V.L. **Relação, Vínculo e Troca nos Contratos Psicológicos de Docentes**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

No cenário atual dos negócios, todo trabalhador é pressionado a ser flexível para conjugar relacionamentos diferenciados, seja com distintos empregadores, supervisores, ou colegas. O sonho de estabilidade profissional em uma única empresa cede lugar às inquietudes dos novos modelos de trabalho autônomo. Os vínculos são diferenciados, as regras são ambíguas. Os indivíduos são pressionados a cuidar de si mesmos e de sua obra. Tais condições impõem novos desafios para a gestão de pessoas, como se observa no desenvolvimento do compromisso e na gestão das identidades. Nesse cenário surge o conceito de contrato psicológico como elemento estratégico da estabilidade individual em ambientes turbulentos e instáveis. O presente projeto é dedicado ao estudo dos contratos psicológicos como ferramenta de desenvolvimento pessoal e de gestão. Embora estudado, há mais de duas décadas, o conceito contrato psicológico continua ambíguo, carecendo de limites epistemológicos, ao mesmo tempo que reconhecido como elemento presente nas relações entre empregados, empregadores e empresas.

A pesquisa aqui descrita é uma investigação que teve por alvo a compreensão dos contratos psicológicos ao estudar profissionais de uma instituição educacional que atuam como autônomos, ou passaram da condição de autônomo para a condição de empregados e de seus empregadores. A meta principal deste estudo foi produzir dados empíricos para comprovar a existência de vínculos que podem ser reconhecidos como contratos, identificar os conteúdos das trocas existentes nos mesmos e apreender situações de quebra e desrespeito a tais vínculos. Foram estudados 10 (dez) sujeitos através de entrevistas para que se pudesse captar os elementos de troca, a finalidade destas e os problemas implicados no vínculo e em sua possível ruptura.

Os resultados evidenciaram o reconhecimento de vínculos estáveis que atuam sobre os diversos sistemas subjetivos individuais e a relação destes com os próprios sistemas. Os contratos psicológicos parecem existir e têm funções diversas. Afirmar sobre os mesmos requerem estudos mais aprofundados e mais amplos.

Palavras-chave: 1. Administração de recursos humanos 2. Professores 3. Comprometimento 4. Confiança 5. Expectativas 6. Interação interpessoal 7. Atitudes profissionais

SUMMARY

Costa, B.V.L. Relationships, Bond and Exchange in Teacher's Psychological Contracts. 2010. Master dissertation – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

Within the present day business scenario, workers are required to be flexible in order to cope with an increasing variety of relationships with different employers, supervisors, or colleagues. The dream of professional stability in one only enterprise yields to the dynamics of contractors' work. In the latter, bonds are differentiated and the rules ambiguous. Individuals are required to care themselves, their and outcomes. These conditions impose new challenges to the management of people, as this can be easily seen in the field of commitment and in the management of identities. Within that context the concept of psychological contracts comes up as strategic as well as useful tool for individual stability under turbulent and unstable conditions. This research project aims at studying psychological contracts as tools for personal and managerial development. Notwithstanding more than two decades of research and scrutiny, the concept of psychological contracts goes on ambiguous, lacking epistemological boundaries, at the same time which its existence is recognized in the social interactions among employees, employers and enterprises.

This research carries out an investigation the target of which was the understanding of psychological contracts as observed in the employees of an educational institution. They were either contractors or professionals who migrated from the condition of contractor to the one of employee. The main target of this study was the production of empirical data through which the bonds between professionals and the enterprise could be exposed to be scrutinized as contracts, to be scanned in the tradeoffs produced along the interaction and to be analyzed in the consequences of their breaking and deviances. Ten professionals were studied through interviews. The latter was chosen on the grounds of its capacity to expose the trade off and its elements, the end which guided them, the problems implied in the bonds among the professionals and the effects of ruptures of those bonds.

The results gave evidence about the contract sort of bonds and their stability. The contract emerges as a moderator of the several subjective systems in the search for stability of the social context. The study allowed the conclusion that the contracts are real bonds and have several functions, but any assertion about them requires more studies both deeper and wider ones.

Keywords: 1. Human Resources Management 2. Teacher 3. Commitment 4. Trust 5. Expectations

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Desenvolvimentos iniciais dos contratos psicológicos.....	24
Tabela 2	Principais diferenças entre contratos transacionais e relacionais.....	30
Tabela 3	Artigos e Autores mais citados na base Psycinfo – Dezembro 2009	41
Tabela 4	Seis métodos utilizados nas pesquisas sobre contratos psicológicos	45
Tabela 5	Características dos respondentes.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONTRATOS PSICOLÓGICOS.....	22
2.1 O comportamento dos indivíduos nas organizações	22
2.2 Revisão histórica do conceito contrato psicológico	24
2.3 Definição dos contratos psicológicos	29
2.4 Pesquisas recentes	39
2.5 Métodos utilizados em pesquisas de contratos psicológicos	43
2.6 Síntese do Conceito.....	50
3 PESQUISA	51
3.1 Estratégia Investigativa	51
3.2 Método para coleta de dados	52
3.3 Sujeitos	53
3.4 Análise e Interpretação dos dados.....	55
3.5 Apresentação dos dados.....	56
3.6 Resultados.....	57
3.6.2 Perfil dos Respondentes.....	59
3.7 Apresentação dos Dados.....	61
3.7.1 Sujeito 1	62
3.7.2 Sujeito 2	69

3.7.3 Sujeito 3	74
3.7.4 Sujeito 4	80
3.7.5 Sujeito 5	83
3.7.6 Sujeito 6	90
3.7.7 Sujeito 7	95
3.7.8 Sujeito 8	99
3.7.9 Sujeito 9	106
3.7.10 Sujeito 10	112
3.8 Síntese.....	116
4 CONCLUSÃO	119
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
APÊNDICE	130
Apêndice I Termo de Consentimento da Empresa.....	130
Apêndice II Modelo de Termo de consentimento livre e esclarecido.....	131
Apêndice III Consentimento de Participação na Pesquisa	133
Apêndice IV Roteiro de Entrevista	134

1 INTRODUÇÃO

O mundo organizacional sofreu diversas mudanças no último século. Das organizações fabris às organizações do conhecimento, as estruturas desencadearam os ambientes virtuais. As carreiras não mais encontram um percurso bem definido e as capacidades técnicas cedem lugar para as chamadas *soft skills*. Tempo de mudanças rápidas e constantes. Essa evolução estimulou o desenvolvimento dos estudos e a compreensão do trabalho.

Em tempos de aparente domínio do saber em migalhas, torna-se necessário, mais do que nunca, redobrar esforços no sentido de entender, na totalidade, a natureza e os desdobramentos destas transformações, tão profundas quanto recentes e movediças. Em outras palavras, é imprescindível distinguir os elementos centrais da dinâmica destes processos de mudanças e os caminhos que se abrem com sua constituição e desenvolvimento. (Mattoso, 1994, p.13)

Os estudos da evolução do cenário econômico e das relações de trabalho, em sua maioria, relacionam estas modificações às crises pelas quais passou o capitalismo, em sua versão mais recente a crise dos anos 90, que, em paralelo com a evolução tecnológica e a globalização, resultaram nos processos de *downsizing* e flexibilização do trabalho com vistas ao aumento de competitividade no mercado mundial.

Efetivamente, o surgimento de uma verdadeira terceira revolução industrial que rompeu o padrão de desenvolvimento difundido no pós-guerra e vigente até a década de 70 nos países capitalistas avançados, afetou drasticamente o conjunto do mundo do trabalho, suas

relações no interior do processo produtivo, a divisão do mundo do trabalho, o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e a própria sociabilidade de um sistema baseado no trabalho. Mattoso (1994, p.14)

As tecnologias invisíveis que sustentam as relações entre a subjetividade das pessoas e os sistemas técnicos foram colocadas em evidência, como é o caso dos contratos psicológicos. O conceito tornou-se popular a partir das mudanças observadas na Web e nos negócios. (Malvezzi, 2009)

A história do trabalho resulta, para o bem ou para o mal, indissociável da humanidade. Segundo ele, toda ordem social e cultural se constrói com base nas relações de trabalho, assim que qualquer modificação nesta base repercute em toda a estrutura da existência humana. Por esse motivo, em época de aceleração histórica (como a de nossa geração), as questões sobre o futuro (do trabalho e, portanto, da humanidade) são de máxima relevância teórica e social. Louis- Henry Parias (1960 apud Blanch 2003, p.19)

No cenário atual do ambiente de trabalho, é fundamental que o indivíduo tenha flexibilidade para conjugar com múltiplos empregadores. A estabilidade anterior, o sonho da construção de carreira em uma única empresa cede lugar às inquietudes desse novo modelo. Os trabalhadores estão mais vulneráveis às pressões dos empregadores e de clientes, uma vez que encontram dificuldade em identificar o jogo de forças no qual estão envolvidos. Os vínculos e a possibilidade de autonomia são diferentes, as regras são ambíguas. Ao mesmo tempo, a individualização aumenta e a responsabilidade pela carreira, pelo bom desempenho das funções e mesmo pela busca de capacitação fica destinada ao próprio sujeito. Dessa

forma, o indivíduo vive entre a competição e a colaboração, e joga sozinho e com diversos competidores.

Observam-se também mudanças em aspectos como carreiras, burocracia, responsabilidade e gestão. É esperado que o indivíduo apresente-se como um agente econômico reflexivo, (Malvezzi, 1999) isto é, como responsável por sua carreira, desenvolvimento, operando distanciado dos aspectos burocráticos do trabalho, tais como hierarquia e a manualização e perdendo sua identidade institucional. Dessa forma, fica transferida para o sujeito a responsabilidade por sua vida profissional, seu desenvolvimento e mesmo os resultados alcançados naquela corporação. Ao transferir sua responsabilidade pelos indivíduos para os mesmos, a organização passa a agir como cliente: cliente que escolhe, devolve, troca os “recursos humanos” que precisa em sua operação. Ironicamente, as mudanças dão manutenção a aspectos bastante antigos como as longas jornadas de trabalho. Na busca do cumprimento de papéis num momento de ambigüidades, parte dos trabalhadores está enfrentando jornadas de trabalho de quatorze horas como na era industrial. Exemplifica-se aí a vulnerabilidade em que se encontram os indivíduos. (Kalliniklos, 2003)

O reconhecimento desse conjunto amplo de mudanças tem como corolário o imperativo de adaptação dos indivíduos às diversidades e às novas contingências que elas trazem. Esse fenômeno tem sido chamado de globalização e ampliou os problemas de adaptação porque produziu o estreitamento das relações entre grupos heterogêneos. Agora, além de todas as mudanças no trabalho propriamente-dito, é esperado que indivíduos transitem entre as mais diversas culturas, ritmos de trabalho, etnias, idades e experiências. Nesse momento, a atualização do conhecimento é uma necessidade inegável, pois se apresenta como suporte, preparando os indivíduos para o enfrentamento dessa diversidade.

Essas modificações devem ser relacionadas com as transformações do aparelho produtivo: a intelectualização das tarefas, o papel cada vez maior das ciências e das técnicas em todos os níveis de produção, a maior divisão técnica do trabalho e a interdependência das tarefas, a mudança e a renovação constantes. O aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando, mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas com os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefas provisórias. Essas mudanças modificam profundamente as condições de luta social. Podem tornar os trabalhadores mais livres para empreenderem, construir e organizar a produção, de se questionarem acerca das finalidades da organização e de colocá-la em questão. A organização hipermoderna deve assegurar estas transformações do sistema produtivo e manter seu controle sob sua orientação e, ao mesmo tempo, transformar os trabalhadores no sentido desejado e manter seu controle sobre os mesmos, em uma situação em que este controle poderia tender mais a escapar-lhe que anteriormente. Pagés (1987, p.35)

Assim, as mudanças como virtualização, compressão de tempo e espaço, competitividade, individualização, entre inúmeras outras, desestabilizam os valores, relacionamentos, identidades, sentimentos de pertencimento e todas as fronteiras implícitas na relação homem-trabalho. A rapidez das mudanças traz a dificuldade do olhar de fora com criticidade pensando-se possíveis melhorias para essa relação.

De acordo com Barley e Kunda (2004), a flexibilização das relações de trabalho pode ser analisada sob duas perspectivas: a institucional e a do agente livre. A perspectiva

institucional, que pauta-se numa visão social e histórica, aponta que as novas formas de contratação estremeçeriam o bem-estar da população e aumentariam a opressão das minorias, para os autores, mulheres, negros e imigrantes, à medida que as condições de trabalho fossem pioradas como o recebimento de menor remuneração no exercício da mesma função que um funcionário contratado, ao menor acesso à saúde e à educação, aliados à insegurança de um trabalho temporário e às disputas com agências contratadoras. Por outro lado, essa mesma teoria visualiza o benefício da flexibilização do trabalho ao relacioná-la à autonomia que o indivíduo detém em planejar sua rotina e de rejeitar trabalhos que não tenha interesse.

Já a perspectiva do agente livre, concorda com o posicionamento anterior no que diz respeito à quebra da fé dos trabalhadores com relação às organizações, porém, posiciona-os como “os heróis e heroínas do posindustrialismo” profissionais competentes e que deteriam o poder de barganha para decidirem onde gostariam de contribuir com seu talento. (id, p.20)

Tais perspectivas levam os pesquisadores a observarem a proliferação de mecanismos e reações que re-estabilizam as identidades, os valores e sentimentos. Um desses mecanismos que tem chamado a atenção é o sistema de trocas subjetivas entre os indivíduos, como se observa na tendência da substituição dos contratos de trabalhos empregatícios pelo trabalho autônomo.

Ao final, a troca por lealdade e segurança era insustentável e exploradora. Ao se amarrar carreira e competências a um único empregador, trabalhadores sacrificavam sua mobilidade e valor de mercado em troca de uma promessa que não podia ser mantida. Pelo contrário, no novo acordo, a larga mobilidade os trabalhadores independentes de carreiras provém um incentivo poderoso para as organizações manterem suas promessas – sendo que o

mais importante é prover um trabalho interessante e motivador. (*San Francisco Examiner*, apud id. p.21)

Nesse cenário de grandes e rápidas mudanças decorrentes do estreitamento das relações comerciais, da *commoditização* dos serviços, do acirramento da competitividade, da intensa inserção da tecnologia nas organizações redefinindo as práticas e também a necessidade de trabalhadores e, muito importante, do redesenho das equipes levando à terceirização das atividades de suporte com vistas à vantagem competitiva, como fica a que trocas e condições caracterizam a relação entre trabalhadores e organização? Quais mecanismos dariam conta da flexibilidade agora imposta pelo contexto? Que mudanças ocorrem na relação entre trabalhadores autônomos e as empresas? A compreensão do vínculo entre o trabalhador e a empresa surge como elemento chave para a compreensão da metamorfose ocorrida no contexto e na realização dos negócios. Por isso o contrato psicológico tornou-se um conceito prático e útil.

Essas condições impõem novos desafios para a Gestão das Organizações. O vínculo e os elementos que o constituem (compromisso, sentimentos, pertença) tornaram-se objetos chaves da gestão. A gestão de pessoas tem a responsabilidade de manter e desenvolver o vínculo. Como isso é possível? Como se pode aprofundar o compromisso do trabalhador com as metas a empresa? Como produzir sentimentos positivos em relação à empresa as metas e os clientes, em meio a tantas adversidades e dificuldades?

Essas questões colocam em cena o contrato psicológico como elemento estratégico das condições emergentes de trabalho. O presente projeto é dedicado ao seu estudo. Sendo a empresa e o trabalhador mutuamente dependentes um do outro, como se dá o vínculo que atende as necessidades e expectativas mútuas? Especificamente, como aparece o vínculo, que

viabiliza as relações de troca entre docentes prestadores de serviço e organização educacional? Esse vínculo ocorre em situação de reciprocidade?

A literatura nos campos da psicologia e da administração científica tem crescentemente oferecido reflexões e dados empíricos sobre os contratos psicológicos e seu papel na gestão de pessoas. O que ocorre com esses contratos?

Respostas para estas questões podem ser encontradas nas diversas pesquisas já realizadas sobre contratos psicológicos, como explicita Rousseau:

Os contratos tradicionais de emprego foram desafiados pela reestruturação das corporações e pelo declínio do trabalho organizado. Promessas sobre o futuro são a essência dos contratos – promessas estão cada vez mais difíceis de serem feitas (e cumpridas) (Rousseau, 2005, p. xi)

Nessa concepção, os contratos psicológicos consistem em regras que controlam a relação implícita de intercâmbio estabelecida entre trabalhador e a organização. Assim, entre essas partes são criadas expectativas que, quando cumpridas geram ganhos para ambos os lados, assim como, quando não atendidas, levariam à frustração. Dessa forma, a manutenção dos contratos psicológicos estaria diretamente relacionada a muitos aspectos do processo de produção, como adaptação do trabalhador às suas tarefas, ao clima bem como à competitividade da organização.

Assim, valendo-se dessas questões, o presente estudo pretende traçar um panorama das relações atuais de trabalho e investigar as contradições presentes num sistema que aceita e difunde a idéia de que seriam os indivíduos o mais importante diferencial competitivo nas organizações, mas que ao mesmo tempo contribui para a precarização de suas relações de

trabalho. Será feita uma análise da evolução dos contratos psicológicos desde a origem do conceito com ênfase nos trabalhos a partir da década de noventa.

A observação dos contratos psicológicos prevista neste estudo será feita a partir de dados empíricos coletados de funcionários e prestadores de serviço. O alvo desses dados empíricos é identificar a existência dos contratos psicológicos em uma relação de troca.

Ao final, são esperadas respostas sobre a existência de um vínculo que possa ser denominado de contrato psicológico? O contrato dá conta da reciprocidade entre as partes? O contrato é um instrumento da empresa e do trabalhador?

O presente trabalho, além de contribuir para o enriquecimento conceitual do contrato psicológico busca também aprofundar a compreensão de como este instrumento se insere nos panoramas organizacionais atuais e no estabelecimento de vínculo entre os indivíduos. A arquitetura do trabalho inicia-se pelo levantamento dos aspectos principais da ferramenta a partir de pesquisa teórica sobre o constructo. No capítulo 3, a pesquisa empírica busca relacionar os aspectos apontados pelo referencial teórico nas entrevistas que foram realizadas com dez profissionais de uma mesma organização. Já no capítulo 4, analisamos os resultados encontrados buscando respostas para as perguntas compartilhadas aqui.

2 CONTRATOS PSICOLÓGICOS

O comportamento e o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho têm sido objetos de estudo de diversas disciplinas e inspirado o aparecimento de diversos constructos. Não faltam teorias para o exame multifocal do desempenho e dos comportamentos, enriquecendo a pesquisa. A variedade de resultados dessa amplitude de enfoques apenas enriquece a psicologia e a administração. O presente capítulo é dedicado à análise dos contratos psicológicos como conceito e as teorias que os sustentam.

2.1 O comportamento dos indivíduos nas organizações

Para Briner e Conway (2005) muitas são as formas de se estudar o comportamento humano no ambiente de trabalho. A tradição da psicologia das organizações e do trabalho tem sido espalhada entre estudos de base nomotética, experimental, tipológica e clínica (Munford et al, 1990)

Os autores apontam que teorias e abordagens diversas podem ser construídas a partir do enfoque no contexto, no indivíduo, ou em ambos. As abordagens que partem do contexto organizacional, como é o caso do construtivismo, concentram-se na avaliação do como o ambiente interfere no comportamento dos indivíduos, assim como as abordagens clínicas se concentram no padrão único no qual o individuo se apresenta, dificultando as certezas da relação direta entre condições pessoais e desempenho. Também é possível, a partir do enfoque nas características dos indivíduos (abordagem nomotética), como os traços de personalidade,

chegar-se a explicações sobre suas reações no ambiente organizacional. Partindo-se tanto do contexto quanto das características dos indivíduos pode-se avaliar, dentre outras possibilidades, como determinadas competências seriam mais bem aproveitadas em funções específicas da organização. A diversidade de maneiras de se construir teorias e pesquisas em psicologia organizacional e em psicologia social estão relacionadas ao caráter transdisciplinar do objeto da psicologia organizacional¹.

O constructo contrato psicológico foi inserido dentro dessas alternativas, há pelo menos 20 anos. Em linhas gerais, o contrato psicológico foca sua atenção nas trocas estabelecidas entre funcionários e empregadores, como um instrumento de intervenção e controle da interação e conseqüentemente do desempenho. Através do contrato psicológico é possível se perceber e estudar a cooperação e a dependência que os indivíduos têm em relação ao ambiente.

