

### **3. Fundamentação teórica**

#### ***3.1 O conhecimento como vantagem competitiva***

Na era industrial – período em que as fontes de riqueza de um negócio eram físicas e que se produzia capital para garantir investimentos na expansão do negócio (STEWART, 1999, p. foreword XX) -, a competitividade organizacional estava vinculada à fonte de vantagem competitiva capital, que era vista como o principal fator de produção e sua mensuração atraía a atenção de diversos economistas, preocupados com o seu melhor retorno. Os negócios, nessa época, eram desenhados para atrair capital financeiro com o intuito de desenvolver e administrar da melhor forma as fontes de riqueza. As organizações baseavam suas vantagens competitivas em fontes facilmente copiáveis, e, por consequência, com um ciclo curto de vida.

No entanto, com a globalização, o contexto competitivo sofreu significativas mudanças, tais como: abertura de novos mercados, aceleração da difusão de novas tecnologias, aumento das trocas de informações e mercadorias e conseqüente aparecimento de novos competidores em economias antes fechadas. Tais alterações no ambiente, levando ao acirramento de competição entre as organizações, não passaram despercebidas e autores, como D'AVENI (1994), levantaram a questão da hipercompetividade empresarial, assim como outros autores passaram a questionar o modelo Porteriano (1980) de competitividade, alargando a discussão sobre fontes de vantagem competitiva sustentável.

Frente a este novo cenário competitivo, estudiosos se dedicaram a entendê-lo, de modo a identificar quais seriam as novas fontes de vantagem competitiva organizacionais, que substituiriam o modelo até então vigente.

Entre os autores que despenderam esforços nesta área de conhecimento (RAPPAPORT, 1998; BARNEY, 1991; PRAHALAD e HAMEL, 1990), consensou-se que as novas vantagens competitivas estavam relacionadas à criação de valor: valor econômico para a organização e social e mercadológico

para os agentes (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, por exemplo) que a organização interage .

Existem algumas teorias que tratam a criação de valor nas organizações: a perspectiva econômica e financeira, que despende atenção para a questão da criação do valor para o acionista por meio do *Economic Value Added* (EVA); a perspectiva estratégica, que despende atenção para as diversas estratégias organizacionais disponíveis, como alianças, *joint ventures*, *mergers & acquisitions* etc; a perspectiva de ação gerencial, que focaliza suas atenções para a prática gerencial como forma de criar valor os acionistas; a perspectiva baseada em recursos (*resource-based theory*), que faz conexão entre a modelagem da empresa e seus recursos (estruturas, processos, pessoas, cultura, conhecimento e relacionamentos); e a perspectiva do capital intelectual<sup>1</sup> (PEPPARD e RYLANDER, 2001), que será objeto de atenção deste estudo.

A perspectiva do capital intelectual, contrariamente às outras perspectivas, “focaliza[-se] na criação, disposição e captação de recursos” (PEPPARD e RYLANDER, 2001, pg. 514) objetivando a criação de valor. Mas quais recursos essa perspectiva considera? A discussão sobre capital intelectual se distingue em três recursos diferentes:

- Capital Humano: está relacionado às “competências, habilidades e agilidade intelectual do indivíduo” (PEPPARD e RYLANDER, 2001, pg. 514). “Um empregado pode ter um conhecimento tácito de como executar algo em uma determinada posição. Futuramente, aquele conhecimento deve ser capturado e explicitado para a organização para que outros empregados, que possivelmente possam ocupar aquela posição, possam aprender a executar” (ERICKSON e ROTHBERG, 2000, pg.192) tal atividade com qualidade;

---

<sup>1</sup> Capital Intelectual, de acordo com Stewart (1999, P.xx), é conceituado como a soma de tudo o que todos sabem em uma companhia que lhe proporcione competitividade. Segundo Erickson e Rothberg (2000, pg. 192) capital intelectual é considerado o estoque de conhecimento possuído pela organização.

- Capital de Relacionamento: envolve o relacionamento da empresa com organizações externas, como clientes, fornecedores, colaboradores etc.;
- Capital Estrutural: está relacionado aos sistemas, processos, estruturas, propriedade intelectual e outros recursos intangíveis que suportam a criação de valor.

Como é possível perceber, atentando-se para perspectiva do capital intelectual, principalmente no que se refere ao capital humano, a figura do trabalhador do conhecimento se torna importante para a organização, à medida que o conhecimento do indivíduo passa a ser tratado como um ativo da organização. E é esse ativo que agregará valor para a organização, tornando-a competitiva.

Atualmente, as operações estão sendo substituídas pelas máquinas e *softwares* nas organizações, restando apenas o trabalho que depende do conhecimento, da capacidade de criação e inovação do indivíduo, ou seja, de sua capacidade de transformar seu conhecimento, suas habilidades, experiências em algo valioso para a organização, de modo a torná-la competitiva. É transformar o intangível (conhecimento) em tangível (p.e., um produto que seja difícil de imitar no mercado).