Esse problema não é novo na psicologia organizacional. Conceitos como comprometimento e satisfação no trabalho tem de alguma forma um status similar. Porém, esses últimos são claramente perceptuais e podem ser acessados através de percepções subjetivas do indivíduo. O contrato psicológico é de outra ordem. Está relacionado à interação entre um específico e outra parte nebulosa. O contrato estabelece-se na interação entre o indivíduo e a organização. (Guest, 1998)

¹ A psicologia organizacional (PO) é o nome dado ao conhecimento multidisciplinar do comportamento dos indivíduos e grupos situados no campo da estrutura e funcionamento das organizações. Embora seja formalmente classificada como uma especialização das ciências comportamentais, a PO configura-se como uma interdisciplina, pelas suas interfaces com outras ciências (Biologia, Economia, Administração, Sociologia...) igualmente dedicadas ao estudo do desempenho humano no trabalho. (Malvezzi, 1999)

A questão da interação é crucial para os contratos psicológicos, pois o objetivo dos mesmos é a sua regulação. Os contratos psicológicos estão relacionados às trocas constantes e negociações feitas pelas partes para a sua manutenção, ou ainda, à repetição do atendimento de expectativas de uma parte pela outra, como colocam Briner & Conway (2005).

2.2 Revisão histórica do conceito contrato psicológico

Nos trabalhos dedicados ao estudo dos contratos psicológicos, a revisão histórica do construto é um tema pouco abordado. A partir do trabalho de Roehling (1997) foi possível a elaboração da tabela abaixo que demonstra as origens do conceito e sua evolução até adquirir o status de construto e a chegada no estágio atual.

Tabela 1 Desenvolvimentos iniciais dos contratos psicológicos

Época	Referências	Teoria	Principais Pontos
Século V a.C.	Licofron Filósofo Sofista	<i>Pré</i> <i>Contratualismo</i> ²	As leis da sociedade têm sua origem num contrato, pacto ou convênio entre seus cidadãos.
Séculos XVII XVIII	Hobbes, Locke Rousseau	Contratualismo/ Contrato Social	<i>Direitos Naturais</i> : indivíduos antes vivendo em estado de natureza consentem em criar uma sociedade organizada. <i>Contrato de Governo/ de submissão</i> : existência de um Estado que determinam direitos e deveres dele mesmo e de seus cidadãos
1938	Barnard	Teoria do Equilíbrio	Empregados recebem contrapartidas por suas contribuições e continuam a dar suas participações enquanto o que recebem da organização for igual ou superior ao que eles investem nos mesmos.

² “A lei, então, passa a ser um convênio, ou, na frase do sofista Licofron, ‘uma garantia de justiça recíproca’, e já não se destina a fazer com que os cidadãos sejam bons e justos” Aristóteles (apud Palácios, 2009)

Época	Referências	Teoria	Principais Pontos
1958	Marche Simon's	Modelo de contrapartida- contribuição	Baseado na Teoria do Equilíbrio. Detalham a natureza das trocas entre empregados e organização fazendo alusão entre suas obrigações contratuais não escritas.
1958	Menninger	Contrato psicoterapeuta- paciente	Considerada uma contribuição substancial para a origem do construto de Contratos Psicológicos, aponta que contratos envolvem elementos tangíveis e intangíveis e que a reciprocidade na satisfação das necessidades das partes é o que permite a manutenção dos contratos ³
1960	Argyris	Introdução da terminologia "Contrato Psicológico" ⁴ .	A partir do estudo da liderança exercida por capatazes em seus subordinados, a importância do entendimento implícito e mútuo das obrigações da partes é reconhecida. A cultura informal dos trabalhadores moldada pelo ambiente de trabalho geraria os contratos.
1962	Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley		Contratos Psicológicos são formados pelas expectativas estabelecidas entre trabalhadores e organização. Cada parte concorda tacitamente com a expectativa da outra. As expectativas são implícitas e não verbalizadas e frequentemente antecedem o relacionamento da pessoa com a organização. Essas expectativas, e, portanto os contratos, são dinâmicos e mudam a partir da interação entre as partes.

³ "Em qualquer compromisso entre dois indivíduos onde ocorra uma transação existe uma troca, um dar e receber algo de ambas as partes com um conseqüente atendimento das necessidades de maneira recíproca e mútua. Quando não se alcança o equilíbrio nesta relação, seja pelo fato de uma parte não necessitar do que outra tem a oferecer ou porque uma parte não oferece o que a outra necessita ou porque existe o sentimento em uma das partes de que a troca não é justa, o contrato tende a ir a cabo prematuramente" Menninger (1958, p.21 *apud* Roehling, 1997)

⁴ Uma vez que os capatazes perceberam que determinado sistema tende a produzir mais e melhor sob um estilo passivo de liderança, e uma vez que os empregados concordaram, uma relação envolvendo trabalhadores e capatazes pode funcionar como hipótese, que pode ser chamada de "Contrato Psicológico de Trabalho". O empregado irá manter alta produtividade, baixo descontentamento, etc., se o capataz assegurar e respeitar as normas da cultura informal dos trabalhadores." Argyris (1960, *idem, ibidem*)

Época	Referências	Teoria	Principais Pontos
1965	Schein ⁵		Referência para os trabalhos nas décadas de 1970 e 1980. Importância dos Contratos Psicológicos para compreender e gerenciar comportamentos nas organizações. Os trabalhadores elaboram individualmente suas expectativas a partir de suas próprias necessidades, coisas que eles aprenderam de outras pessoas, tradições e normas que podem estar em uso e suas experiências prévias.
1966	Gibson	Teoria da Ausência	<i>Contrato formal</i> : acordo explícito que especifica um número relativamente pequeno de direitos e obrigações das partes. <i>Quase-contrato</i> : entendimento não-escrito em relação aos direitos e obrigações das partes e com consenso de ambas.
1968	Jurek		1ª tentativa de abordagem qualitativa do construto – investigação da relação entre a força do Contrato Psicológico de caixeiros viajantes e seu desempenho em vendas. Relaciona os Contratos Psicológicos aos fatores de motivação e higiênicos da teoria de Herzberg ⁶ .
1973	Kotter		Introduz a existência de expectativas combinadas e descombinadas entre empregado e empregador. A partir de pesquisas, concluiu que a não combinação das expectativas, a maior ou a menor, causam alterações no ambiente de trabalho.
1976	Portwood e Miller		As expectativas das organizações com relação ao indivíduo e ao seu trabalho são formalizadas em políticas e práticas de gestão. Seus achados indicaram que a flexibilidade em relação aos Contratos Psicológicos gera ambiente de trabalho saudável.

⁵ A noção de Contrato Psicológico implica que o indivíduo tenha uma variedade de expectativas em relação à organização e que a organização tenha uma variedade de expectativas em relação a ele. (...) Expectativas como estas não são escritas em nenhum acordo formal entre empregado e organização, ainda assim, elas atuam como poderosos determinantes do comportamento” Schein (1965, *idem, ibidem*)

⁶ Herzberg (1959)

Época	Referências	Teoria	Principais Pontos
1978	Holtz		Conduz estudo qualitativo que analisa a evolução do contrato psicológico em indivíduos em relação ao tempo que possuem em determinada função.
1979	Weick		Papel central dos Contratos Psicológicos no Comportamento Organizacional.
1985	Nicholson e Johns		Classes de trabalhadores assumiriam os mesmos contratos psicológicos, sendo mesmo a manifestação individual da influência coletiva.
1989	Denise Rousseau	Marco da Transição do Construto	Contrato Psicológico no nível do indivíduo e não na relação, ou seja, as partes não precisam concordar com as expectativas. Foco nas promessas percebidas e não em obrigações estabelecidas ⁷ .

Criada a partir de Roehling (1997)

Mesmo uma simples e superficial vista sobre a tabela acima, revela que o termo já foi empregado para descrever fenômenos bem diferentes. Entre as principais diferenças estão o mecanismo de surgimento das expectativas e o manejo da relação entre indivíduos e organização. Essa diferenciação é um fenômeno comum nas ciências sociais. Quase não se encontram conceitos que ficaram imunes à evolução dos conceitos ao seu redor.

Tem sido pouco reconhecido o fato de o contrato psicológico ter sido conceituado em de formas significativamente diferentes. Historicamente, cada pesquisador ou escritor vem definindo o construto contrato psicológico da forma que acredita como mais adequada, ou adotando uma das definições já existentes, com pouca ou nenhuma consideração em relação às

⁷ Uma crença do indivíduo de que uma promessa de retorno foi feita, uma consideração ou contribuição foi feita (e aceita) e uma obrigação de benefício futuro existe”. Rousseau (1989, p.126)

perspectivas divergentes do construto. (...) Com raras exceções, a ausência de reconhecimento e atenção às perspectivas divergentes do construto continuam a ser refletidas em sua literatura. Roehling (1997, p.8)

O autor conclui em seu texto que seria desejável que os estudos subseqüentes sobre contratos de trabalho buscassem trabalhar numa explicação formal do construto para criação de lastro conceitual. Não obstante essa evolução, o conceito de contrato psicológico repousa em elementos como trocas, promessas, percepção do comportamento do outro como recurso ao seu próprio comportamento, estabilização do ambiente social, controle e influências recíprocas.

Em resumo, a relação contratual entre os indivíduos revela o processo de adaptação como elemento vital do agir das pessoas e como esse agir está voltado não apenas para o presente, mas também para o futuro. Todo contrato é uma forma de garantia do futuro. Pensar contratualmente significa pensar na instrumentalidade do presente que controla o agir do outro, daqui por diante. Desde as primeiras elaborações sobre o tema contratos psicológicos até os dias de hoje vemos evolução no construto embasada no desenvolvimento das metodologias avaliativas e na condução de pesquisas. Um dos principais aspectos dos contratos psicológicos é a sua resiliência para lidar com as mudanças nos contextos nos quais os indivíduos estão inseridos e sua capacidade de explicar essas mudanças.

2.3 Definição dos contratos psicológicos

O contrato psicológico atingiu status de construto com mensuração formal e inserido na rede dos demais construtos de psicologia organizacional, assim como liderança e comprometimento.

Para estudar um construto empiricamente, a operacionalização usa indicadores que já estão estabelecidos para gerar a validação do mesmo. Evidências da validade de um construto existem quando as medidas usadas na sua operacionalização resultam consistentes com a teoria ou com a rede de demais construtos relacionados. A questão subjetiva é quando as medidas dão sustentação para a teoria na qual o construto contrato psicológico é criado. Ainda que as pesquisas empíricas sobre contratos psicológicos sejam recentes, e questionamentos a cerca da validação sejam abundantes como em qualquer área emergente, considerável quantidade de pesquisa que garante suporte à teoria já existe. (Rousseau,1998, p.667)

Como exemplos de avanços das pesquisas a autora explica que pesquisadores já descobriram que a violação de um contrato é diferente de expectativas não atendidas. Não importando essa discussão particular, ambas as condições violação e expectativas não atendidas se referem a promessas não atendidas, que é a natureza dos contratos psicológicos.

Pesquisadores usaram os termos 'quebra' e 'violação' indiscriminadamente até que Morrison e Robinson (1997) fizeram uma importante distinção que agora é aceita pela maior parte dos trabalhos na área. Eles descrevem quebra como uma comparação cognitiva entre o que foi recebido e o que foi prometido e violação como a reação emocional afetiva extrema

que acompanha a quebra. Em outras palavras, quebras são discrepâncias percebidas entre o que foi prometido e o que foi entregue, e violação é reação experienciada quando as discrepâncias acontecem. (Briner & Conway, 2005, p.64)

Outra evidência apontada por Rousseau (1998) sobre a validação do construto é a grande diferença já encontrada nas respostas de sujeitos com contratos relacionais e transacionais. A tabela abaixo, criada por Conway e Briner (2005) resume as principais diferenças entre esses dois tipos de contrato.

Tabela 2 Principais diferenças entre contratos transacionais e relacionais

Categoria	Contratos transacionais	Contratos Relacionais
Duração	Período curto, promessas baseadas na duração do contrato	Período longo, promessas sem prazo para acontecerem
Nível de especificidade	Altamente específico	Especificidade baixa, amorfa
Recursos trocados	Tangíveis, com valor monetário	Intangíveis, tendência a serem sócio-emocionais
Promessas	Explícitas	Implícitas
Negociação	Tendência a ser explícita e necessita do acordo formal de ambas as partes	Implícita e é incomum que incorra num novo acordo entre as partes
Exemplos	Pagamento em troca de número de horas trabalhadas	Segurança no trabalho em troca por lealdade

Fonte: Briner e Conway (2005, p.44)

Toda interação pressupõe o envolvimento criador de interdependência entre pelo menos duas partes. Nos contratos psicológicos é claramente identificável que o sujeito, por exemplo, o empregado, seria uma dessas partes. Ainda não há consenso nas pesquisas de contratos psicológicos sobre qual ou o que seria a outra parte, ou o que seria a organização para ao sujeito, o outro com o qual se estabelece a interação. Nesses casos a literatura tem tratado o outro como sujeito virtual. (Sotto, 2000)

Funcionários vêem ações da organização como ações gerais de agentes da organização, como as de seus gerentes, e sinais da organização como as práticas de recursos humanos e a documentação da empresa. A partir das ações dos agentes da organização, trabalhadores atribuem para a organização qualidades humanas capazes de gerar reciprocidade - um processo referido como antropomorfização da organização. Por exemplo, a organização torna-se capaz de ser cuidadosa, leal, generosa, dentre outros, à medida que o trabalhador interpreta ações dos agentes da organização como dela mesma (Briner & Conway, 2005, p.32)

Por definição, um contrato psicológico é a percepção de um acordo de troca entre uma parte e outra. A *percepção* de mutualidade, não necessariamente mutualidade de fato, é o coração do contrato psicológico. (Rousseau 1998)

Para Rios (2007), quatro são as características do contrato de direito, a saber: (1) o valor do contrato que deve derivar de uma norma para ter legitimidade jurídica; (2) a necessidade de compreensão de seus termos por ambas as partes; (3) a voluntariedade das partes ao ingressar no acordo; e (4) a possibilidade de se reformulá-los ou quebrá-los seja pela vontade de ambas as partes, seja pela vontade unilateral.

A palavra “contrato” se origina do latim “contractus”, ou “*contrahere*”, significando “puxar juntos, apertar”, de onde também se deriva a palavra *contrair*. Com o passar do tempo a palavra enriqueceu semanticamente, de maneira que no nosso uso cotidiano, a palavra adquire uma gama muito mais rica de sentidos (...). Essa diversidade semântica, no entanto, pode ser simplificada da seguinte maneira: contrato como um adjetivo, significando algo diminuído ou adquirido (de *contrair*); contrato como um verbo, onde se entende o ato de fazer um acordo com poder legal entre duas pessoas, seja verbal, seja escrito; e contrato como um substantivo, representando o documento ou a evidência mais concreta e objetiva deste acordo (Rios, 2007, p.8)

Que elementos configuram os aspectos psicológicos de um contrato e, ao mesmo tempo, o diferenciam de um acordo legal? Os contratos psicológicos são formulados a partir de entendimento implícito, através de promessas⁸ tácitas e da criação de expectativas que devem ser processadas pela outra parte. No contrato legal as promessas ficam formalizadas em seus aspectos exteriores.

Como conjuntos de promessas recíprocas, os contratos psicológicos possibilitam o controle dos comportamentos dos indivíduos nas organizações especificamente a partir do surgimento e manejo de expectativas dos mesmos e do compromisso da outra parte em atendê-las. Assim, promessas cumpridas tendem a gerar comportamentos positivos como o desejo de permanecer na empresa e a contribuição na melhoria de processos internos ou, por outro lado, promessas adiadas podem contribuir para o uso de recursos da organização para fins pessoais e a busca por novas oportunidades no mercado.

⁸ Algumas teorias de contratos psicológicos constroem suas pesquisas a partir do enfoque na criação das promessas entre funcionários e empresas e, outras, na criação de expectativas. Neste ponto do texto não é feita opção por um dos enfoques para mostrar os vários pontos das teorias.

Portadores dessas propriedades, os contratos psicológicos são mais um caminho para se explicar o comportamento dos indivíduos no trabalho. De acordo com Briner e Conway (2005) três elementos conferem singularidade a esse instrumento. O primeiro deles é o enfoque para a relação entre funcionários e empresa, que apesar de ser comum em outras teorias, aqui aparece como central à formação de manejo do contrato. Em segundo lugar a relação criada no contrato implica trocas e a natureza das mesmas é aprofundada nos estudos. Por fim, uma vez que a relação implica reciprocidade de trocas, o comportamento humano é produto desse processo dinâmico entre dois indivíduos, e não simples efeito de alguma causa específica como se observa em estudos experimentais.

Considerando o que foi explicitado acima, o conceito de contratos psicológicos é uma abordagem que coloca a mediação da interação social na produção do desempenho. Para Briner e Conway (2005), essa mediação não exclui esta ou aquela teoria, mas permite o estudo dessa instrumentalidade, tanto sob a perspectiva da administração científica, dos sistemas, ou cultural da gestão de pessoas. Da mesma forma, é possível estudar os contratos psicológicos sob a perspectiva dos funcionários, das empresas ou de ambos. Apesar do enfoque do ponto de vista dos empregados ser a escolha da maioria dos estudos, a pesquisa do presente trabalho foi construída no enfoque da psicologia organizacional e a partir da perspectiva dos funcionários, prestadores de serviços e empregadores de uma mesma organização.

As relações estabelecidas entre os indivíduos, entre esses e o Estado ou entre eles e as organizações vem sendo pesquisadas há algum tempo. Pensando-se o último caso, as mudanças organizacionais que geraram significativas alterações na instrumentalidade de gestão migraram dos controles externos, ou seja, da autoridade, para controles internos, ou seja, o autocontrole e a liderança. Sem essa alteração, dificilmente as empresas conseguiriam

enfrentar a competitividade. Como Katz & Kahn (1965) explicam de modo claro no capítulo sobre motivação de sua obra clássica sobre a psicologia social no ambiente de trabalho, as empresas necessitavam de padrões e instrumentos de conduta que trouxessem mais criatividade associada à inteligência. Por isso substituíram padrões como o desempenho pelo dever, por padrões como o desempenho pela qualidade do resultado. Nessa mudança, o contrato psicológico tornou-se um instrumento que amplia e torna eficaz a interação como estímulo pessoal. Assim, a relação entre indivíduo e organização não se limita a interação de estímulos, mas se estende à percepção das parcerias e do compartilhamento, como elementos claramente presentes nos contratos psicológicos.

De acordo com Roehling, o trabalho de Rousseau de 1989 é o marco da passagem dos estudos iniciais do tema aos desenvolvimentos recentes e criação do construto contratos psicológicos. Conforme apresentado na Tabela 1, a autora introduz uma diferença na discussão quando relaciona os contratos psicológicos ao nível individual e não só relacional. Devido à explicitação da interdependência entre os indivíduos, os contratos psicológicos se constituem em instrumentos de manejo da subjetividade indivíduo. Eles têm influência sobre os papéis e sobre as identidades.

Assim, para a autora, as crenças dos indivíduos em relação aos termos e condições de um acordo dependem de si mesmo, de suas crenças subjetivas e o estabelecimento das mesmas independe da concordância da outra parte, no caso, o empregador e vice-versa. Esses aspectos geram a crença de que uma promessa foi criada e que será cumprida com base na reciprocidade da relação. O foco na promessa subjetivamente percebida e não na obrigação estabelecida também diferenciam o trabalho de Rousseau da construção dos demais autores. A ação dos indivíduos leva em conta a manutenção e a possível ruptura dos contratos psicológicos.

Existe uma diferença de nível considerável entre atender ou não a uma expectativa e violar um acordo. A idéia de acordo pressupõe a idéia de promessa, envolvendo duas ou mais partes que aceitam voluntariamente os termos do acordo e suas implicações. O não atendimento de uma expectativa tende a gerar apenas frustração, mas não necessariamente significa que houve violação. A violação de um acordo, por sua vez, é o sentimento de traição aos termos do acordo, independentemente das promessas serem ou não explícitas e, por vezes, até mesmos das situações que ocasionaram a “violação”. Essa questão pode, contudo, ser entendida de outra maneira. A percepção da violação pode estar associada somente ao não atendimento de expectativas centrais que se encontram suportadas nos valores pessoais, e não das expectativas periféricas, que tenderiam a gerar apenas frustração por um desejo não realizado (...) a questão do contrato psicológico como promessas implícitas ou expectativas não está completamente solucionada na literatura, de modo que parte dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema apresenta carência em relação a esta definição. (Cullinane e Dundon, 2006, apud Rios, 2007, p.20).

A partir do trabalho de Rousseau e da construção do construto, outras concepções surgem, mas de maneira geral, em concordância com as características que Rios (2007) aponta a seguir, a partir do estudo de sete autores⁹:

i) os contratos têm orientação para o futuro – esse elemento dá estabilidade à relação de troca, diferenciando de outras transações de duração mais estreita; ii) os contratos são subjetivos – uma vez que se referem a um sistema de crenças individuais, relacionadas à

⁹ Sels e Cols, 2004, Muchinsk, 2004, Cavanaugh e Noe 1999, Rousseau 1995, 2000, Thomas, Au e Ravlin, 2003

maneira como o contrato de trabalho é interpretado, entendido e cumprido, com base na interação diária do indivíduo com seu ambiente de trabalho; iii) os contratos implicam grau de reciprocidade – nessa caso não se fala em obrigações exatamente iguais, mas ao ser uma troca, espera-se mutualidade e reciprocidade na relação, o que implica percepção de justiça entre os envolvidos, com conseqüências na percepção de injustiças, avaliadas como violação de contrato. (p.21)

Outro aspecto levantado por Rousseau (1995, 2001) é que a criação de promessas, considerando-se o funcionamento cognitivo desta ação, baseado em valores e crenças do indivíduo, levaria em consideração as experiências prévias do indivíduo em relações de trabalho ou ainda, os elementos que o sujeito relacionou a esse campo ao longo de sua vida, ou seja, ao mundo do trabalho, às funções que irão exercer e nas organizações que irão atuar.

De acordo com Rousseau (1995, 2001) outros aspectos igualmente importantes com relação aos contratos psicológicos seriam: o caráter voluntário necessário ao estabelecimento de promessas; os aspectos implícitos envolvidos na escolha das promessas; os aspectos envolvidos na troca relacionam-se a benefícios para ambas as partes que, quando não atendidos passam a ser interpretados como violações e com prejuízo para pelo menos uma das partes; o estabelecimento de contratos visa à perenidade e as mudanças que podem ser estabelecidas não são facilmente percebidas. Esses elementos revelam o caráter lábil e dinâmico dos contratos psicológicos, condições que tornam seu estudo um verdadeiro desafio, como mostra Menegon (2004) no texto que segue:

Apesar de o contrato psicológico ser estabelecido, muitas vezes este tem que passar por mudanças para que a relação entre o empregador e empregado seja mantida. Houve épocas em que as organizações e pessoas vivam em um ambiente mais estável. Entretanto, esta estabilidade deixou de existir a partir do momento em que a economia se tornou global, a competitividade se acirrou, as inovações tecnológicas se tornaram constantes, e uma série de outros eventos ocorreram no cenário empresarial mundial. Com isso, organizações e pessoas têm sido afetadas, pois a dinâmica estabelecida permanece, o que torna o ambiente, onde os contratos psicológicos são estabelecidos, instável e imprevisível. Por conta disso, os contratos psicológicos passam a ser alvo de mudanças, dada sua necessidade de adequação à dinâmica do ambiente. Frente a este cenário, deve-se atentar para a administração dos contratos psicológicos, para que a mudança não seja percebida como uma violação do contrato psicológico, mas como o estabelecimento de um novo contrato, que deve ser discutido entre ambas as partes, de modo que as necessidades pessoais e organizacionais sejam atingidas em uma relação norteada pela flexibilidade e previsibilidade. (p.28)

Essa labilidade e dinâmica colocam outra questão que é a dificuldade para mensuração dos contratos psicológicos como bem resumido por Rios (2007) citando Janssens e Van Dens Brande (2004, p.461 e 462), a respeito do escopo das pesquisas sobre contratos psicológicos atuais:

Os estudos costumam se distinguir entre três formas de medida: orientada pelo conteúdo do contrato; orientada pela avaliação do contrato; e orientada pelas características do contrato, sendo essa última uma abordagem que necessita, segundo os autores, mais trabalhos. Rios (2007, p.5)

Os contatos podem ser examinados a partir de diferentes dimensões distintas entre si, assim como sua eficácia e os elementos que constituem seu conteúdo, tanto quanto a ruptura da promessa contida no contrato pode igualmente se considerada a partir de outras dimensões, como aparece nos trabalhos de Rios et al. (2002).

Os contratos psicológicos enfrentam violações, apresentam efeitos, requerem algum tipo de gestão sendo que nenhuma dessas possibilidades pode ser considerada de modo independente do contexto que a abriga. De acordo com Rios (2007) o estudo dos vínculos que constituem o contrato e os tipos de contratos ainda está em fase exploratória de seu desenvolvimento como conceito.

De um lado, os contratos psicológicos juntamente com os vínculos trazem à baila a contradição entre as expectativas da organização de uma força de trabalho engajada com suas metas e valores, mas proporcionando um ambiente cada vez menos sujeito a uma relação profunda e duradoura. De outro, a terceirização, ao menos no Brasil, dá poucos sinais de diminuir o seu uso, intensificando ainda mais a virtualização das relações de trabalho. Rios (2007, p.6)

Os contratos psicológicos são relacionados ao estabelecimento de vínculos entre os indivíduos e as organizações. O manejo dessas relações, alteradas pelas mudanças constantes pelas quais passa o mundo organizacional é questão que vem recebendo cada vez mais atenção pelos pesquisadores.

2.4 Pesquisas recentes

As pesquisas envolvendo contratos psicológicos, de acordo Briner & Conway (2005) em sua maioria estão relacionadas aos conteúdos dos contratos e como os mesmos afetam os comportamentos no ambiente de trabalho. Como conteúdos dos contratos psicológicos pode-se entender que estão relacionados os aspectos sobre os quais os funcionários e organização estabelecem suas promessas e trocas. Os pesquisadores tendem a focar nas características dos mesmos e de como estariam agrupados. Já os estudos relacionados ao comportamento no ambiente de trabalho estão em sua maioria relacionados às conseqüências da relação em que se estabelece quebra das promessas ou da não realização das expectativas.

Para os autores, nos últimos quinze anos, o conceito contrato psicológico obteve representatividade acadêmica pela sua diferenciação teórica e pela conseqüente aplicabilidade nas organizações sendo que uma das razões para tanto seria a possibilidade dos contratos psicológicos serem um instrumento útil para a compreensão e gestão das mudanças na relação com empregados trazidos pelas alterações na economia e nos contextos organizacionais como aumento de competitividade, *downsizing* e mudança nos vínculos empregatícios. Como indicadores do crescimento de interesse pelo conceito, os autores citam os seguintes veículos especializados que se dedicaram ao tema nos últimos anos: *Human Resource Management* 1994; *Human Resource Managment Journal* 1994; *European Journal of Work Psychology* 1996 e *Journal of Organizational Behavior* 1998, 2003.

Quase todos os periódicos de administração trazem com freqüência artigos e debates sobre os contratos psicológicos, revelando que a mediação subjetiva ocorre subordinada a leituras e

trocas de expectativas. O número de citações e referências a pesquisas que identificam e manejam os contratos psicológicos cresce todos os anos, em periódicos de todos os idiomas.

Em janeiro de 2010 a base *Psycoinfo*, da *American Psychological Association*, organização que reúne 150.000 psicólogos ao redor do mundo (dado extraído do portal da mesma) reunia 441 (quatrocentos e quarenta e um) trabalhos envolvendo o tema, sendo que de 2005 a 2009 a média de publicações desta base científica sobre o tema era de 44 novos trabalhos ao ano.

A tabela a seguir foi criada a partir de levantamento realizado em dezembro de 2009 na base *Psycoinfo* para autores mais citados por outros artigos também presentes na mesma base sobre o tema Contratos Psicológicos.

Tabela 3 Artigos e Autores mais citados na base Psycinfo – Dezembro 2009

Título dos Trabalhos	Autores	Ano de Publicação	Número de Citações
<i>Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures</i>	Rousseau, Denise M.; Tijoriwala, Snehal A.	1998	54
<i>The “problem” of the psychological contract considered</i>	Rousseau, Denise M.	1998	27
<i>Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators</i>	Turnley, William H.; Feldman, Daniel C.	2000	75
<i>Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract</i>	Rousseau, Denise M.	2001	61
<i>A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior</i>	Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M.	2002	44
<i>Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes</i>	Conway, Neil; Briner, Rob B.	2002	33
<i>A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises</i>	Conway, Neil; Briner, Rob B.	2002	32
<i>Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives</i>	Coyle-Shapiro, Jacqueline A. -M.; Kessler, Ian	2002	25
<i>The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors.</i>	Turnley, William H.; Bolino, Mark C.; Lester, Scott W.; Bloodgood, James M.	2003	45

A partir da mesma base, buscou-se identificar a amplitude de problemas que integram o repertório de questões propostas na investigação dos contratos psicológicos. Nesse levantamento foram encontrados pelo menos 441 (quatrocentos e quarenta e um) trabalhos já publicados. Utilizando-se a ferramenta *Many Eyes- Wordle*¹⁰ foi possível visualizar esse

¹⁰ A ferramenta *Many Eyes*, desenvolvida pela IBM, é de uso livre e permite a visualização gráfica de dados agrupados.

A figura anterior evidencia a enorme variedade de interfaces encontradas nos estudos dos contratos psicológicos. Os contratos entre os indivíduos organizam as relações entre eles e por isso de certa forma subordinam a produção e expressão de subjetividades. A simples existência de direitos e obrigações mostra o compromisso ao qual o comportamento está subordinado.

2.5 Métodos utilizados em pesquisas de contratos psicológicos

De acordo com Briner & Conway (2005), os contratos psicológicos desde a origem do construto até os dias atuais já foram pesquisados utilizando-se seis tipos de métodos: questionários aplicados em estudos transversais, metodologias de cenário, técnicas de incidentes críticos, entrevistas, diários e estudos de caso.

Os autores dedicam um capítulo de seu livro analisando as forças e fraquezas dos métodos já utilizados anteriormente e, especificamente em relação aos questionários aplicados em estudos transversais, cuja estimativa dos autores é de o mesmo ter sido utilizado em cerca de 90% dos estudos¹¹, colocam que os mesmos buscam detectar associações em níveis gerais mas que não contribuem para estudar as ocorrências, experiências, conseqüências e evoluções dos conteúdos dos contratos psicológicos e de suas quebras. Para os autores “ainda que diversas medidas para os conteúdos e quebra dos contratos psicológicos estejam disponíveis,

¹¹ «Enquanto um número de diferentes métodos e tipos de pesquisa foram utilizados na investigação dos contratos psicológicos, o campo é dominado por um tipo de estudo – aplicação de questionários em estudos transversais. A dominância deste método levou alguns pesquisadores a apontarem que as pesquisas sobre contratos psicológicos caíram num “barranco metodológico” (p.89)

e que algumas delas sejam mais comuns que outras, não se tem reconhecimento de medida que tenha sido rigorosamente testada em relação ao construto no presente.” (p.98)

Para Briner & Conway (2005) o julgamento das forças e limitações de um método deve levar em consideração a sua relação com o fenômeno sob investigação, as premissas teóricas feitas sobre a natureza do mesmo e a extensão que o método de análise aplicado pode abordar a questão. O contrato psicológico possui múltiplas definições e a convergência das mesmas seria “crenças dos funcionários sobre trocas recíprocas entre eles e o empregador. Em adição aos conteúdos e a natureza da troca, o outro principal fenômeno dos contratos psicológicos que já foi amplamente discutido e pesquisado é a quebra do mesmo” (p. 90)

A tabela abaixo aborda os seis principais tipos de pesquisa utilizados bem como suas características, forças e limitações apontados nos estudos de Briner & Conway (2005).

Tabela 4 Seis métodos utilizados nas pesquisas sobre contratos psicológicos

Método	Definição	Vantagens	Limitações
Questionários aplicados em estudos transversais	<p>Amostras com mais de 200 participantes, na maioria das vezes de uma mesma organização.</p> <p>Uso de questionários respondidos pelo próprio sujeito que investigam temas como conteúdo quebra e conseqüências das mesmas.</p> <p>A maior parte das mensurações leva em consideração as promessas e obrigações do ponto de vista dos funcionários.</p> <p>Na maior parte dos estudos cada sujeito participa da pesquisa somente uma vez. Poucos estudos são longitudinais, ou seja, pesquisam o mesmo sujeito ao longo do tempo.</p> <p>A análise é feita com base na estatística utilizando técnicas como regressão múltipla e correlação.</p>	<p><i>Avaliação de conteúdo do contrato:</i> os pesquisadores podem listar itens que consideram relevantes. Facilidade em analisar e responder.</p> <p><i>Avaliação da quebra do contrato:</i> a medida de um item específico numa avaliação global identifica quais aspectos estão sendo satisfeitos e quais não estão.</p> <p><i>Avaliação das conseqüências:</i> instrumentos já validados pela comunidade científica são utilizados.</p>	<p><i>Avaliação de conteúdo do contrato:</i> itens que podem ser importantes para o sujeito não necessariamente estão incluídos no questionário; o instrumento não consegue captar a troca entre sujeito e organização e a lista dos itens parece ser arbitrária já que varia consideravelmente de estudo para estudo.</p> <p><i>Avaliação da quebra do contrato:</i> itens importantes podem ser omitidos do conjunto de promessas. Agrupar itens para depois tirar uma média não contribui para o entendimento da experiência do sujeito.</p> <p><i>Avaliação das conseqüências:</i> a maior limitação é que são quase que exclusivamente respondidos pelos funcionários, o que dificulta a medida de comportamentos.</p>
Metodologias de cenário	<p>São apresentados para os sujeitos textos que descrevem cenários ou histórias construídos em cima de variáveis específicas. O objetivo é verificar como as variáveis afetam os sujeitos e seu julgamento sobre as pessoas e a situação.</p> <p>Em geral este método é utilizado em conjunto com questionários.</p>	<p>Manipulação controlada de variáveis independentes</p>	<p>Baixa validade em relação ao ambiente de trabalho específico do sujeito. O método pode ser entediante por precisarem avaliar um grande número de cenários para que o estudo tenha validade estatística.</p>

Método	Definição	Vantagens	Limitações
Técnica de incidentes críticos	É pedido para os sujeitos que relembrem episódio que foi especificamente importante para eles de alguma forma e perguntas a respeito do mesmo são formuladas.	Importante para capturar as lembranças do sujeito. O método é de grande valia principalmente para estudar a quebra de contratos.	<p>A análise pode não ser precisa uma vez que a lembrança de episódios descritos pelo sujeito pode ser distorcida pela limitação da memória.</p> <p>O método não investiga as relações cotidianas decorrentes do contrato psicológico já que prioriza o relato de acontecimentos diferenciados.</p>
Entrevistas	Perguntas simples são direcionadas ao sujeito e podem ser aprofundadas quando necessário. Na maior parte dos estudos este método é combinado com questionários ou com a observação dos sujeitos no ambiente de trabalho.	<p>As entrevistas em profundidade produzem dados relacionados às experiências únicas e específicas dos sujeitos, sustentadas pela sua linguagem e contexto no qual está inserido.</p> <p>O olhar específico para determinado sujeito tem grande aderência ao construto contratos psicológicos que é individualizado e subjetivo.</p> <p>O método é vital para o entendimento de como os sujeitos entendem e descrevem aspectos-chave de seus contratos psicológicos</p>	O método não é consistente para a na análise das relações causais e não possibilita a generalização dos achados para outros casos.

Método	Definição	Vantagens	Limitações
Diários	Registro pelo sujeito de atividades e comportamentos recorrentes num período de tempo específico. A duração do registro deve ser de pelo menos duas semanas.	<p>Possibilidade de capturar eventos (como o estabelecimento de uma promessa ou a quebra da mesma) perto de quando aconteceram.</p> <p>Possibilidade de estudar contratos psicológicos como um processo e de avaliar experiências diárias.</p> <p>Medidas constantes geram maior confiabilidade dos dados.</p> <p>Possibilidade de estudar as conseqüências de acontecimentos cotidianos para o comportamento do sujeito,</p>	<p>Demanda grande participação do respondente, com grandes taxas de desistência no meio da pesquisa.</p> <p>O registro diário de experiências pode alterar a visão do participante que pode se tornar mais introspectivo, sensitivo e alerta em relação a si mesmo na organização.</p>
Estudos de caso	O método consiste em reunir dados de múltiplas fontes com o objetivo de possibilitar uma descrição rica do contrato psicológico entre funcionários e empregadores numa organização específica.	As limitações serão as relacionadas aos demais métodos empregados.	As limitações serão as relacionadas aos demais métodos empregados.

Baseada em Briner & Conway (2005)

Os autores ainda apontam outras questões relevantes relacionadas ao uso destes métodos. Em relação aos questionários respondidos pelos sujeitos, os mesmos podem levar a percepções gerais da atividade social, porém “são melhor percebidas como ‘impressões

personalizadas' que foram construídas e emolduradas através de percepções, cognição e processos motivacionais” (Reis e Wheeler 1991, p. 271, citado por Briner & Conway, 2005).

Aprofundando nessa questão, os autores ainda colocam outras limitações para o uso de questionários: as perguntas não especificam a época em que a quebra do contrato pode ter ocorrido; há uma tendência a pedir para que os sujeitos relembrem fatos do passado, desconsiderando possíveis acontecimentos contemporâneos; os sujeitos tem uma tendência a exagerar na discrepância entre as expectativas que tinham e no que receberam, especialmente quando ficaram desapontados com o resultado final; indivíduos podem exagerar ou até mesmo inventar possíveis quebras para validar desapontamentos anteriores; a diferença entre promessas implícitas e explícitas é raramente investigada; os questionários não conseguem extrair qual é a percepção dos sujeitos sobre a organização, isto é, se é um bloco monolítico, antropomorfizada ou se percebem a organização através de seus representantes, gerentes, supervisores, departamentos, entre outros; as questões dos questionários dificilmente abordam a troca, ou seja, o que o sujeito dá e o que espera receber no lugar daquilo; a generalização tende a desconsiderar eventos específicos de quebra de contrato quando em geral o mesmo é cumprido; os questionários consideram que as organizações são obrigadas a cumprir suas promessas mas não tem a flexibilidade necessária para avaliar o que acontece quando o sujeito não cumpre sua parte, o que desobrigaria a organização a cumprir seu papel; por fim, os pesquisadores tendem a colocar quebra e cumprimento de promessas como dois pontos de uma mesma dimensão e como sendo excludentes.

Os autores ainda levantam as limitações do próprio sujeito responder sobre sua performance, absenteísmo, motivação, identidade organizacional, entre outros. Consideram que respostas sobre esses temas vindas do próprio sujeito teriam pouca validade uma vez que o mesmo buscaria criar um cenário otimista sobre si mesmo e sobre as contribuições que dá

para a organização, que poderiam ser bastante diferentes se as respostas viessem de colegas ou superiores.

Grande parte dos estudos sobre contratos psicológicos são transversais e para Briner e Conway (2005) isso teria duas implicações negativas: “ ainda que o maior objetivo das pesquisas sobre contratos psicológicos seja examinar causalidade, a maioria dos estudos utiliza um desenho que não possibilita esse exame. Estudos transversais possibilitam uma fotografia das variáveis medidas e podem encontrar padrões interessantes de associação entre as variáveis, mas não conseguem estabelecer causalidade” (p. 104). A outra implicação seria que os estudos transversais não conseguem perceber os contratos psicológicos como um processo de mudança constante, propulsionado por quebras e cumprimento de seus aspectos.

Para Briner e Conway (2005), os estudos longitudinais conseguiriam suplantar as limitações dos estudos transversais e seriam mais adequados para análises da reciprocidade presente na relação entre sujeito e organização. Para que os processos de troca possam ser avaliados é necessário que os estudos sejam conduzidos mais de duas vezes na mesma população e com intervalos de tempo não muito longos, ou seja, menos de doze meses.

Como foi afirmado anteriormente há muitas questões cujas respostas não são claras como indicadores de caminhos. O conceito de contrato representando uma realidade dinâmica demanda que sua investigação seja capaz de captar este dinamismo, condição que ainda está longe de ser obtida.

2.6 Síntese do Conceito

O construto contrato psicológico é um instrumento que procura explicar a relação entre indivíduo e organização levando em consideração as expectativas de cada uma destas partes, como forma de controle da subjetividade do outro tendo em vista o propósito de regulação das conseqüências da ação do outro, da gestão dessas expectativas para o ambiente organizacional e do bem-estar do trabalhador. É consenso também a importância da clareza nas relações e da satisfação, ainda que parcial, das necessidades das partes (indivíduo/ organização) para a manutenção do vínculo.

De acordo com Rios (2007), dentre as várias linhas que tratam dos contratos psicológicos, existem dois elementos comuns: considerarem os mesmos como constituídos de dimensões e o impacto entre o cumprimento ou não de expectativas/obrigações/promessas para o trabalho. Diante disso, pode-se acrescentar como uma certeza generalizada que o contrato psicológico é um tipo de vínculo, embora ainda se tenha muitas questões sobre como esse vínculo ocorre e é modificado.