Quando uma empresa é avaliada no mercado de ações, o seu valor não corresponde somente ao valor de seus ativos tangíveis, pois aspectos intangíveis, como o conhecimento, são considerados na formação do valor final da empresa. Tomando-se o exemplo de STEWART (1999, pg.13), ninguém compra produtos da Microsoft por causa de suas fábricas de software (capital físico), mas sim devido à habilidade de seus funcionários de escreverem códigos e estabelecerem padrões para softwares de computadores pessoais, ou seja, de atividades inerentes ao talento do indivíduo em produzir conhecimento, transformar seu conhecimento para agregar valor.

Como relata MOURITSEN (1998, pg. 462):

*“Intellectual Capital is concerned to account for the firm’s future prospects in a much more organizational mode. (...) Organizational capability and competencies constitute the specific bases – organizational routines – for competitiveness built up over a long*

*period of time and realizes in a multitude of products and technologies over time. Growth and value creation are not matter of particular products or markets but of the broad organizational knowledge, unique to a firm, which allows it constantly to adapt to changing conditions”.*

O conhecimento necessário para a competitividade da organização advém do conhecimento individual, seja ele explícito ou implícito. O conhecimento explícito pode ser facilmente codificado. Ainda que seja baseado em informação, é rico porque seu valor é entendido e pode ser transformado em uma linguagem formal. Em contraste, o conhecimento tácito é intrínseco ao indivíduo, e portanto, difícil de ser formalizado e transmitido. De acordo com trabalho de NONAKA e TAKEUCHI (1995), o conhecimento tácito é um processo de entendimento que está relacionado à ação, comprometimento e envolvimento do indivíduo num contexto específico, e envolve valores pessoais e pontos de vista que cada um desenvolve ao longo de suas experiências.

O desafio do gerenciamento do capital intelectual se relaciona à captação e transformação do conhecimento tácito, por meio de sua formalização, em ativo da organização. À medida que a organização consegue fazer isso, passa a não depender mais, na sua maioria, das cabeças de alguns empregados. Entretanto, o desafio de tornar o conhecimento tácito em ativo da organização é grande, pois as ferramentas para sua concretização ainda são muito incipientes. Assim sendo, organizações, que dependem em grande parte do conhecimento do seu capital humano, como as empresas de consultoria, sofrem com a perda do conhecimento tácito que muitos de seus funcionários possuem e que têm alto valor para a organização, principalmente no que se refere à competitividade.

Empresas, que têm o conhecimento tácito como sua base competitiva, devem atentar para a questão da alta rotatividade voluntária - decisão do empregador em terminar a relação de trabalho -, pois não ter controle sobre quem sai e quem fica, pode significar perda de pessoas – chaves para a organização, impactando sua competitividade.

As empresas de consultoria, descritas na próxima seção, são um caso típico de empresas que dependem do conhecimento de seus funcionários e, por consequência, de seu capital intelectual.

### **3.2 As empresas de consultoria**

De acordo com o trabalho *Consultants and Experts in Management Consulting Firms*, F. CREPLET et al. (2001), as empresas de consultoria são importantes atores da economia baseada em conhecimento. São caracterizadas por possuírem trabalhadores do conhecimento altamente capacitados, que possuem um conhecimento tácito que dificilmente é codificado. São empresas de conhecimento intensivo, que é seu principal produto.

A principal atividade das empresas de consultoria é, por meio de sua equipe qualificada, resolver problemas de seus clientes. Esta atividade pode incorporar problemas específicos da empresa, que são facilmente reconhecidos, ou ainda, incorporar problemas difíceis de serem enquadrados e reconhecidos pelos tomadores de decisão e que, por isso, devem ser implementadas de maneira customizada, objetivando uma solução específica para um problema específico. Para ambas as situações, é exigido do consultor (em graus diferentes, dependendo do estágio de carreira em que o indivíduo estiver) um conhecimento e uma capacidade individual para lidar com o problema.

Para estes dois tipos de situações, as empresas contratam consultorias para agilizar o processo de resolução do problema, uma vez que os consultores normalmente possuem mais experiência e conhecimento - advindos de suas atuações em diversos clientes de diversas indústrias -, e ocupam posições que requerem tal postura resolutiva o tempo todo. Um gerente funcionário da empresa-problema tende a demorar mais para identificar o cerne da questão e achar sua solução, pois não está habituado a enfrentar diariamente tais problemas e também não pode voltar suas atenções única e exclusivamente para tal, visto que tem outras atividades rotineiras a cumprir. Como

mencionado por SARVARY<sup>2</sup> *apud* CREPLET et al. (2001, p. 1518), “*through the consulting assignments, the consultant is connected to many firms in different industries. As a result of this central position, the consultant is aware of a large set of business problems as well as a large set of solutions*”. Como interpreta CREPLET et al. (2001, p. 1518), “*consultants work more efficiently since they benefit from a large empirically validated and highly varied knowledge basis. They act as “knowledge brokers” and are recognized as such by clients*”.