3 PESQUISA

Depois de ter analisado o conceito de contrato psicológico como relação de troca e conteúdos, o presente capítulo é dedicado à apresentação do planejamento e resultados da pesquisa empírica. Como foi mencionado anteriormente o objetivo desta pesquisa pressupõe a produção de dados empíricos como informação complementar que contribui para a validação e expansão da análise teórica do conceito. Este capítulo contém duas partes. Na primeira será apresentado o planejamento da pesquisa empírica, e na segunda parte, seus resultados e interpretação dos mesmos.

3.1 Estratégia Investigativa

A produção de dados para a elaboração de respostas para as perguntas iniciais sobre quais trocas e condições caracterizariam a relação entre trabalhadores e organização ou que mudanças ocorreriam na relação entre trabalhadores autônomos e as empresas, entre outras, exige a explicitação do conceito de contrato psicológico e as controvérsias implicadas nesse conceito, as bases que o fundamentam, o desenvolvimento de sua compreensão dentro da psicologia, mas também exige alguma observação empírica da interação entre as pessoas e as empresas onde se pode constatar a existência de vínculos que mereçam o nome de contratos psicológicos.

A primeira exigência foi realizada nos capítulo anterior. A segunda é realizada neste capítulo. A tarefa principal do pesquisador, tendo em vista esse objetivo, é produzir situações nas quais os contratos psicológicos possam ser constatados e analisados em todos os aspectos já explicitados no capítulo anterior.

Para tanto, e dentre inúmeras alternativas de caminhos, optou-se pela busca de contratos e suas análises através de narrativas elaboradas por pessoas que os vivenciam. Assim, objetivando identificar e compreender os contratos foi desenhada como estratégia uma situação de entrevista na qual se estimulam os sujeitos a produzir narrativas que explicitem as relações de troca entre eles e a empresa. Essas narrativas serão posteriormente decompostas em seus diversos elementos e a forma de interação entre eles para constituir o contrato psicológico.

3.2 Método para coleta de dados

A entrevista semi-estruturada que consiste na construção de narrativas por parte dos sujeitos foi escolhida para a coleta de dados porque é amplamente utilizada em pesquisas na área de psicologia social. Este método possui duas vantagens. A primeira delas é a utilização de um mesmo roteiro de perguntas para os sujeitos, o que possibilita análises comparativas em respostas. A segunda é a liberdade permitida ao entrevistador em aprofundar pontos específicos das respostas a partir de novas perguntas que podem ser feitas ao longo da entrevista e que enriquecem as narrativas, verificando pontos não compreendidos e

confirmando entendimentos. O roteiro de perguntas aplicado no presente trabalho¹² procurou abordar os aspectos principais levantados pelas teorias dos contratos psicológicos e apresentados no Capítulo 2.

3.3 Sujeitos

A produção de narrativas representativas dos contratos psicológicos existentes dentro de uma empresa tem diversas conexões com diversas propriedades de seu contexto. Por este motivo foi escolhida uma única empresa a fim de se ter diminuída a diversidade de moderadores e de situações que poderiam contaminar e criar ambigüidades nas relações de troca entre as pessoas. Para resolver essa questão, optou-se por entrevistar sujeitos de uma só empresa e foi uma organização que apresenta uma situação peculiar de profissionais que podem ter vínculos trabalhistas distintos; contratos celetistas ou contratos de prestadores autônomos de serviço. Neste último caso atualmente no Brasil a relação de trabalho ocorre entre duas pessoas jurídicas.

Uma condição importante desses sujeitos era ter uma história na empresa que garantisse a existência de contratos já amadurecidos de tal maneira que pudessem ser reproduzidos e avaliados pelos sujeitos. Para tanto foi definido que seriam entrevistados sujeitos que estiverem na empresa efetivamente por um período mínimo de 18 (dezoito) meses. O universo de sujeitos foi reduzido para profissionais docentes e profissionais encarregados da coordenação da atividade docente.

¹² Vide Roteiro disponível no Anexo III.

Esse arranjo permite o levantamento dos contratos vistos pelos docentes e dos mesmos contratos vistos por profissionais do sistema gerencial que de alguma forma representam a empresa nessa relação de trabalho.

Outro critério aplicado na escolha dos sujeitos foi a diversidade na área de atuação. Foram escolhidos professores de áreas humanas e técnicas, de nível de graduação, pós-graduação, ensino técnico e não regulamentado e de ambos os sexos. Essa diversidade nos sujeitos teve como objetivo trazer contratos que representem o trabalho de docência na sua diversidade.

Como o objetivo não é estudar casos representativos da população, mas situações onde os contratos psicológicos possam ser observados foi considerado que o número de sujeitos não era uma variável tão importante, mas sim a representatividade de dados que constituem o contrato em cada uma das narrativas. A questão importante aqui não é a frequência de contratos, mas a frequência de elementos que configuram a existência de um contrato psicológico. Assim, optou-se por 10 (dez) sujeitos, ou seja, dez narrativas nas quais se estimularia através da entrevista descrições dos elementos constituintes dos contratos psicológicos.

3.4 Análise e Interpretação dos dados

A análise dos dados produzidos pelas narrativas foi programada para ocorrer através da metodologia já tradicional nas ciências sociais denominada análise do conteúdo. Essa análise foi conduzida através da técnica denominada *entrevistar a entrevista*. (Malvezzi, 1979; Sabbag, 2002).

A análise dos conteúdos das entrevistas foi fundamentada na pressuposição de que as narrativas produzidas pelos sujeitos são fontes de informação sobre os contratos psicológicos por eles vividos. A narrativa tem sido uma das formas mais desenvolvidas nos últimos anos para a pesquisa em ciências sociais. (Bardin, 1977; Symon & Cassell, 1998; Bauer & Gaskell, 2000).

A metodologia qualitativa é um exercício de lógica. As narrativas são compostas por enunciados nos quais seus autores objetivam comunicar informações descrevendo a realidade ou historiando eventos. Essa metodologia consiste num procedimento que responde a pergunta: qual é o sentido que o autor da narrativa tinha em mente quando elaborou este enunciado?

Considerando-se essa propriedade das narrativas, a investigação de seus conteúdos ocorre a partir de procedimentos que expõem a semântica dos enunciados.

Essa análise é conduzida através de etapas. A primeira etapa consiste na realização de leitura flutuante tal como proposto por Bardin (1977) na qual o pesquisador se familiariza com a narrativa, apreende os significados mais evidentes e identifica dúvidas sobre outros. A segunda etapa consiste na aplicação de perguntas que são dirigidas ao texto para captar as informações contidas nos enunciados das narrativas. Busca-se enunciados cujo conteúdo

responde à pergunta para ser respondida pelo texto. Uma vez identificado o enunciado ele é salientado através de um marcador de texto de cor diferente. A etapa seguinte consiste na junção de todas as frases encontradas que respondem a uma mesma pergunta dirigida ao texto. Esse conjunto contém as informações que o pesquisador busca. Em seguida, esse conjunto é despoluído de preâmbulos e repetições que nada agreguem ao conteúdo.

A etapa seguinte consiste na transcrição do conteúdo obtido na etapa anterior como a resposta esperada do narrador. O passo seguinte consiste no estudo dos enunciados que constituem as respostas às perguntas para testar e re-testar seus significados. Ou seja, quando o pesquisador elimina suas dúvidas sobre o conteúdo este pode ser assumido como válido e, portanto, como resultado da entrevista (Malvezzi, 2010)

3.5 Apresentação dos dados

Os dados foram programados para serem apresentados em duas etapas. Na primeira uma descrição geral da empresa e de seu contexto. Na segunda, as narrativas de cada um dos sujeitos são apresentadas através das respostas elaboradas para aplicação do método *entrevistar a entrevista*.

3.6 Resultados

3.6.1 A RB

Há décadas a RB dedica-se à transformação de pessoas por meio do conhecimento. Anualmente, 210 mil pessoas participam de workshops, cursos livres e técnicos, de graduação, pós-graduação e extensão universitária. “A inovação em metodologia educacional, tendo como foco qualidade do conteúdo transmitido, é o nosso principal objetivo” – fala da gerente de Marketing e Relações Institucionais em mídia impressa.

Assim como outras organizações, essa também opera na lógica do mercado e em segmento bastante competitivo, principalmente com o incremento da oferta de cursos superiores no mercado brasileiro observado na última década.

No segmento educacional, dentre os principais diferenciais competitivos que fazem um aluno escolher uma escola e não outra estão a qualidade dos cursos e seu corpo docente. Assim, a continuidade da organização está diretamente relacionada aos resultados obtidos por aqueles profissionais que estão na ponta e que têm contato direto com os clientes. Contar com docentes capacitados, atualizados e alinhados por propostas pedagógicas, e que tenham perfil inovador e contribuam com a construção de conhecimentos alinhados ao mercado são necessidades da organização RB.

O aumento da competitividade aliado às constantes mudanças de mercado fez com a RB revisse seu sistema de contratação de funcionários e, hoje, seu corpo docente conta com aproximadamente 2500 professores. Estes profissionais dividem-se em quatro categorias: profissionais assalariados em regime de 40 horas semanais, profissionais assalariados em

regime inferior a 40 horas semanais, prestadores de serviço pessoa física com atuação por prazo determinado e prestadores de serviço pessoa jurídica com atuação por prazo indeterminado; sendo as duas últimas as mais susceptíveis ao modelo de múltiplos empregadores, ou seja, trabalham na RB em outras atividades, inclusive nos concorrentes.

De maneira geral, pode-se dizer que aos quatro grupos de profissionais, a despeito das diferenças nos vínculos, são endereçadas as mesmas expectativas, ou seja, a questão da participação na educação corporativa da instituição, o alinhamento à proposta pedagógica da mesma, o uso dos materiais didáticos e documentos pedagógicos internos, entre outros.

A realidade diversa do corpo docente da RB traz para sua prática uma série de desafios. Se for considerada a qualidade no ensino e sua relação com a capacitação dos docentes, sabe-se que aqueles que possuem múltiplos papéis e, portanto, múltiplos empregadores, tendem a destinar seu tempo ao trabalho e não à capacitação, uma vez que não possuem estabilidade. A RB disponibiliza para seus colaboradores, independente do tipo de vínculo, através de sua educação corporativa, programas de capacitação. Uma dificuldade que a organização enfrenta é conseguir que os prestadores de serviço invistam seu tempo nesses programas. Os diferentes tipos de vínculo fazem com que os clientes percebam a falta de alinhamento entre docentes de uma mesma unidade, ou seja, a identidade da RB que é passada em um momento, ou ainda, a maneira como se faz uso das metodologias e, portanto, o alinhamento com a proposta pedagógica, encontra divergências.

É suposto que prestadores de serviços não se sintam pertencentes à organização e, portanto, não invistam tempo para entender o contexto no qual estão inseridos. Tem-se também como problema a questão da inovação para a RB. Essa organização busca diferenciar-se no mercado pelo uso de metodologias ativas e inovadoras, bem como pela

abordagem de temas diferenciados. Uma vez que os docentes não assalariados muitas vezes prestam serviços às organizações tidas com concorrentes, têm-se aí um grande obstáculo. A inovação, se disseminadas em várias escolas, não mais é inovação e o conteúdo desenvolvido, se antes diferenciado, passa a ser *commodity*. Esses e outros problemas foram levantados pela totalidade das unidades da RB quando em trabalho de alinhamento estratégico para o ano 2006.

Portadora de um contexto que representa claramente a multiplicidade de vínculos do mundo globalizado algumas questões integram a gestão dessa empresa. Esses problemas colocam nessa empresa a questão dos contratos psicológicos como uma das variáveis da gestão de pessoas e de seus desempenhos.

3.6.2 Perfil dos Respondentes

Foram entrevistados 10 (dez) sujeitos conforme previsto e suas características são descritas na tabela a seguir.

Tabela 5 Características dos respondentes

Sujeito	Tipo de Vínculo	Tempo de relacionamento com a organização	Atividades relacionadas à sua contratação
1	PJ	5 anos	Docente prestador de serviço no Ensino Superior. Presta consultoria em outros projetos dentro da organização. Atua em diversos cursos e disciplinas e em outras organizações educacionais.
2	PJ	20 anos	Docente prestador de serviço em cursos não regulamentados pelo MEC. Presta consultoria em outros projetos dentro da organização. Atua em diversos cursos e disciplinas e em outras organizações educacionais.
3	PJ	7 anos	Docente prestador de serviço no Ensino Superior. Possui vínculo empregatício celetista em sua área de formação com outra organização.
4	PJ	3 anos	Docente prestador de serviço no Ensino Superior. Atua em diversos cursos e disciplinas e em outras organizações educacionais
5	PJ	1 ano e meio	Docente prestador de serviço no Ensino Superior. Atua em diversos cursos e disciplinas e em atividade de coordenação
6	CLT	6 anos	Docente contratado para cursos técnicos. Atua na coordenação de outros docentes. Ingressou na organização como prestador de serviço e passou à celetista
7	CLT	7 anos	Docente contratado para cursos não regulamentados. Atua na coordenação de outros docentes. Ingressou na organização como prestador de serviço e passou à celetista
8	CLT	7 anos	Docente contratado para o Ensino Superior. Presta consultoria em outros projetos dentro da organização. Ingressou na organização como prestador de serviço e passou à celetista.
9	CLT	20 anos	Funcionário contratado para a coordenação de docentes de cursos não regulamentados pelo MEC. Atua em outros projetos dentro da organização.
10	CLT	20 anos	Funcionário contratado para a coordenação de cursos do Ensino Superior.

3.7 Apresentação dos Dados

As entrevistas foram realizadas sem qualquer problema que mereça algum registro aqui. Todas foram transcritas e submetidas às etapas descritas no item 3.4. Os sujeitos tiveram seus nomes alterados bem como os nomes das unidades e cursos nos quais trabalham ou informações que caracterizariam a organização.

Os resultados da aplicação *entrevistar a entrevista* foram organizados por sujeitos, como se fossem casos e são apresentados a seguir.

3.7.1 Sujeito 1

Sumário do conteúdo

Para mim, o que é mais rico é a pessoa que está na minha frente, sem fazer divisões. Ela, do aspecto familiar, pessoal, profissional não. A pessoa íntegra na minha frente, o grupo de trabalho e aquele coletivo. Se for uma organização, X pessoas daquela organização

É de uma instituição que tem nome no mercado, eu gosto, eu falo de boca cheia, RB. Altamente organizada, altamente profissional, você fala: “-Mas, secretaria?” Não, todo mundo, não importa quem. É a coordenação, tudo, é altamente organizado, nisso, faz com que você se sinta bem em trabalhar. Porque as regras são muito explícitas.

Trabalhar na RB, sem ficar especificando o tipo de trabalho e a unidade, me faz trabalhar de maneira mais organizada, de forma mais profissional. Onde a RB, eu percebo assim, dá abertura para entrar com algo mais criativo, inovador e, ao mesmo tempo, mantendo certas coisas.

Uma coisa que é muito interessante é trabalhar o projeto. Aqui é um trabalho que usa a metodologia em que o pedagógico é fundamental. Como vocês assessoram quem presta serviços, através de uma reunião, como eu participei hoje, ou através de pessoas especializadas na pedagogia.

Eu recebo, constantemente, coaching aqui. Estou falando de maneira geral, mas pensando em projetos para serem desenvolvidos. Então, eu vivo aprendendo, o que faz com que eu faça

um trabalho de melhor qualidade. Então, tem sistematização pré-definida, que está no papel, que está no banco de dados de um computador e tem assessoria profissional, pessoal, que me ajuda naquilo que eu preciso. Então, isso me dá segurança, isso dá ânimo para fazer um trabalho cada vez melhor.

A gente pode falar que nós estamos trocando conhecimento, é muito mais que informação. Mas a gente troca contato humano. Eu acho que se fosse só conhecimento, ficaria sem graça, conhecimento técnico. Eu acho que nessa relação de parceria que tem até o lado do contrato legal, tem um contrato mais sutil, que ocorre entre as pessoas.

Que pode ser, gostar das pessoas, ter carinho por elas, olhar no olho delas, ter vontade de visitá-las, dar um abraço nas pessoas. Para mim, tudo isso, que é pessoal, pode até falar que as pessoas de uma instituição, da RB, são orientadas para. Mas tem que ir além, para mim, a diferença vai além. Para mim, é como as pessoas são tratadas. Você fala: “-Você está falando de ética?” Mais que ética, eu estou falando de as pessoas serem tratadas com consideração, com respeito, com atenção, nesse sentido, com carinho, não significa pegar no colo. Mas a emoção estar presente no contrato entre as partes.

Então, eu acho que o contato, ou o contrato se faz no contato entre pessoas. Na verdade, isso é muito dual, pode até ser um grupo, um grupo que assessora. A relação pessoal com aquela pessoa, eu acho que faz a diferença. Isso é construído em todo contato que você tem com ela, na experiência dual, que pode ser dentro de uma sala de reunião, nos bastidores, palestrando junto, numa sala de reunião, numa sala de palestra. Eu acho que isso faz com que você goste de fazer um bom trabalho, você goste de estar na instituição, fisicamente lá.

Eles me chamaram, até fiquei surpreso, para uma reunião onde só tinha coordenador, não tinha professor. Não havia um professor lá, e se houvesse era um que eu nem conhecia. E me chamaram, eu fiquei muito feliz. Eu até perguntei para o coordenador: “-O que eu estou fazendo aqui, porque os professores não estão aqui.”, “-Você é uma pessoa importante para a RB.. Você, parceiro, é importante, por isso que você foi convidado.” Eu falei: “-Nossa, que legal!”. Isso é a chave.

É uma troca de serviço. A gente está, digamos, juntos atendendo a uma demanda, a gente pode falar em termos econômicos. A RB oferta uma pós, por exemplo, oferta um projeto que os alunos vêm, o professor ministra ou ele trabalhou no projeto. Então, todos nós estamos trabalhando pró-educação, aí podemos falar milhões de coisas.

Ela é equilibrada e eu posso falar que isso não é nada comum.

A partir do momento que a organização precisa equilibrar receitas e despesas, nessa hora, as pessoas são números de custos, de receitas e são dispensadas. E eu percebo que aqui na RB, não é assim.

Mas, em função do que vivo aqui, eu tenho um respeito pela RB, como eu acho que a RB tem um respeito por mim, mas diferente do que muitas organizações, simplesmente uma pecinha a ser descartada a qualquer momento.

É equilibrado, é recíproco.

O que eu percebo é que os desafios daqui, para mim, cresceram, na RB como um todo.

Você usa a sua criatividade, o seu know how, você usa a sua competência como consultor técnico, mas, ao mesmo tempo é no projeto, mas de acordo com a especificação da RB. Vou falar, é um jogo que eu acho extremamente enriquecedor.

Então, eu percebo que me desenvolvi, eu tive oportunidade de, mais do que desenvolver o meu potencial, eu tive oportunidade de mostrar um pouco mais que, talvez, eu não tenha condições de mostrar em situações mais simples.

Então, vem do Maslow agora, auto-realização. Saio da pirâmide para cima e não falo para baixo? Eu sou atendido aqui. Então, você põe o Herzberg, eu sou muito atendido aqui.

O que eu me lembro, do momento, para a minha surpresa, foi a não aprovação do convite que eu tive lá na z, por um coordenador, para ministrar uma das aulas à distância. (...) Então, eu não entendi isso, como é que é possível, uma mesma instituição falar, hora sim, hora não? E isso foi um caso esporádico, anormal, atípico, totalmente atípico.

Eu posso entender isso como um gestor. Mas, eu acho que, na relação, o que incomoda, falando por mim, são certas burocracias da RB.

Então, são essas coisas, mas se você pensar, cada organização tem certas especificações. Ela faz algo que precisa, por motivos diversos. E o professor precisa se submeter a isso.

Como eu me senti? É um sentimento assim, meio de surpresa, não é de... É surpresa.

Então, eu fico feliz porque as reuniões daqui são boas para o meu intelecto, elas são boas para o meu afetivo. Eu participo de uma reunião, estou feliz durante ela e a gente está trabalhando coisas úteis, mas que coisa boa!

Isso, para mim, é uma parceria mais sutil, a palavra é sutileza. Tudo isso faz com que um palestrante dê uma brilhante palestra. Eu acho que eu dei uma boa palestra. É tudo o que aconteceu antes, durante e depois, para que eu desse uma boa palestra.

Ir além de uma boa organização, ir além de um bom profissionalismo, isso faz com que atinja o sucesso que todos querem.

Conteúdo comunicado

a) Reconhecimento de contrato psicológico entre o sujeito e a RB

Reconhecimento da existência de Contrato Psicológico entre o sujeito e a organização. O conteúdo verbalizado nesta entrevista revela consciência das relações estáveis de trocas mútuas indicando a existência de um contrato psicológico. Essas trocas são repetidamente relacionadas à boa interação entre o sujeito e os demais colaboradores da RB, condição para a manutenção do contrato psicológico, que o mesmo considera fundamental para seu trabalho. O sujeito também reconhece a troca de conhecimento que acontece entre a organização e ele e, ainda, percebe a relação como uma troca de serviços visando um objetivo comum, condição que é a finalidade do contrato psicológico.

b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB

Direito: Oportunidades para desenvolvimento intelectual a partir da participação de projetos de diversas naturezas, estabelecimento de relações afetuosas com outras pessoas da organização.

Deveres: Trabalhar de maneira organizada e considerando os objetivos propostos pela organização.

Conseqüência: Sente-se realizado, satisfeito como profissional e com a relação que estabelece.

Reconhece que é tratado com respeito e valoriza não ser visto como um recurso descartável pela organização. Valoriza o coaching que recebe.

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Deveres: Possibilitar oportunidades diversificadas para desenvolvimento intelectual do profissional, abertura para existência de relações afetuosas entre sujeito e representantes da organização, fornecer condições adequadas para realização do trabalho, suporte de infraestrutura e pedagógico, possibilitar que colaboradores possam inovar e utilizar a criatividade no desenvolvimento de suas funções. Esclarecimento de expectativas em relação a projetos

Direitos: Contar com a organização do profissional na entrega de seus trabalhos, receber trabalhos desenvolvidos a partir das necessidades da organização,

Conseqüência: Nome reconhecido no mercado pela sua organização e qualidade de seus serviços.

d) Quem é a organização para o sujeito

RB é uma instituição, mas também são as pessoas que a compõem e que estabelecem uma boa relação com o prestador de serviço. Quando há a quebra do contrato psicológicos em decorrência do que o sujeito relata como burocracia o mesmo enxerga a organização fora das pessoas que a compõem e com as quais ele estabelece em geral um bom relacionamento.

e) Dinâmica do contrato psicológico

Parceria onde afeição e conhecimento são trocados. Sujeito relaciona o contrato psicológico a um plano existencial, criado a partir do relacionamento com pessoas. O consultor coloca à disposição da organização seu know how, criatividade e conhecimento técnico e a RB forma uma equipe para trabalhar em determinado projeto. Sujeito relata que as regras são explícitas. Sujeito diz que a troca é equilibrada, recíproca e que as partes trabalham para atingirem sucesso num objetivo comum. O vínculo persiste independente da finalização do projeto.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

Casos atípicos em que as regras parecem ambíguas, especificamente relacionadas à contratação do prestador de serviço para novos projetos. O sujeito sente-se incomodado e surpreso, porém demonstra certa aceitação dos fatos relacionando os mesmos a aspectos independentes da organização.

3.7.2 Sujeito 2

Sumário do conteúdo

Olha, eu acho que a relação com a organização RB foi melhor no passado. Eu sinto que existia no passado, na época do y, uma maior valorização do consultor. Os consultores eram mais unidos, eles eram assim, a alma da RB. Hoje, a gente já não se vê mais assim. Somos pessoas mais individualizadas, existe uma competição que, antes, não existia entre os consultores, principalmente, os mais jovens. Então, eu acho que perdeu um pouquinho dessa relação, desse vínculo mais próximo da RB com o consultor.

Eu acho que ficou muito a relação profissional, da RB e o consultor, e quando ele está desenvolvendo trabalho. Agora, se ele não estiver desenvolvendo, não existe nenhum outro vínculo com ele.

Às vezes, eu acho que eu dou mais do que recebo. É, eu acho que é essa a visão.

Com a RB eu aprendi muito. Eu sou filha da RB, praticamente. Eu aprendi muito, eu acho que eu tive muitas oportunidades.

Então eu acho que, talvez, a oportunidade demore um pouco para chegar. Mas, ela sempre chega para quem tem talento, para quem tem potencial, para quem leva o trabalho muito a sério. Porque também existem consultores que são bons profissionais, e aqueles que não são tanto e, portanto, a vida deles, dentro da RB é curta. Agora, eu acho que a RB precisaria

separar esses consultores, que eu diria que são os mais seniores, daqueles que não têm tanto vínculo com a RB.

Eu acho assim, eu poderia ser mais contatada. Eu sou uma pessoa que gosta muito de ser consultada, ouvida, essa é a minha necessidade. Então, eu acho que, às vezes, a RB esquece disso, de consultar os consultores mais veteranos. Ou então, esquece um pouco o que eles fizeram no passado. Por exemplo, têm vários projetos que eu e outros consultores mais veteranos fomos envolvidos que, de repente, essa história se perde na RB. Então, a gente tem toda uma história para contar e que por vezes isso não é considerado. Eu acho que é mais ou menos nisso.

Agora, ela sempre foi muito honesta, tudo o que ela promete te dar, em termos de infraestrutura, pagamento, ela cumpre. Assim, ela é uma empresa excelente nesse sentido. Isso eu não tenho queixa nenhuma. Há 20 anos eu trabalho com a RB e, há vinte anos eu tenho trabalho de fato.

Então, ela é importante? É claro que é importante. Só que, hoje, ela já não é mais o primeiro lugar. Mesmo, porque tem toda essa situação que a RB coloca para o consultor, que ele tem que ter outros clientes, que ele não pode ser um prestador muito contínuo dentro da casa. Isso deixa a gente com receio, então, nesse sentido. E essa troca, essa busca das experiências passadas, que eu acho que, por vezes, a RB não dá muita conta.

Olha, a RB sempre foi uma referência. Quando eu me apresento nos eventos, eu sempre falo que eu sou consultora da RB. Eu sinto que isso eleva a minha imagem. Então, eu acho que

existe assim, uma relação muito forte entre o consultor e a RB. Eu coloco no meu currículo e ele é muito bem visto.

Eu amo a RB, gosto muito da RB. Eu acho assim, eu tenho o gene da RB no meu sangue, eu visto a camisa da RB. Eu só não sei se ela me percebe assim, mas eu sou muito pró-RB. Não sinto assim, nenhuma desvantagem, atualmente. Em relação ao que eu comentei, eu acho que talvez a gente pudesse ser um pouco mais valorizado, ser mais ouvido, analisar quais foram os projetos que nós atuamos. E, de repente, ser um consultor mentor para novos consultores.

Eu não sinto assim, muito desequilíbrio. Eu não sinto muito. Mas, quando eu acho que a RB pisou na bola comigo, eu fico chateada. Mas, eu nunca pensei em deixar de trabalhar com a RB, isso nunca passou pela minha cabeça. Pelo contrário.

Então, o que mudou foi assim, diminuiu o contato mais próximo que a RB mantinha com os consultores. Antes, eu tinha uma identidade maior com a RB. Eu chegava lá no x, só faltava eles colocarem um tapete vermelho para o consultor. Não que eu ache isso importante, mas eu acho que ele precisaria ser um pouco mais valorizado. Porque ele é o elo entre a RB e o aluno.

Então, por vezes, eu acho que você é avaliado várias vezes, às vezes, muito bem avaliado, por outras vezes mal avaliado. E isso talvez possa te queimar numa unidade.

Mas eu não me sinto assim, em nenhum momento prejudicado pela RB, pelo contrário. Eu só tenho a agradecer, tenho elogios a fazer, assim como eu também tenho certeza que a RB tem

elogios a me fazer e a me agradecer. Eu acho que existem assim, bons clientes que foram conquistados com essa troca, porque, muitas vezes é o consultor que faz até o primeiro contato com o cliente. Quando é apresentada uma proposta, parte também do consultor essa proposta. Então, a gente também ajuda a fechar negócios. Eu acho também que a RB tem a me agradecer, assim como eu também tenho a agradecer a RB.

Conteúdo comunicado

a) Reconhecimento de contrato psicológico entre o sujeito e a RB

Há reconhecimento da existência do contrato que se dá pela interação, sendo que o sujeito percebe diferença nas regras do passado e as de hoje. Quando o consultor é convidado para algum projeto, porém lamenta, dizendo que o contrato já foi diferente no passado, quando os laços eram mais estreitos e relaciona esse vínculo ao tempo em que está na organização.

b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB

Direitos: Aprendizagem, oportunidades de trabalho e de desenvolvimento.

Deveres: Conquista de clientes, realização de trabalho de qualidade.

Conseqüências: Experiência que constrói com a RB é valorizada no mercado, sensação de pertencimento.

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Deveres: possibilitar infraestrutura, pagamento, oportunidades de trabalho, valorização de consultores a partir de experiências anteriores.

Direitos: atender seus clientes com qualidade a partir do trabalho dos consultores

Conseqüências: RB possui imagem positiva no mercado

d) Quem é a organização para o sujeito

A empresa é menos concreta como sujeito, manifestada pelas oportunidades de trabalho e como possível gestora das relações entre consultores e ela mesma.

e) Dinâmica do CP

A troca é feita quando se tem projetos em comum. O consultor troca sua experiência pelo pagamento e por aprendizagem e a organização oferece condições do trabalho acontecer.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

Sujeito sente que dá mais do que recebe. Sente-se frustrado por não ser tratado com diferenciação dos demais prestadores de serviço que realizam trabalhos de menor qualidade ou não tem tanto tempo de relacionamento com a organização. Percebe que não cria uma história com a organização, uma vez que não é consultado ou convidado a participar de projetos que tenham relação direta com as contribuições que fez no passado. Relata que a organização não tem memória. Receio por não poder prestar consultoria contínua na organização pelas questões contratuais. Sente-se parte da organização, mas não sabe se é recíproco. Já se sentiu mais valorizado no passado.

3.7.3 Sujeito 3

Sumário do conteúdo

Olha, é um relacionamento muito bom, eu gosto do relacionamento que eu tenho com a RB. Eu queria que ele fosse maior até, queria ter mais oportunidades, mais relacionamento com a RB. Agora, isso é uma simples vontade, eu não manifestei essa vontade para a RB, não cheguei assim: “-E aí, vamos fazer? Vamos acontecer?” Não fico correndo atrás, porque senão o meu tempo não dá, eu já tenho uma atividade em tempo integral durante o dia.

Agora, o Gustavo (...) está sempre me chamando para fazer alguma coisa, para fazer o curso evoluir, para avaliar alguma coisa ou para dar palestras representando a RB. E eu acho que sim, que a gente poderia estreitar os laços, desde que eu consiga me organizar para fazer aparecer tempo para isso.

Eu já pensei sinceramente de abandonar a minha atividade diurna, para me dedicar mais a RB, que eu gosto da RB como instituição, eu me identifico com a RB como instituição. Mas o que acontece é o seguinte: provavelmente a minha renda total ia cair, porque eu tenho uma boa remuneração durante o dia, fazendo o que eu faço.

É. Então, ainda não achei a fórmula, eu fico sempre com esse desejo, essa vontade de estreitar os laços com a RB, mas ainda não achei a fórmula de fazer isso.

Eu vejo outros colegas se queixando, mas quando eu ouço as queixas, eu reputo essas queixas as queixas típicas de uma organização grande. Eu já trabalhei em organizações grandes e todo mundo que trabalha em uma organização grande tem as mesmas queixas: “-

Ah, tudo é devagar, tudo demora, tudo é mais complicado do que precisa.” Eu nunca senti muito problema não, eu estou bem satisfeito com a minha relação com a RB, nunca tive problemas. Não tenho queixas a fazer, sinceramente.

Os CLT, às vezes deixam escapar uma coisa ou outra, mesmo alguns professores PJ mais antigos se queixam de algumas coisas. Eu, pessoalmente, não tenho nenhuma queixa não, talvez porque eu seja mais paciente com essas coisas, não sei, mas eu realmente não tenho queixa. Mas eu ouço, o pessoal sempre reclama, especialmente da morosidade das coisas. Essa é uma queixa, em geral, essa é a queixa que surge, que as coisas demoram mais do que talvez precisassem demorar.

Eu tenho uma queixa a fazer, o que eu recebo é a mesma coisa nos últimos seis, sete anos, mas sem aumento absolutamente nenhum, o mesmo valor. E isso é um absurdo, na verdade. Mas como, de fato, eu dou aula porque eu gosto e não faço tanta questão, não conta para ninguém, da remuneração em si, eu não fico desesperado por isso não. E até porque eu vou ao mercado e vejo em outras instituições, é isso que eles estão pagando para o mesmo nível de curso, a mesma qualidade.

Eu fiquei tentado a falar primeiro a RB me dá em troca. Porque a coisa que me ocorreu é que o que a RB me dá em troca é a oportunidade de fazer isso que eu estou fazendo aqui, que eu gosto tanto. Eu realmente gosto muito de dar aula, de pensar um curso, de coordenar. Então, o que a RB me dá em troca é uma estrutura, um processo que coloca alunos dentro de sala de aula, para me ouvir e ouvir os professores que eu coordeno. Então, o RB me dá a oportunidade de fazer isso que eu faço e gosto tanto. E o que eu dou em troca para a RB é,

modéstia a parte, o fato de eu conhecer bem a teoria desse assunto e mais importante do que a teoria, de conhecer muito, de ter evoluído ao longo desse tempo de vida profissional, de como essa teoria se manifesta na prática de verdade, de transformar essa teoria em prática é o principal valor.

Vamos lá, primeiro: tem mais o momento assim, de que eu estava devendo. É meio que uma confissão aqui. Em que eu, porque eu não tinha tempo, não tinha energia, não dei a qualidade ou não me dediquei como eu deveria, como eu gostaria que eu tivesse me dedicado em preparar uma boa aula, em fazer uma boa revisão do curso, por absoluto cansaço. E eu fico me sentindo um pouco culpado depois e etc. E eu percebo que a instituição e é uma falha da instituição, ela não exige tanto de mim, como eu mesmo exijo de mim.

E eu fico me sentindo culpado. A coisa passa. Então, dá para relaxar, eu não vou me apertar. E eu me sinto culpado, tipo: “-Eu poderia ter feito melhor do que isso, ter me dedicado mais, ter chamado os professores para a reunião, para fazer isso, evoluir o curso e etc.”

Então, ironicamente, o que a RB poderia fazer mais é talvez ficar mais em cima, cobrar mais, exigir de mim uma qualidade, uma produtividade que eu não estou dando e poderia dar se tivesse alguém me cobrando, exigindo. Por outro lado, se isso começar, também eu vou querer levar a relação para um outro patamar, tipo: “-Para esse nível de qualidade o preço é outro, a dedicação é outra.” Provavelmente isso aconteceria. Mas fica aquela relação assim: “-Ah, eu estou satisfeito, estou feliz com o que eu faço, etc. Não me dá muito trabalho.”

A relação se colocou em um determinado patamar e não há um movimento para puxá-la para um patamar melhor para os dois, eu acho.

Não, mas eu acho que um pouco porque eu estou acomodado com o valor. Como eu faço o que eu gosto, eu não sou um cara muito exigente, nunca fui, em termos de valores. Mas os outros professores se queixam, os outros professores se queixam da remuneração, acham a remuneração baixa.

Eu acho que têm duas maneiras de você conseguir motivação de um docente: ou você o remunera melhor, se ele já está dentro de casa ou você traz um novo.

E agora se acomodou, eu continuo ficando muito feliz de dar aula, é uma experiência que sempre é feliz para mim, mas não tem mais aquele sabor de novidade nem eu estou com aquele pique de ficar reinventando curso e etc. Então, foi amornando a situação, a relação se estabilizou. E a relação agora está estável, está boa. Eu realmente não tenho reclamações assim, eu me sinto bem aqui. Agora, o que talvez precisasse é dar um certo calor nessa relação, ter alguma novidade, a gente ir para um outro patamar, experimentar coisas novas.

Mas, mesmo nessas revisões, eu percebo que eu não dou aquele capricho que eu poderia dar, que eu poderia fazer melhor do que eu estou fazendo. Porque, de fato, a minha dedicação a RB é parcial, essa é a verdade. Mas eu também não sei se integral funcionaria, eu não sei. Eu andei pensando nisso ultimamente, mas não achei uma forma.

Conteúdo comunicado

a) A entrevista revela a existência do contrato psicológico entre o sujeito e organização?

O conteúdo verbalizado revela consciência de relações estáveis de trocas mútuas. O sujeito manifesta um interesse em ampliar sua relação com a RB, mas não tem clara a maneira como isso pode acontecer, uma vez que implicaria abrir mão de outros compromissos.

b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB

Direitos: Possibilidade de se fazer o que gosta: dar aulas

Deveres: Transformar teoria em prática possibilitando aprendizado de alunos

Conseqüências: Profissional sente-se satisfeito em poder realizar esta atividade

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Direitos: Receber trabalho de qualidade e contar com a experiência de mercado dos docentes nas aulas.

Deveres: Possibilitar infra-estrutura, pagamento dos docentes, alunos em sala de aula, zelar pela atualização dos cursos, cobrar dedicação dos profissionais.

Conseqüências: Possibilidade de oferecer no mercado curso com docentes com experiência de mercado.

d) Quem é a organização para o sujeito

Na maior parte das vezes a organização é vista como menos concreta como sujeito, manifestada pelas possibilidades que dá para o sujeito de realizar o seu trabalho. Poucas vezes é relacionada a outros colaboradores que poderiam alterar o tipo de relação que o sujeito tem com a organização, elevando-a para outro patamar, fora da zona de conforto já estabelecida.

e) Dinâmica do contrato psicológico

O contrato psicológico manifesta-se num acordo entre as partes que já atingiu zona de conforto. O sujeito relata que seriam possíveis melhorias na relação, mas que isso envolveria uma nova negociação. O sujeito por vezes se sente devedor por não poder contribuir mais com a qualidade do que entrega para a organização e sente culpa.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

O sujeito demonstra pouca insatisfação, que aparece relacionada ao não ajuste de seu valor hora/ aula nos últimos sete anos. Atribui essa questão ao fato da organização ser grande e morosa. Porém, não demonstra grande insatisfação e relata estar acomodado.

3.7.4 Sujeito 4

Sumário do conteúdo

Eu costumo dizer para os meus alunos que eu dou aula porque eu gosto, que não é para ganhar dinheiro.

Muito boa, eu gosto da RB, eu acho que a RB é bastante organizada e nesse sentido, a gente tem com o que comparar. Então, é muito boa.

Eu acho que eu dou conhecimento, eu ofereço o conhecimento, alguma coisa da minha experiência, dos exemplos. Nas minhas aulas, eu sempre procuro enriquecer com o exemplo, que as pessoas aprendem mais, entendem mais. Então, a assimilação fica mais fácil, quando você dá exemplo.. Então, eu acho que essa experiência é o que eu trago para a RB.

O que eu levo da RB? É que em toda aula, em toda palestra, em todo relacionamento, eu sempre aprendo alguma coisa diferente. Então, os alunos sempre ensinam o professor, sempre trazem alguma coisa deles, do dia a dia, que você não conhecia, que você ainda não tinha ouvido falar e eu acho que isso acaba enriquecendo. Então, a cada aula, você fica um pouquinho mais rico. Eu acho que conhecimento é aquela coisa que você tem, divide com o outro, mas não fica sem.

Eu acredito que em todas as situações sempre houve a troca nos dois sentidos. Para mim, a experiência sempre foi boa.

Olha, não, isso nunca aconteceu. O que eu percebo é que talvez esta unidade ou esse curso, por ser um curso de pós-graduação e tal, a RB cuide muito bem disso.

Então, eu não encontrei nenhuma falha nesse sentido não.

Ah, me sinto satisfeito e motivado para continuar. Eu até brinco em casa. Lá falo para a minha esposa que a RB é uma atividade que eu gostaria de manter, mesmo no momento que eu achar que eu devo parar, me aposentar, me afastar das outras atividades. Essa é uma atividade que eu gostaria de manter, porque ela me faz bem, me dá prazer.

As trocas, eu acho que elas continuam tão positivas quanto sempre foram.

Conteúdo comunicado

- a) A entrevista revela a existência do contrato psicológico entre o sujeito e organização?**

O conteúdo verbalizado revela consciência de relações estáveis de trocas mútuas.

- b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB**

Direitos: Aprendizagem a partir da troca com alunos, remuneração

Deveres: Possibilitar o desenvolvimento dos alunos a partir de sua experiência profissional

Conseqüência: O sujeito demonstra satisfação em poder exercer a atividade docente na RB

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Deveres: fornecer condições físicas para que a aprendizagem aconteça

Direitos: aulas enriquecidas pelas vivências dos docentes

Conseqüências: aprendizado de seus alunos

d) Quem é a organização para o sujeito

A empresa é menos concreta como sujeito, manifestada enquanto facilitadora para que o sujeito exerça atividade que para ele é prazerosa, a docência. Uma única vez cita um funcionário da organização, seu interlocutor na Pós-graduação.

e) Dinâmica do contrato psicológico

O contrato psicológico é estabelecido na possibilidade que a RB oferece ao sujeito de exercer a docência e de que o mesmo contribui para a aprendizagem de alunos a partir de sua vivência. Demonstra desejo de continuar o relacionamento com a RB.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

O sujeito não relata quebra no contrato psicológico.

3.7.5 Sujeito 5

Sumário do conteúdo

Mas, o que eu gosto de fazer mesmo é dar aula. E, aqui na RB eu estou conseguindo isso.

Muito legal. A RB tem uma coisa assim, que, quando as pessoas me perguntam, eu falo: “- A RB tem um climão.” Um climão no sentido bom, porque a gente percebe que, pelo menos com as pessoas que eu tive oportunidade de interagir, não tem puxação de tapete. A RB é uma organização que está sempre pensando no cliente, pensando no aluno, qual é o melhor jeito de a gente satisfazer o aluno, o que a gente pode fazer para melhorar o curso. Os professores são pessoas supercomprometidas.

As pessoas, normalmente, vêm para a RB realmente para aprender, para contribuir. E é uma aura meio mágica, eu já trabalhei em outras instituições, eu já dei aula em outros lugares.

A gente percebe que é uma instituição que quer preservar a sua reputação, a sua aura de educar adultos. A única coisa que me incomoda e que me preocupa na RB é a relação trabalhista com os professores. Assim, porque eu sou pessoa jurídica...

Eu tenho que sair procurando clientes em tudo quanto é lugar. Mesmo que eu queira me dedicar somente a RB eu não posso, porque eu sou pessoa jurídica, eu posso ser cortada, para não configurar vínculo empregatício. Então, é uma frustração muito grande, porque as oportunidades que aparecem para ser CLTista, não são nem de longe tão interessantes, financeiramente, como no caso do PJ. Porque eu acho que eu valho tanto ou mais do que me

pagam por hora. Porque eu sou doutora, eu tenho experiência, eu tive experiência em empresa. Então assim, eu sei que o que me pagam aqui é de razoável a bom.

Então, eu não vejo nenhuma oportunidade de ser CLTista, que eu tenha oportunidade de fazer os trabalhos diferentes que eu fiz, como o PJ.

Então, a magia da RB para mim, é essa, de ter várias oportunidades e, toda hora alguém me convida para fazer alguma coisa bacana, que, se eu fosse CLTista não poderia, porque é um número de horas reduzido, é um honorário superpequeno. E aí, me cria uma angústia, porque eu quero me dedicar mais, mas eu não posso, porque eu tenho que ficar arranjando outros clientes, arrumando consultoria e outras aulas, para não ficar só com a RB. Então, é esse anacronismo que é a única coisa que, realmente, me chateia, o resto é incrível.

Eu dou o meu melhor para a RB, eu dou o meu melhor em tudo. Eu trabalho em fim de semana atendendo aluno. Hoje, 20 horas eu vou estar no Skype orientando aluno. Eu dou o melhor de mim nas minhas aulas, todo o meu esforço, tudo o que eu tenho de melhor como docente, como pessoa, eu dou para a RB. E eu tenho recebido feedbacks extremamente positivos, não só feedbacks de desempenho: “-Ah puxa, sujeito 5, você trabalha muito bem, você está sendo reconhecida por isso.” Mas feedbacks comoventes dos alunos. Então, isso o que eu recebo da RB é o que me move todo dia. Porque, foi o que eu te disse, eu não ganho nenhuma fortuna por hora. Eu me sustento com o que eu ganho, se eu trabalhar menos do que isso, eu estou perdida, eu não pago as minhas contas.

Mas, o que eu recebo dos alunos de retorno, é incrível.

Então, assim, em última instância, isso é o que move o professor, o idealista trouxe, igual a mim. O que trabalha só por dinheiro, é muito mais fácil. Mas, quem direcionou a vida para ser docente, claro que quer ser bem remunerado, ter segurança, todo mundo quer, em qualquer carreira. Mas, você receber um e-mail do aluno dizendo que: “-A senhora mudou a minha vida, professora, nunca mais vou esquecer.” É sinal de que o teu melhor, mudou a vida de alguém. Porque, nem sempre, o teu melhor é suficiente para os outros. E o que a RB tem me dado é isso. Além assim, de oportunidades incríveis.

E outra coisa que a RB tem me dado é segurança, quilometragem. Sabe, cada vez, eu entro mais segura em sala, eu tenho aprendido coisas. E eu sei que a RB tem outras oportunidades, eu sei que tem cursos aqui que eu posso fazer para me aprimorar, e que são portas abertas para mim, isso é o... Batalhar. Então, eu percebo que é uma instituição que, se você fizer as conexões certas, se você conversar, sempre aparece uma porta para você melhorar. E isso não é normal, não é em todo lugar que você consegue isso. Têm universidades que pagam mais, mas você chega lá, dá a tua aula e vai embora. Você não tem essa troca, essa relação mesmo, que, enquanto você está, parece perene... Pode ser que amanhã eu não esteja mais aqui. Mas, a sensação que eu tenho de quando estou aqui, é que não tem dia para eu ir embora. Porque sempre vai aparecer alguma coisa para eu fazer, e sempre vai ser uma coisa desafiante, sempre vai ser uma coisa bacana. E isso é o que eu recebo da RB, que é muito mais do que grana.

Não é que essa troca não aconteceu. Mas, de vez em quando, eu tenho problemas administrativos. Contrato que não anda, pagamento que não entra, nota que demorou para chegar.

Eu nunca senti assim... Não com a instituição, eu já senti, num momento de trabalho, com um colega, que a gente tinha acordado de fazer um trabalho, eu fiz a minha parte, ele não fez.

Eu acho que têm problemas processuais, jurídicos, administrativos ou financeiros que, às vezes, dão uns nós. Mas, eu não vejo assim, como se a instituição não estivesse retribuindo o meu esforço, não.

O sentimento de que as coisas estão no lugar certo.

Quando não é equilibrada é meio frustrante. Porque, como eu te falei, eu sou uma pessoa que dá o melhor de si. Então, assim, a sensação é de frustração, porque se você dá o seu melhor e você não recebe o que o outro pode dar de melhor, fica parecendo que a troca ficou desigual. Mas, isso não é muito normal.

Ficou mais estreita, eu acho. (...) Porque eu tive tanta sorte de ter sido envolvida em tantos projetos legais assim, um atrás do outro, que eu comecei... Ficou mais estreita porque eu estou percebendo que a cada vez eu conheço mais gente.

Então, quanto mais gente eu conheço, mais eu percebo o esquema de boa vontade que tem. Então, eu sempre encontrei muito boa vontade das pessoas da RB quando eu precisei de alguma coisa, assim, com raras exceções. De um modo geral, a sensação que eu tenho é assim, de um bem-estar maior, de um vínculo maior, uma sensação de pertencer. Mesmo não sendo funcionária, eu tenho a sensação de pertencer. O que não é muito normal, também, não é em qualquer lugar que você recebe.

Eu acho. Por isso que eu te falo, têm unidades que você sente mais vínculo do que outras. Têm unidades que você se sente mais valorizado do que a outra. Então assim, eu acho que eu tive sorte de interfacear com pessoas incríveis. Então, até agora, eu já tive oportunidade de interfacear com pessoas terríveis também. Eu tive problema. Mas, de uma maneira geral, eu acho que as pessoas da RB se esforçam para um produto final. Então, eu sinto que tem essa boa vontade. Esse sentido de pertencer vem disso, da boa vontade, do acolhimento, sempre que eu tenho alguma coisa que eu preciso, eu sempre encontro alguém que me ajuda.

Conteúdo comunicado

- a) A entrevista revela a existência do contrato psicológico entre o sujeito e organização?**

O conteúdo verbalizado revela consciência de relações estáveis de trocas mútuas. A organização para o sujeito é relacionada tanto à marca da mesma, à sua reputação quanto às pessoas que trabalham na mesma. Por vezes essa troca é relacionada a aspectos contratuais, administrativos. O sujeito sente-se pertencente à organização.

- b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB**

Direitos: oportunidades de trabalho e de desenvolvimento, avaliação de seu desempenho, remuneração, segurança crescente pela atuação profissional

Deveres: docência, dedicação aos alunos, comprometimento

Conseqüências: o sujeito sente que dedica-se à atividade docente acima do que entende como acordado, porém, coloca esta questão como um aspecto positivo e percebe que sua atuação diferenciada faz diferença na vida dos alunos com conseqüente motivação para o profissional.

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Deveres: preocupação com os alunos, oferecimento de oportunidades de desenvolvimento para os docentes, preocupação com sua reputação, disponibilidade para ajudar seus colaboradores.

Direitos: comprometimento dos docentes

Conseqüências: Organização funciona com clima positivo e o coleguismo é percebido. O ambiente dá condições para que os profissionais sintam-se pertencentes à organização e queiram se dedicar às suas atividades com qualidade e comprometimento.

d) Quem é a organização para o sujeito

A organização é entendida como o conjunto de pessoas que oferecem possibilidades de desenvolvimento para o sujeito e que estão dispostas a ajudá-lo quando necessário. Esse conjunto faz parte de um clima relatado como positivo e que gera sensação de pertencimento para o sujeito.

e) Dinâmica do contrato psicológico

O contrato psicológico é estabelecido a partir da possibilidade que a organização dá ao sujeito de realizar-se profissionalmente como docente e gera sensação de pertencimento no mesmo, ainda que seja um prestador de serviço. Fazem parte deste contrato também os aspectos administrativos da relação, como contratação e remuneração.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

A quebra é relatada quando os prestadores de serviço não pode assumir mais projetos para não gerar vínculo trabalhista. A situação gera insegurança e o não estabelecimento de vínculos mais fortes. A mudança de contratação para o regime celetista não parece interessante para o prestador de serviço por implicar redução de possibilidades de trabalho e de ganhos. A situação gera angústia e aborrecimento para o sujeito. Sujeito relata alguns problemas administrativos que enfrentou que causam frustração.

3.7.6 Sujeito 6

Sumário do conteúdo

Claro, tem isso que é assim, eu acho que essa questão da flexibilidade é muito importante, senão eu não conseguiria fazer nada disso.

Olha, eu acho que a RB tem uma coisa muito legal, Bruna, no sentido de ser uma empresa que oferece muitas possibilidades de desenvolvimento educacional para os funcionários. Então, eu acho que isso é uma coisa que as pessoas devem valorizar muito.

Todas as empresas têm defeitos e qualidades, mas eu acho que a RB tem muito mais qualidades. Essa questão da valorização da educação, a valorização no sentido de crescimento profissional. Eu acho que quem realmente tem interesse, se dedica e quer isso, acaba crescendo aqui dentro. Eu acho que isso é um ponto positivo para todas as áreas.

Então, eu acho que o fato de a RB oferecer esse curso, acreditar, eu acho que para essa área é muito legal.

Então, as pessoas se sentem assim, confortáveis em trabalhar aqui nessa área.

A estrutura do curso e a estrutura que a RB oferece para as pessoas poderem dar aula, isso às vezes é um ponto que fica um pouco complicado na área de biblioteconomia, porque todo mundo é pessoa física.

E agora, com essas quatro turmas é assim, uma verdadeira operação estratégica para você conseguir ter esses profissionais.

E mais do que isso, que a gente consiga fazer com que os alunos não sintam tanto o impacto dessa mudança constante de docentes.

Então, eu acho que isso eu posso dar para a RB, esse conhecimento das pessoas e eu acho que isso acaba agregando muito valor para o curso. E eu acredito no curso...

Isso, eu acho que essa é a maior troca.

Às vezes, que a gente acaba sendo meio pego de surpresa por algumas mudanças que acontecem na RB e que você tem que resolver tudo muito rápido e isso às vezes gera alguma agonia.

Eu acho que isso às vezes gera uma certa insegurança, no sentido de a gente saber: “-Será que vai dar certo mesmo?” Porque você tem que fazer as coisas muito rápido.

Mas não são coisas da RB não é a RB que inventa essas coisas, mas que acabam ocorrendo aqui, por conta do número de cursos técnicos que a gente tem. Igual, às vezes, isso gera uma certa ansiedade, uma certa agonia, porque você passa a ter que atender mais exigências e os alunos não querem saber disso. Então, eles querem saber que eles estão aqui, querem fazer o curso, querem se colocar no mercado de trabalho.

Eu acho que isso é um ponto muito positivo, o nome que a RB tem e que isso já é metade das portas abertas para essas pessoas que estão fazendo os cursos.

Eu acho que é uma troca muito equilibrada, Bruna, eu acho.

De sentimento? Eu acho que me traz um sentimento de satisfação, de conforto, meio que de missão cumprida.

Mas é absolutamente diferente, quando você tem um vínculo mesmo, definido e quando você não tem.

Conteúdo comunicado

A entrevista revela a existência do contrato psicológico entre o sujeito e organização?

a) A entrevista revela uma Relação contratual?

Sim. O conteúdo verbalizado revela consciência de relações estáveis de trocas mútuas. Essas trocas relacionam principalmente o que o sujeito contribui para determinado curso e a possibilidade que a organização oferece de o curso acontecer.

b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB

Direitos: horário flexível, possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional. crescimento profissional, respaldo para que o curso aconteça

Deveres: atração de outros bons profissionais para o curso, manejo das conseqüências advindas pelas mudanças administrativas

Conseqüências: sujeito relata sentimento de dever cumprido quando seu trabalho tem bons resultados.

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Deveres: Possibilitar flexibilidade de horário para o profissional, oferecer oportunidades de desenvolvimento, propiciar a infra-estrutura necessária para que o curso aconteça.

Direitos: Valorizar os profissionais que queiram se desenvolver, propor mudanças administrativas que acarretem alterações no funcionamento dos cursos.

Conseqüências: Organização tem seu curso reconhecido no mercado pela qualidade dos docentes e pela alta empregabilidade que possibilita aos seus alunos.

d) Quem é a organização para o sujeito

A empresa é menos concreta como sujeito, manifestada nas regras, procedimentos, cláusulas de contrato jurídico e organização estrutural. É também reconhecida pelo suporte que dá ao profissional e pela preocupação que demonstra pelo desenvolvimento do mesmo.

e) Dinâmica do contrato psicológico

A dinâmica do contrato é estabelecida a partir do momento que o sujeito sente que pode contribuir para determinado curso, que é respaldado pela organização e que tem o

reconhecimento de sua contribuição a partir da alta empregabilidade de seus alunos quando chegam ao mercado de trabalho.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

Sujeito relata dificuldades em atender regras advindas de mudanças administrativas bruscas que implicam obstáculos para a contratação de outros profissionais para o curso. Porém, as restrições são vistas como legítimas e com causas externas à organização, ainda que gerem ansiedade e agonia no sujeito e interfiram diretamente em seu trabalho.

3.7.7 Sujeito 7

Sumário do conteúdo

Eu avalio como muito boa. Muito boa por diversos motivos: eu acho que eu cresci muito profissionalmente desde que eu estou aqui. E acho que eu melhorei isso. Eu tive a possibilidade de aprender muito, de me formar e de me identificar muito com a filosofia de trabalho. Assim, falando da parte pedagógica.

Olha, eu dou para a RB, tudo. Sinceramente eu deixo o sangue aqui, sem exagero eu falo. Eu gosto muito de trabalhar aqui, gosto do que eu faço e eu não economizo esforços. Então, é desgastante nesse sentido, porque... Não por uma questão que a RB me imponha, mas acho que pela minha forma de ser eu me exijo muito. Então, eu deixo aqui. Muito esforço, muita dedicação, muito tempo. E a RB me dá em troca isso que eu te falei: essa possibilidade de aprender e de me desenvolver profissionalmente.

Não, eu nunca me senti devedor e, às vezes, senti que a RB ficou me devendo sim.

Eu acho que é uma sensação, às vezes, de falta de reconhecimento pelo trabalho feito. Não pelo fato de eu me esforçar e eu achar que por causa disso eu tenho que ser retribuído da mesma forma. Mas por uma questão de justiça, eu diria. De saber reconhecer um trabalho bem feito e um compromisso com uma proposta. E eu, em alguns momentos, senti que isso não era tão reconhecido e que outras coisas dentro da RB eram mais importantes do que isso, do que o compromisso profissional e os esforços, enfim.

Eu me senti frustrado, desmotivado.

Então, se a gente for aprofundar mesmo, isso nunca é justo. As pessoas sempre dão para a empresa muito mais do que recebem. Mas isso não é uma questão minha ou da RB. É do mundo. Eu penso assim. Eu penso que o capitalismo é um sistema que explora o trabalhador. Então, isso é... A minha visão é essa. Mas, enfim, a gente tem que viver nesse mundo.

Não, dentro das condições que a gente tem como realidade, a troca eu senti que foi equilibrada.

Eu acho que essa insatisfação ou esse equilíbrio se sente quando a gente percebe que é, sei lá, um elemento, mas em uma estrutura despersonalizada totalmente. Quando você sente que se você sair, vai vir outro no seu lugar e que para ninguém vai fazer diferença nenhuma. E, enfim, isso é meio desmotivante. Então, nos momentos em que eu sinto que essa cultura corporativa aparece, que te mostra assim: “-Olha, se você estiver aqui ou se outra pessoa estiver aqui, tanto faz.” Isso me provoca uma certa desmotivação.

Sem dúvidas eu estou melhor em diversos aspectos da RB, agora, do que antes. Eu acho que, em linhas gerais, foi uma evolução positiva. Foi ascendente, está sendo até hoje. Então, mudou claro. Mudou, sem dúvidas. É que tudo depende da perspectiva da gente.

a) A entrevista revela a existência do contrato psicológico entre o sujeito e organização?

Sim. O conteúdo verbalizado revela consciência de relações estáveis de trocas mútuas.

b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB

Direitos: Crescimento profissional, aprendizagem

Deveres: Esforço, dedicação, tempo

Conseqüências: Profissional sente que dedica-se para além do combinado mas atribui esse esforço a uma demanda interna dele. Identifica-se com as premissas educacionais da organização. Gosta do que faz e não economiza esforços.

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Direitos: Contar com o trabalho do profissional

Deveres: Possibilitar as condições de trabalho para o profissional

Conseqüências: A organização conta com profissional dedicado

d) Quem é a organização para o sujeito

A organização é vista menos como sujeito, mas como reguladora e usuária da atividade do profissional.

e) Dinâmica do contrato psicológico

A dinâmica é estabelecida a partir da troca do trabalho do sujeito pela possibilidade de seu desenvolvimento profissional

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

Ainda que na fala do sujeito apareça conteúdo ideológico marxista, especificamente dizendo que a troca entre organização e sujeito nunca poderia ser justa, ele considera sua relação

equilibrada, fazendo ressalvas quanto ao não reconhecimento de seu trabalho e ao sentimento negativo relacionado ao questionamento do que é importante para a organização, quando se sente como uma peça descartável da mesma.

3.7.8 Sujeito 8

Sumário do conteúdo

Eu tenho uma relação de amor e ódio, eu já falei isso para vocês, eu gosto muito da RB. Eu acho que tem muitas coisas que eu respeito na RB, estrutura, liberdade de criação dentro do que eu faço, no processo de construção do curso, na minha ação profissional, eu me sinto muito bem. E, ao mesmo tempo, eu sinto que há um distanciamento das estruturas de poder. O docente, embora a RB tenha como missão a questão da educação, o docente que deveria ser o principal profissional de uma instituição de educação, não é. Eles simplesmente ignoram, você não tem, salvo as pessoas...

E o meu coordenador de graduação, também é uma pessoa com quem eu me relaciono muito bem. Mas eu não tenho a menor idéia de quem é que manda, com quem eu converso. A verdade é essa. E a sensação que me dá, é que o profissional menos respeitado, neste contexto, é o docente. O técnico ganha melhor, é mais bem respeitado, tem muito mais poder. E, dependendo da unidade que você trabalha, você chega às raias do desrespeito, porque as pessoas acham que o professor está lá, e tem mais que fazer o que eles mandam, o que todo mundo manda.

Eu dou para a RB, a minha competência, a minha dedicação, a minha paixão pelo que eu faço.

Eu sou apaixonada pelo que eu faço. Então, eu entrego, não meço. Eu dou mais horas do que eu ganho

Eu acho que não recebo um salário digno, eu acho que em muitos momentos, eu não sou respeitada, eu acho que têm horas que chega assim, até ao abuso. Mas, eu continuo fazendo.

Mas, não é verdade, eu gosto do que eu faço. Mas eu acho que a RB tinha que me dar algumas coisas que não me dá. E isso, você já sabe até o quê é, eu quero um salário condizente. Não é a mais, nem a menos, é condizente com o meu perfil, com o meu currículo, com a minha titulação, com a minha dedicação.

A RB me dá uma oportunidade de fazer o que eu gosto, isso é um lado muito legal, eu estou no curso que eu amo. E, mesmo a graduação, eu também amo, eu gosto muito de dar aula. Então, eu conheço pessoas incríveis, acabo tendo portas abertas para vários outros negócios, porque a RB traz, como o seu próprio público, pessoas de um nível muito bom.

Só que, não é tipo assim: “-Ah, não te dá salário, mas te dá abertura para consultoria.” Não. Só dá porque o meu trabalho é bom. Porque eu conheço N outros docentes, que não têm a mesma chance, se eles não forem respeitados pelos próprios alunos.

Então, isso, para mim, não é a troca.

Mas, eu tenho uma infraestrutura em sala de aula, que é super legal, eu tenho o curso que eu gosto e eu consigo interferir no curso, no conteúdo, na construção daquele curso.

Então, nesse sentido, a minha ação profissional é respeitada, sim.

Eu tenho um plano de saúde que é bom. Por outro lado, o meu marido não tem direito, eu acho isso um absurdo. Eu sei que é uma política da instituição, mas eu acho isso absurdo.

E a RB tem uma marca forte. Então, eu trabalho numa instituição que tem um nome respeitado. Isso, para mim, é importante também.

Fora isso, foram os movimento de desrespeito mesmo, desrespeito. De eu chegar a pensar coisa que eu nunca gostei, de passar a usar título, para ver se as pessoas baixam a bola e olham que estão falando com uma pessoa que é mais velha, que não desrespeita ninguém, por definição; e que, minimamente, até por ser humana, merece respeito.

Mas, fora isso, é o salário.

Mas, honestamente, não consigo pensar de eu ficar em débito.

Muito feliz, muito importante. Porque foi um esforço, seja lá de quem for, para a RB, isso não custa nada em termos financeiros. Mas, pronto, foi uma maneira: “-Olha, a gente te agradece por você ter feito isso.”

Um pouquinho frustrada, não é? Não custava nada, tipo assim, sabe coisa boba.

A gente usava o auditório, a gente dava um presentinho, tudo baratinho. Mas, você dava um CD publicado com fotos da turma, ou um ‘albinho’ de retrato com a foto dos alunos. Era uma coisa tão simples, mas que eu tinha o maior orgulho de poder presentear os meus alunos. Agora, na RST, Deus me livre, até sala para ter apresentação pública é um parto. E eu só consigo sala de aula, que ninguém abre o auditório.

Revoltada. Aí, é muito mais do que frustrada. Eu acho que é um desrespeito com os meus alunos.

Eu acho que eu passei por várias fases. Eu acho que algumas coisas mudaram, algumas coisas ficaram piores, acho que é uma questão de contingência, mesmo. Por exemplo, era mais fácil antigamente, por exemplo, você ter uma bolsa para fazer um curso. Hoje, isso está mais difícil. Então, eu acho que isso também tem muito a ver com o contexto, as coisas estão mudando. Então, várias coisas estão mais difíceis, no que se tange à questão de orçamento, de disponibilidade, a coisa de contratação de PJ e PF endureceu muito. Eu passei anos sendo autônoma, com contrato de um mês. Eu ganhava muito mais do que agora, que eu trabalhava tanto. Que foi por isso que eu virei celetista, porque ninguém agüentava mais me pagar, para trabalhar como eu trabalhava, sendo autônoma.

E isso mudou. Mas, de uma certa maneira, embora tenha mudado, também deu uma estruturada, também deu um pouco mais de clareza. Com outras coisas, não mudaram e devia ter mudado, que foi a questão assim, eu entrei com o contrato na expectativa de mudar, porque, naquele momento não era possível, mas depois seria. E lá se vão cinco anos e nada muda. E você perde o interlocutor.

Mesmo a atenção de interesse, de acompanhamento, de querer participar, de querer entender melhor, de me pegar e me apresentar, do gerente ao porteiro, para que eu me sinta acolhida. Já pediu e falou com o Fernando que foi à palestra, que quer conhecer os docentes todos. Ainda há pouco era ela ao telefone me pedindo informação. Então, quem sabe vai ser legal

trabalhar com gente que está interessada. Então, talvez, isso seja legal. Fora isso, eu adoraria ter aumento salário, de verdade.

Conteúdo comunicado

a) A entrevista revela a existência do contrato psicológico entre o sujeito e organização?

Claramente explicitada na percepção de obrigações e direitos entre a RB e ela. Percebe falta de simetria e reciprocidade entre direitos e obrigações nesse contrato. A aceitação dessa forma de contrato na relação ocorre por falta de opção.

b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB

Direitos: Infra-estrutura para que seu curso aconteça, liberdade de criação, autonomia, conhecer pessoas com as quais gosta de trabalhar, abertura para novos negócios de consultoria, receber reconhecimento em pequenos gestos, poder presentear alunos, salário condizente à sua titulação.

Deveres: entregar competência, dedicação, paixão, trabalhar mais do que pelo que recebe

Conseqüências: Profissional sente-se bem e diz ter paixão pelo que faz

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Deveres: Possibilitar oportunidades para que o docente faça o que gosta, possibilitar infra-estrutura, reconhecer o profissional em pequenos gestos, remunerar o docente de acordo com sua titulação e experiência

Direitos: contar com profissionais motivados e que possibilitam a aprendizagem de seus alunos

Conseqüências: o curso da organização RB é reconhecido pelos alunos por sua qualidade

d) Quem é a organização para o sujeito

O A RB é impessoal. Um sujeito (parceiro) mais virtual (impessoal) do que concreto. Exime a chefia da responsabilidade pela injustiça. As pessoas da organização aparecem como interlocutores mas não diretamente responsáveis pelas questões a serem atendidas.

e) Dinâmica do contrato psicológico

Um ponto a ser observado na dinâmica do contrato psicológico do sujeito com a organização é que ele sofreu alterações devido à mudança do vínculo do sujeito que primeiramente era prestador de serviço e depois foi contratado no regime CLT. Hoje o contrato se estabelece na troca entre a possibilidade que a organização dá ao indivíduo realizar sua atividade docente e a dedicação do mesmo para os alunos.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

Esse sujeito experienciou a mudança de tipo de vínculo, de prestador de serviço a celetista. A mudança trouxe a permanência na organização, mas a expectativa da remuneração alinhada à titulação da profissional não foi atendida. Sujeito sente-se trabalhando distanciado das estruturas de poder e com relações fragmentadas uma vez que responde para mais de um superior. Sente-se não reconhecido e desrespeitado. Compara a função docente a outras da organização e acredita que a primeira, que é a principal numa organização educacional, não é valorizada. Relata encontrar dificuldades para uso da infra-estrutura e questiona a não

extensão de seu benefício de assistência médica ao marido. Coloca sua relação com a organização como sendo abusiva.

3.7.9 Sujeito 9

Sumário do conteúdo

A gente oferece oportunidades para os docentes, de desenvolvimento, mas a gente não vê o lado, por exemplo... A gente tem o lado intencional, que é o melhor do mundo, assim, de oferecer o melhor para o docente, oferecer programas de capacitação. A gente tem um portfólio vasto de coisas. Só que existe o lado burocrático e de questões contratuais.

Os benefícios são questionados.

Então houve, ao longo do tempo, também, uma perda: uma perda de qualidade.

De você ter que dar respostas rápidas e de você ter que fazer uma produção cada vez maior.

Por exemplo, como é que você vai trabalhar capacitação de um docente, pessoa física, se ele só fica dois meses com você; aí ele fica seis meses sem poder prestar serviço, e aí ele volta depois.

A relação do docente antes, o que a gente tinha? Uma proximidade maior deles.

Então, que alternativas? Contrata todo mundo CLT? Não contrata? Têm profissionais que não querem ser contratados como CLT, que fazem questão de prestar serviço. Que presta serviço aqui, lá, acolá. Agora, têm outros que gostam do vínculo.

Então, porque, o que acontece com o professor? Se aquela escola oferecer R\$ 10,00 a mais na hora, ele vai embora.

Quando a gente convida, por exemplo, nós recebemos um currículo, que a gente convida o docente para vir dar uma aula teste, ele acha aquela coisa a mais maravilhosa do mundo: “-Puxa, a RB está me chamando para dar uma aula teste, para ver. A RB está me convidando para vir dar aula.” Eles se sentem, assim, supervalorizados: “-Ai, sinal que o meu currículo está legal.” Então, eles vem, se empenham. Então, a RB ainda tem uma referência de que é uma instituição séria. Ele tem a referência de instituição séria e de que a remuneração para o docente ainda é boa.

Olha, a RB, para currículo, por exemplo, se um docente vem e dá aula na RB, ele coloca no currículo dele: “-Eu dei aula na RB.” Isso já é um peso para ele. O que a RB tem para oferecer? Como eu te falei: boas intenções. A gente tem um programa de desenvolvimento, tem a segurança de que ele vai trabalhar e ele vai receber o salário, o pagamento. É uma instituição séria. Ela cumpre o contrato que ele está assinando. Por outro lado, o docente vem: se ele vem do mercado, ele vem com a experiência dele. Ele traz novidades e ele tem contribuições sim, a fazer, com o olhar dele de mercado e o olhar que ele tem sobre os próprios cursos que a gente dá.

Então, eles vêm com contribuições também, por conta do olhar deles e da vivência deles com o aluno. Então eles vêm, também, com as melhores das intenções. E vêm com a expectativa de que assim: “-Puxa, vou trabalhar na RB.” Mas aí ele vem esperando também algumas coisas

a mais. Que é o próprio reconhecimento que, às vezes, nem sempre vem. A oportunidade de desenvolvimento que a RB oferece, mas não oferece.

A expectativa do docente é mais com relação à questão da estabilidade mesmo. Nem é tanto financeira. É a estabilidade de ele saber que ele começou um determinado curso, que depois, ele tem essa turma, que ele vai ter uma outra, que ele vai ter uma outra e outra.(...) Aí ele não pode.

A gente é bastante transparente.

Então, ele vem com uma expectativa da RB de que ele vai dar um monte de aulas, que ele vai ficar. E nem sempre a gente consegue atender essa expectativa dele.

Aí ele fica descontente. Aí, se isso acontece no meio do caminho, por exemplo, de um curso, isso vai refletir na forma dele dar aula. Você percebe claramente. Aí dá problema em sala de aula. Aí ele falta. Ou então ele larga o curso no meio do caminho e fala assim... Aí ele arrumou outra coisa e ele... Aí, o comprometimento... O que a gente não tem hoje que a gente tinha antes? Antes a gente tinha um comprometimento maior dos docentes. Hoje não tem nenhum.

É, essa questão do vínculo, ele tinha uma segurança maior. Hoje, ele sabe que ele vai dar aula dois meses, que depois não vai poder dar aula mais. Então, não existe um empenho grande de mostrar: “-Olha como eu sou bom docente ou como os alunos gostam de mim.” Aquela coisa toda. Ou: “-Como eu faço um bom trabalho.” Ele sabe que ele não vai poder.

Vai ter que ficar seis meses sem dar aula, só depois que ele vai voltar. Porque, dependendo, se ele está a fim só do salário mesmo, o comprometimento... Não, não tem comprometimento nenhum.

Então, a gente tem feito um trabalho; já que a gente não pode ir por outros lados, aumentar a carga horária dele ou ele ficar mais tempo. Então, assim que ele entra, a gente fala assim: “- Olha, você tem todo o respaldo da coordenação do curso e da área técnica. A sala do gerente está aberta para você. Então, não importa se entrou, se você está trabalhando aqui há um tempão, se já faz anos que trabalha com a RB, foi e voltou, foi e voltou; ou se você é a primeira vez que está dando aula na RB. À gente quer que você saiba que você tem um respaldo. Tem um respaldo técnico. Você tem um respaldo até afetivo se você precisar de alguma coisa.” Então, a gente tenta agir dessa forma para que ele se sinta seguro. Então, se você não consegue de um jeito, você vai tentando segurar o docente e conquistá-lo de uma outra forma.

Você não imagina a felicidade de um docente a hora que ele recebe isso daqui: o crachá. Ele fala assim: “-Ôba, que legal! Eu tenho um crachá “-Eu faço parte.” Sabe aquela relação de pertencimento? “-Agora eu faço parte. Eu posso ter quatro horas na semana, mas eu faço parte disso aqui.” Eles têm o maior orgulho desse crachá, sabe?

E aí ele foi contratado. Nossa, a felicidade dele, assim: “-Ah, agora eu sou realmente da RB. Eu me sinto parte da RB.” Bacana.

a) A entrevista revela a existência do contrato psicológico entre o sujeito e organização?

A entrevista demonstra que a organização percebe seu relacionamento com docentes para além do vínculo legal estabelecido na contratação do profissional ou do serviço.

b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB

Direitos: oportunidades de desenvolvimento, benefícios, remuneração, sentir-se parte da organização

Deveres: empenho, compartilhar experiências, contribuições para melhoria

Conseqüências: docente valoriza sua entrada na organização e considera diferencial para seu currículo ter passado pela RB. Demonstrem contentamento em fazerem parte da organização.

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Deveres: oportunidades de desenvolvimento, remuneração, transparência, cumprimento de acordos legais

Direitos: fazer cumprir as regras de contratação de docentes

Conseqüências: o sujeito relata que a organização tem boas intenções mas que deverá buscar alternativas para desenvolvimento de seus docentes e para minimizar as conseqüências da não fidelização de docentes. Percebe perda de qualidade no ensino e distanciamento dos docentes.

d) Quem é a organização para o sujeito

O profissional é a pessoa concreta contratada pelo vínculo celetista ou ocasional e tratada a partir de seu desempenho. Sua conduta é facilmente observável e pode ser julgada em função de suas obrigações e direitos.

A empresa é menos concreta como sujeito, manifestada nas regras, procedimentos, cláusulas de contrato jurídico, organização estrutural e comportamento da chefia.

e) Dinâmica do contrato psicológico

Docentes valorizam a organização. Ingressam com expectativa de desenvolvimento e perenidade. A organização tem boas intenções e tenta promover oportunidades para desenvolvimento dos profissionais. Porém, as regras de contratação fazem com que os docentes não possam aproveitar essas oportunidades.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

Uma vez que os docentes não podem aproveitar as oportunidades de desenvolvimento, os benefícios passam a ser questionados. Os docentes não têm estabilidades e isso afeta o comprometimento dos mesmos e gera distanciamento deles e organização. Organização busca alternativas para dar respaldo para os profissionais a despeito das dificuldades de contratação.

3.7.10 Sujeito 10

Sumário do conteúdo

Procuro manter... uma relação... saudável. que...deu ...ênfase na responsabilidade daquilo que eles fazem

Função do professor ultrapassa... o salário... tem responsabilidade com aquele aluno. ...Já é um aluno da PG.

Procuro trabalhar com eles com clareza... cria(r) um ambiente favorável....Não adianta só agente satisfazer, enquanto instituição, mas o profissional , não se sentir bem, integrado e consciente do que está realizando.

O principal não é a relação. com a gente, uma relação contratual, mas a relação com os alunos.

Não percebo diferença entre professores CLT e com prestadores de serviço.

Damos condições de trabalho favoráveis a ele... salas silenciosas, equipamentos necessários... trato com muito respeito. Enquanto responsáveis pelas pessoas que estão formando.

Na relação cm os alunos, acabam sendo parceiros. O compromisso não se estabelece com o vínculo profissional... mas na relação, no dia a dia... na forma como são atendidos. Sentem-se respeitados.

Falta um plano de carreira (estabelecidas possibilidades de promoção... para ter cotas)

Os professores são tomados por exigências abruptas que precisam atender. “dou aula aqui há três anos, como é que vou apresentar um atestado de capacitação?” ... não compreendem “o por que?”

Tenho casos de profissionais que trabalhavam com a gente e hoje dão aula em outras universidades (o plano de carreira de lá é mais claro).

Ele procura fazer o trabalho bem feito... é a responsabilidade pelo que está fazendo. Os contratados têm menos flexibilidade na agenda para nos atender

O quanto vai ter de dar atenção no trabalho desenvolvido, o quanto que ele vai ser atendido. Tudo isso ele leva em consideração (tem estabilidade na contratação, salário melhor?)

A RB investe muito nos celetistas e nos contratados (cursos de aperfeiçoamento). Plano de carreira não.

Auditorias cada vez mais complicadas. (Há) dificuldade de compatibilizar o trabalho dele, enquanto prestador de serviço para o quadro fixo que nem sempre você tem uma função compatível, salário compatível.

Nem sempre você tem no quadro fixo uma remuneração que seja adequada a aquele profissional que você contratou ocasionalmente.

A situação vai priorizando porque vai ampliado o quadro de profissionais. A Pós-graduação é um caso típico, cada vez mais difícil de você resolver.

Há o mal estar com essa documentação... são pessoas que você já perdeu.

O ensino de qualidade se faz por repetição... se tem um curso no qual você muda com frequência os profissionais não acontece essa sedimentação

O celetista tem tendência maior a ficar. O contratado é ocasional, contratado por coisas específicas.

Conteúdo comunicado

a) A entrevista revela a existência do contrato psicológico entre o sujeito e organização?

O conteúdo verbalizado revela consciência de relações estáveis de trocas mútuas. Essas trocas são repetidamente relacionadas à eficácia dos resultados e da gestão. Reconhecimento de dois sujeitos (profissional e empresa/chefia) autônomos que acordam integração funcional para realizar uma tarefa

b) Direitos e deveres do profissional no contrato psicológico com a RB

Direitos: oportunidades para desenvolvimento, salário, plano de carreira, condições de trabalho, respeito

Deveres: responsabilidade em realizar trabalho de qualidade, respeito pela organização

Conseqüências: trabalho em parceria focado no desenvolvimento dos alunos

c) Expectativas de deveres e direitos da organização no contrato psicológico com o sujeito

Deveres: condições de trabalho, salários, planos de carreira, respeito, compromisso com os alunos

Direitos: respeito, responsabilidade dos docentes para com as tarefas

Conseqüências: trabalho de parceria focada no desenvolvimento dos alunos

d) Quem é a organização para o sujeito

O profissional é a pessoa concreta contratada pelo vínculo celetista ou ocasional e tratada a partir de seu desempenho. Sua conduta é facilmente observável e pode ser julgada em função de suas obrigações e direitos.

A empresa é menos concreta como sujeito, manifestada nas regras, procedimentos, cláusulas de contrato jurídico, organização estrutural e comportamento da chefia.

e) Dinâmica do contrato psicológico

O CP é regido pela busca de eficácia (elemento visível e critério para julgamento de desvios). A negociação aparece como elemento fundamental da dinâmica. Observação (vigilâncias mútuas), justificativas, reconhecimento de impotências mútuas frente o CP.

f) Quebra do Contrato e Conseqüências

O sujeito relaciona a quebra do contrato psicológico à impossibilidade da organização em oferecer um plano de carreira para os docentes contratados, pela impossibilidade de mudança do vínculo dos prestadores de serviço para CLT em virtude da diferença no valor da remuneração, pelas exigências documentais para fins de auditoria que são feitas aos prestadores de serviço e que causam desgaste na relação. O sujeito observa como conseqüência a saída dos profissionais da RB, muitas vezes indo atuar em outras escolas e a perda de qualidade nos programas que não contam com docentes fidelizados. Mal estar pelas exigências irracionais das auditorias, cristalinidade de conduta.

3.8 Síntese

Os conteúdos e a análise das entrevistas forneceram informações que permitem a elaboração de repostas às questões colocadas no primeiro capítulo. A primeira resposta que se pode elaborar a partir dos dados é que o conceito de contrato psicológico ajuda a compreensão da relação entre o homem e o trabalho. Uma conclusão deste estudo poderia ser que vale a pena seguir no investimento por parte dos pesquisadores na compreensão da relação homem-trabalho a partir dos contratos psicológicos.

Essa relação aparece nas entrevistas como um vínculo organizado, passível de ser construído dentro de alguma racionalidade e potencialmente alocado sob o controle por parte do trabalhador e da empresa. Daí a validade dessa relação ser categorizada como um contrato. Há consciência de que a relação de trabalho cria uma relação contratual. Todos os sujeitos percebem e estão convencidos de que a relação entre eles e a RB consiste num vínculo concreto que ocorre através de trocas. Coordenador, empregados e prestadores de serviço confirmam essa percepção. O desempenho do trabalhador como resposta a um sistema de tarefas é uma obrigação esperada, legitimada e que é trocada por elementos tais como oportunidades, salário, carreira, trabalho e status.

Outra conclusão dos dados produzidos pela entrevistas pode ser o fato de que esse vínculo deve ser trabalhado com base na reciprocidade entre as partes. Todos esperam essa reciprocidade e estão dispostos e interessados nesse vínculo que faz parte do “jogo da vida”. Além disso, todos os sujeitos percebem que podem administrá-lo em conjunto com a RB, ou pelo menos, que sua gestão deveria ser uma ação conjunta.

Na prática, os sujeitos percebem que eles têm uma atuação mais passiva do vínculo. A dinâmica das trocas empodera mais a RB do que eles, na definição de cláusulas do contrato. Todos os sujeitos percebem ainda que a materialização desse vínculo ocorre na dinâmica das trocas subjetivas e materiais que levam em conta as necessidades e valores de cada uma das partes, mas que a RB é um sujeito mais poderoso que nem sempre dialoga com eles. Essa dinâmica é tratada de forma mais burocrática do que democrática.

Outro resultado que aparece com clareza é que o vínculo entre as partes não necessita de intermediação, mas requer reflexão e responsabilidade de ambas as partes. O contrato e sua obediência revelam a justiça do vínculo e os recursos que as partes dispõem para desenvolverem seus projetos. Por isso, o *status quo* do contrato psicológico revela a eficácia e a seriedade como as partes trabalham o vínculo que deveria ser sempre recíproco.

Como nenhum dos elementos do contrato é fixo e imutável, a reflexão, a denúncia de quebra e a comunicação das expectativas e necessidades mútuas constituem os elementos pelos quais as partes podem dar conta da flexibilidade que a dinâmica do contexto competitivo das empresas impõe a ambos. Nesse sentido, os contratos psicológicos constituem um instrumento que pode e deve ser utilizado por ambos, a empresa e o trabalhador, para realizarem sua interdependência e, através desta terem suas necessidades satisfeitas. Embora suas cláusulas sejam construídas pela vivência do dia a dia, a reflexão conjunta entre as partes não ocorre com a frequência que deveria e essa omissão tem sido elemento de frustração e reconhecimento de fracasso de alguns desses vínculos.

Os resultados ainda indicam que a reciprocidade entre as partes é problemática. Há reclamações claras sobre esse ponto e insinuação da impotência que os indivíduos têm diante do poder da RB. Alguns sujeitos negam a reciprocidade da relação. O trabalho de

desenvolvimento dos contratos psicológicos não é claramente assumido por parte da administração, quando poderia ser feito.

Finalmente, esta pesquisa mostra claramente a existência dos contratos psicológicos na relação entre a RB e os 10 sujeitos. Esses contratos não são facilmente passíveis de resumos e generalizações, pois têm muitos elementos e a interação entre eles é múltipla e complexa.

4 CONCLUSÃO

A globalização e o aumento da competitividade aproximaram mercados e acelerou a necessidade de respostas rápidas por parte das empresas. No Brasil, vive-se o crescimento econômico e a necessidade de mão-de-obra especializada. Nos anos 1960 o país precisou criar organizações para capacitação técnica de profissionais para atuarem no comércio e nas indústrias. Agora, com as mudanças na tecnologia e na competitividade econômica e nas formas de organização do trabalho, novamente tem-se que alterar as formas de capacitação de mão-de-obra especializada.

A busca por capacitação, seja pelos próprios profissionais seja pelas empresas, fez com que organizações do segmento educacional aumentassem e diferenciassem sua atuação no mercado e sua metodologia para a produção de qualidade como se constata pelo fornecimento de educação a distância, formações rápidas e pelo uso de novas metodologias. Na última década no país houve a aprovação pelo Ministério da Educação de grande número de novos centros universitários que passaram a oferecer cursos de nível superior para as classes C e D, que antes encontravam dificuldade em ingressar nas universidades públicas. O ensino técnico também ficou mais disponível e houve um aumento na oferta de cursos pagos ou para bolsistas. Em 2009, pela primeira vez no país, organização educacional abriu seu capital para investidores. Educação no Brasil hoje é, portanto, um negócio em crescimento e com grandes possibilidades de retorno financeiro. Essa evolução do contexto afetou os contratos de trabalho, a durabilidade e a rotatividade dos contratos de trabalho. Professores mais competentes foram chamados a trabalhar em diversas instituições fato que pressionou a

evolução dos contratos de trabalho nas instituições educacionais. Nessa evolução os contratos psicológicos tornaram-se elemento sensível da gestão.

O crescimento e aumento de competitividade gerou a necessidade de aprimoramento da gestão das organizações. A padronização de processos, dentre eles a contratação de docentes, é um dos fatores que possibilita uma organização crescer em ritmo mais acelerado. Este fenômeno é observado no Brasil onde grupos educacionais, algumas vezes operados no sistema de franquias, passam a ter unidades em diversos locais, muitas vezes priorizando o fácil acesso à população, como se instalando nas mediações das estações de metrô das grandes cidades. Os contratos psicológicos dentro de um ambiente assim dinâmico ganharam força como instrumento de gestão por permitirem a constatação da reciprocidade entre a organização e seus docentes.

O crescimento das organizações educacionais também ampliou a necessidade da mão-de-obra docente neste segmento, sendo que uma das práticas de contratação que dá conta do grande número de cursos e da diversidade de assuntos dos mesmos é a terceirização dos profissionais, ou seja, contar em sala de aula com docentes que não possuam vínculo celetista com a organização. A forma de motivação e compromisso dos docentes sofre influência do contrato de trabalho fazendo com que a gestão do contrato psicológico possa compensar eventuais limitações.

A terceirização é uma prática que possibilita o aumento da competitividade da organização, ampliando o crescimento do mercado e abrindo possibilidades de destinar investimentos para outras partes da organização. Por outro lado, a terceirização no Brasil, seja no segmento educacional, seja em qualquer outro, ainda não é regulamentada por legislação que dê conta desta flexibilidade necessária aos profissionais e organizações. Juridicamente, a

súmula 331 do TST protege os trabalhadores da precarização da relação de trabalho, uma vez que historicamente a prática era adotada não só para o aumento da competitividade da organização, mas principalmente para a redução de custos. Os principais desafios quando da adoção da terceirização são a garantia da segurança jurídica que diminui sempre que a organização terceiriza sua atividade-fim e quando o profissional torna-se subordinado da organização, o que configura vínculo trabalhista. (anotações feitas no encontro da Câmara Americana de Comércio de São Paulo - *Terceirização no Brasil* – 2º semestre 2009) O contrato psicológico pode ser um instrumento que torne desnecessária a segurança jurídica.

Na RB, acontece a terceirização da atividade-fim, ou seja, a profissionais terceirizados é entregue o negócio principal da organização que é a atividade docente. A insegurança jurídica impõe regras e mudanças abruptas na política de contratação dos profissionais da RB. Outro desafio seria como promover a padronização da entrega do serviço para o cliente, ou seja, como garantir que um docente terceirizado facilite a aprendizagem do aluno conforme o que a organização educacional acredita, incluindo aí o que foi comprado pelo cliente e a maneira como deve ser entregue, ou seja, a proposta pedagógica envolvida para que a aprendizagem aconteça. A padronização na entrega de serviços é um dos fatores que asseguram a qualidade de uma organização e a percepção desta pelo seu público. Especificamente no segmento educacional, a maior parte da percepção de qualidade de uma organização vem da experiência do aluno em sala de aula. Se o facilitador para que esta experiência aconteça é o docente, logo ele se torna um elemento chave para a organização e sua competitividade no mercado e por isso é altamente desejável que a organização invista em seu desenvolvimento.

O crescimento no segmento educacional, o aumento da eficiência em gestão das organizações educacionais, a necessidade da terceirização dos profissionais docentes e suas

conseqüências e a importância do docente para a sobrevivência da organização no mercado trouxe grandes desafios para este segmento.

É neste contexto que a organização RB está inserida e estes são os seus desafios e manejas estas questões faz parte da rotina dos profissionais inseridos ali, sejam eles contratados em regime celetista, prestadores de serviço, coordenadores ou docentes.

Conseqüências desses desafios aparecem em todas as entrevistas, bem como o contrato psicológico estabelecido entre organização e profissionais, os elementos de troca, as expectativas envolvidas e as conseqüências das quebras do mesmo.

Trabalhar na RB é informado em todas as entrevistas com a possibilidade de desenvolvimento do profissional. Seja através da abertura que é dada para que os docentes possam estar envolvidos em diversos projetos, seja pela autonomia na condução dos cursos, ou pela demanda de conhecimento dos alunos. Apesar de gerir diversos tipos de vínculo, a organização consegue construir um clima que favorece as relações amistosas e que incentiva os profissionais a realizarem suas funções.

A marca da RB aparece diversas vezes nas entrevistas como forte, confiável e relacionada a cursos de qualidade. Os profissionais reconhecem que trabalhar na RB gera um diferencial no currículo dos mesmos. A organização também é reconhecida pela sua capacidade de honrar os compromissos estabelecidos nos contratos formais, o que ajuda os profissionais a se sentirem seguros.

O esforço da organização em dar respaldo pedagógico e possibilitar oportunidades de desenvolvimento de seus profissionais, independente do tipo de vínculo, é reconhecido. Os desafios relacionados a isso são três: a organização não remunerar as horas em que o profissional prestador de serviço está em treinamento, os profissionais celetistas em regime de

contratação com carga-horária reduzida não poderem utilizar suas horas em desenvolvimento pois acarretaria em o profissional não poder depois entrar em sala de aula caso a carga-horária já tenha sido utilizada e, por fim, o investimento no treinamento de prestadores de serviço que muitas vezes precisam sair da organização em determinados períodos para que não seja gerado o vínculo trabalhista. Todos esses desafios são apontados na maior parte das entrevistas e geram quebra nos contratos psicológicos com conseqüentes falta de motivação, de dedicação, absenteísmo e saída para a concorrência.

O crescimento da RB ampliou a padronização dos processos, mas distanciou os profissionais docentes das estruturas de poder. Em grande parte das entrevistas, os profissionais relatam estarem envolvidos em atividades com diversas unidades de negócio da RB, tendo então diversos gestores com os quais tem que se relacionar. A diversidade de gestores impacta a avaliação constante dos profissionais que estão sempre reiniciando a construção de sua reputação com esses gestores. Outro impacto é que os profissionais, que não possuem plano de carreira e que relatam com certa frequência o descontentamento com o valor da remuneração, não percebem quem são seus aliados na organização para que possam reivindicar a melhoria de seus ganhos.

Ainda que a organização RB encontre desafios de contratação, gestão e padronização de seus serviços, quando comparada a outras organizações do segmento educacional é reconhecida pelos seus aspectos positivos pelos profissionais que ali trabalham e os mesmos sentem-se parte da organização, independente do vínculo.

Apesar dos constantes desafios que a organização enfrenta, pode-se dizer que na maior parte das vezes as relações estão em equilíbrio, principalmente para os profissionais com menos tempo de casa. É altamente positivo observar que as quebras nos contratos e suas

causas foram reconhecidas pelos sujeitos que responderam como organização (sujeitos 8, 9 e 10). Isso demonstra que, ainda que ajustes devam ser feitos, existe a intenção de que as melhorias aconteçam.

O estudo dos contratos psicológicos demonstra que muito ainda deve ser aprofundado para que tenhamos avanços na teoria e descobertas. Por tratar do relacionamento entre pessoas e entre pessoas e organização, traz a baila inúmeras possibilidades de configuração. É uma ferramenta rica em aplicabilidade e que tem aderência com as mudanças do contexto organizacional. Os pesquisadores relacionados ao tema estão alertas e continuam seus trabalhos visando o entendimento cada vez maior das relações humanas no trabalho, seus elementos de troca e a consequência do manejo das mesmas.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press.

Aristoteles. *Politica* (Vol. III).

Bardin, L. (1977). *L'Analyse de Contenu*. Paris: PUF.

Barley, S. R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. EUA: Princeton University Press.

Bauer, M., & Gaskell, G. (2000). *Qualitative Research with Text, Image and Sound*. Londres: Sage.

Blanch, J. M., Tomas, M. J., Durán, C. G., & Artiles, A. M. (2003). *Teoria de las relaciones laborales. Desafios*. (J. M. RIBAS, Ed.) Barcelona, Espanha: Editorial UOC.

Briner, B. R., & Conway, N. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work- A Critical Evaluation of Theory and Research* (1a ed.). Londres, Inglaterra: Oxford.

Cavanaugh, M., & Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* , 20.

Feldman, D. C., & Turnley, W. H. (1999). The impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. (T. T. Institute, Ed.) *Human Relations* , 52 (No.7), pp. 895-922.

Gibson, R. O. (junho de 1966). Toward a Conceptualization of Absence Behavior of Personnel in Organization. *Administrative Science Quarterly* , 11, pp. 107-133.

- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour* , 19, pp. 649-664.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Holtz, J. L. (1978). Exploring the psychological contract over the life cycle.
- Janssens, M., Sels, L., & Van Den Brande, I. (2003). Multiple Types of Psychological Contracts: A Six Cluster Solution. (T. T. Institute, Ed.) *Human Relations* , pp. 1349- 1378.
- Jurek, W. R. (1968). A study of the relationship between the psychological contract of routemen and their sales performance in eight selected laundry and dry cleaning companies.
- Kalliniklos, J. (2003). *Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation*. Walter de Gruyterund Co.
- Katz, D., & Kahn, R. (1965). *A psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining up process. *California Management Review* , XV, pp. 91-99.
- Levinson, H., Mandl, H. J., Price, C. R., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and Mental Health*. Harvard University Press.
- Malvezzi, S. (1999). El agente económico reflexivo. *Dessarrollo y Capacitación* , 49, 16-19.
- Malvezzi, S. (2009). Gestão por metas: Força transformadora das pessoas. *Marketing Industrial* .

Malvezzi, S. (2010). La investigación científica en la psicología. *Curso ministrado em La Universidad Del Valle* . Calle, Colômbia.

Malvezzi, S. (1979). O papel dos psicólogos profissionais de Recursos Humanos. *Dissertação (Mestrado em Psicologia)* . São Paulo: Pontifícia Universidade de São Paulo - PUCSP.

Malvezzi, S. (1999). Psicologia Organizacional.Da Administração Científicaà Globalização: Uma História de Desafios. In: D. d. Évora (Ed.), *Interfaces da Psicologia. II*, pp. 313-326. Évora: Lusografe- Braga.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Mattoso, J. E. (janeiro/ março de 1994). Trabalho sob fogo cruzado. *São Paulo em Perspectiva* , pp. 13-21.

Menegon, L. F. (2004). Contratos Psicológicos como influenciadores dos índices de rotatividade de empresas de consultoria. (USP, Ed.) São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA).

Meninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books.

Morrison, E., & Robinson, S. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review* , 29, 226-256.

Munford, M., Garnett, S., & Owens, W. (1990). Patterns of life history: an ecology of human individuality. New Jersey: LEA.

Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract- Who's in control of absence. *Academy of Management Review* , 10 No.3, pp. 397-407.

Pagés, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.

Palacios, G. A. (6 de novembro de 2003). Acesso em 15 de julho de 2009, disponível em <http://www.jornalopcao.com.br/index.asp?secao=Id%E9ias&subsecao=Colunas&idjornal=56>

Parks, J. M., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* , pp. 697-730.

Portwood, J. D., & Miller, E. L. (1976). Evaluating the psychological contract: Its implications for employee satisfaction and work behavior. *Proceedings of the Annual Academy of Management* , pp. 109-113.

Rios, M. (2007). Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: Investigando os Contratos Psicologicos de Terceirizados e não- terceirizados. *Dissertação de Mestrado* . UFBA.

Rios, M. C., Bastos, A., Gondim, S., & Menezes, I. (2002). *Relatório CNPQ- Gestão da Inovação Organizacional: práticas, impactos e teorias implícitas que guiam os atores organizacionais*.

Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History* , 3 (2), pp. 204 -217.

Rousseau, D. M. (junho de 1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* , pp. 121-139.

Rousseau, D. M. (s.d.). Psychological contract inventory:technical report. 2000 . Pittsburg, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements*. California: Sage publications.

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. (J. W. Sons, Ed.) *Journal of Organizational Behavior* , 19 (Special Issue: The psychological contract at work), pp. 665-671.

Sabbag, S. R. (2002). Fatores intervenientes na relação do sujeito com a organização: um estudo sobre o conceito de comprometimento organizacional. *Dissertação (Mestrado em Psicologia)* . São Paulo: Universidade de São Paulo- USP.

Schein, E. H. (1965,1980). *Organizational Psychology*. NJ: Prentice Hall.

Sels, L., Janssens, M., & Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior* , 25.

Sotto, R. (2000). The virtualization pf the organizational subject. In: R. C. Chia, *Organized Worlds*. London: Routledge.

Symon, G., & Cassell, C. (1998). *Qualitative methods and analysis in Organizational Research*. Londres: Sage.

Thomas, D., & Au, K. R. (2003). Cultural variation and the psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior* , 24, pp. 451-471.

Weick, K. E. (1979). *The social psychological of organizing*. Boston: Addison-Wesley.

APÊNDICE

Apêndice I Termo de Consentimento da Empresa

À Empresa RB

A/C: X - Gerente de Recursos Humanos

Prezado Senhor:

Sou aluna regular do curso de pós-graduação em nível de mestrado da Faculdade de Psicologia da Universidade de São Paulo (IP/USP). Atualmente estou trabalhando na minha dissertação, cujo título é Relação, Vínculo e Trocas nos Contratos Psicológicos de Docentes.

Para coletar dados para meu trabalho, tenho interesse em realizar entrevistas com docentes com vínculo celetista e prestadores de serviço desta organização. Assim, solicito sua autorização para realizar a pesquisa nesta empresa. Saliento que todos os dados coletados serão tratados e analisados com absoluta confidencialidade. Quanto à redação do trabalho final, a empresa será tratada por código de forma a não ser divulgada. Além disso, disponibilizo-me, se houver interesse desta empresa, a entregar uma cópia do trabalho final.

Agradeço sua atenção e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais necessários.

Bruna de Vasconcellos Lameiro da Costa

Email: aaa

Tel.: bbbbb.

Apêndice II Modelo de Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está convidado (a) a participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador. Em caso de recusa você não será penalizado (a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Telefone para contato: x

Pesquisador: Bruna de Vasconcellos Lameiro da Costa Tels: x

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da USP

A presente entrevista faz parte de projeto de Mestrado e tem como objetivo fornecer elementos para discussão acerca da relação que funcionários e prestadores de serviço de uma empresa privada de grande porte estabelecem com a empresa nos dias de hoje. Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento, se você o desejar. Além disso, o sigilo está garantido e a sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese. A entrevista será gravada e um técnico poderá fazer a transcrição da fala gravada para um texto em computador. Ele estará, contudo, submetido às normas de sigilo profissional. O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em encontros científicos e em futuras publicações sob forma de livro e/ou periódicos científicos, mas, novamente, o sigilo será mantido e em nenhum momento sua identidade será revelada.

Como benefício você poderá refletir sobre a relação que tem estabelecido com a sua empresa na qual trabalha ou presta serviço e, além disso, contribuirá para o avanço do conhecimento científico acerca do mundo empresarial atual e das relações que são estabelecidas neste contexto.

Orientador

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Instituto de Psicologia da USP

Pesquisador

Bruna de Vasconcellos Lameiro da Costa

Instituto de Psicologia da USP

Apêndice III Consentimento de Participação na Pesquisa

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo a que se refere este termo, nas condições descritas acima. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora Bruna de Vasconcellos Lameiro da Costa sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Declaro que estou ciente dos termos e das condições aqui colocadas, que os entendi e que concordo com eles.

Local e data: _____

Assinatura: _____

Apêndice IV Roteiro de Entrevista

- 1) Conte-me sua história de vida profissional antes de chegar à RB.

Agora vamos avaliar sua experiência na RB:

- 2) Como você avaliaria a sua relação com a organização?
- 3) O que você troca com a RB, ou seja, o que você dá para a RB e o que ela dá para você?
- 4) Em algum momento você sentiu que esta troca não aconteceu, por exemplo, que uma das partes não entregou o que era acordado? Em algum momento a RB deu alguma coisa que você não retribuiu?
- 5) Como você se sente quando essa troca é equilibrada? Que consequências isso tem para sua vida?
- 6) Como você se sente quando essa troca não é equilibrada? Que consequências isso tem para sua vida?
- 7) Avaliando sua entrada na RB e os anos de relacionamento com a organização, o que mudou nos compromissos estabelecidos entre vocês? O que permaneceu igual?