Ocorre que, muitas vezes, o cliente se depara com uma situação desconhecida e tem dificuldade de identificar o problema. Uma pessoa de fora, que tenha experiência e conhecimento, tende a enxergar o problema com maior facilidade, pois esta não está inserida neste. Além disso, uma entidade externa, que não esteja envolvida diretamente com o dia-a-dia do problema, e que seja neutra e responsável pela solução, busca trabalhar de maneira otimizada, eficiente, criativa e inovadora sua resolução. Neste sentido, o consultor - representante e parte integrante desta entidade externa - deposita todo seu conhecimento adquirido em experiências anteriores em outros clientes para a resolução de um problema, já que é esta a finalidade da empresa de consultoria. Daí, a importância do consultor como indivíduo e parte integrante do grupo neste tipo de negócio. Normalmente, projetos de consultoria são realizados por equipes pouco numerosas e sempre possuem um líder, melhor dizendo, gerente, que conduz as atividades e repassa conhecimento para os consultores juniores. O conhecimento desenvolvido e adquirido em cada projeto é dificilmente codificado na íntegra, visto que este tipo de profissional – altamente educado e qualificado - possui a habilidade de, a partir de sua experiência, articular o conhecimento de modo a gerar um novo conhecimento e uma nova forma de fazer as coisas em cada projeto que participa, mesmo tendo que partir de metodologias já existentes e consolidadas na sua área de atuação.

---

<sup>2</sup> SARVARY, M. Knowledge management and competition in the consulting industry. California Management Review 41, p.95-107, 1999.

Assim, é possível afirmar que o produto final de um trabalho de consultoria é o serviço intelectual de alta qualidade, e metodologias resultantes do processo intelectual desenvolvido nos processos de trabalho.

Ainda que o consultor de uma empresa de consultoria apoie seu trabalho em conhecimentos codificados e, por sua vez, padronizados (metodologias, p.e.), – que normalmente estão dispostos num espaço de conhecimento (intranet, por exemplo) por meio de um processo de capitalização do conhecimento para compartilhar as melhores práticas desenvolvidas nos diversos clientes -, o conhecimento tácito atua como ator principal, visto que “os consultores demonstram a habilidade para lidar com atividades de solução de problemas complexos (...) e as soluções não podem ser padronizadas” (CREPLET et al., 2001, p. 1525). E essa solução não padronizada advém da capacidade de cada indivíduo de pensar por analogia, do seu conhecimento, de experiências passadas, de sua capacidade de entender diferentes situações, propor soluções inovadoras e assim por diante. Neste sentido, por mais que exista um conhecimento coletivo na empresa de consultoria, ou seja, um conhecimento comum a todos – normalmente proveniente das bases/espacos de conhecimento e da própria prática de trabalho -, este deixa de ser a menina dos olhos da consultoria, quando o comparamos com a geração de soluções inovadoras, que dependem exclusivamente do indivíduo ou de um grupo de indivíduos, que em um projeto específico, cria soluções específicas para problemas específicos. Desta forma, cabe afirmar que, para o negócio consultoria, cada indivíduo tende a atuar como personagem principal de uma peça pela sua capacidade intelectual de gerar produtos/serviços inovadores.

Os elementos discutidos acima permitem dizer que a consultoria dispõe de um “ativo imaterial (capital intelectual)” (CREPLET et al., 2001, p.1526) e por este motivo deve considerar a administração de sua força de trabalho como uma questão estratégica crítica. Se houver uma boa administração da força de trabalho, haverá maiores condições da empresa capturar o conhecimento produzido pelos consultores (ainda que tácitos), codificá-los e torná-los parte do conhecimento coletivo, gerando ganhos como: melhores resultados financeiros, já que os consultores despendem menos tempo em alguns

processos de trabalho e acesso rápido ao conhecimento criado, ganhando, com isso, tempo para geração de outros tipos de conhecimento e possibilitando sempre um avanço na geração de soluções inovadoras.

Discutidas a importância do capital intelectual e a atenção dos níveis de rotatividade voluntária dos trabalhadores do conhecimento, a seção seguinte tratará deste último tópico.

### ***3.3 Rotatividade voluntária***

A rotatividade voluntária representa a decisão do empregado em terminar a relação de trabalho por meio do pedido de demissão (MITCHELL, HOLTOM e LEE, 2001).

Existem divergentes correntes no mundo acadêmico que advogam, a partir de diferentes perspectivas, sobre as vantagens ou desvantagens da rotatividade voluntária nas organizações. Para um primeiro grupo de autores (visão negativa), a rotatividade não é interessante para a empresa, pois acarreta uma série de custos tangíveis e intangíveis (HORN e GRIFFETH, 1995; DARMON, 1990). Para um segundo grupo (visão positiva), a rotatividade voluntária se torna interessante para a organização, à medida que os custos de retenção de pessoas são muito altos, tanto no aspecto financeiro quanto para a performance da empresa (DALTON e TODOR, 1982; DALTON e TODOR, 1979). Para um terceiro grupo (visão parcial), os custos da rotatividade voluntária são conseqüências de um processo oriundo da própria organização, as quais podem se beneficiar da rotatividade dependendo de seus níveis (DESS e SHAW, 2001, p. 447).

A seguir, serão apresentados, em maior profundidade, os posicionamentos de cada uma dessas correntes brevemente citadas acima.



## **Visão Negativa**

De acordo com CASCIO (1991)<sup>3</sup>; MOBLEY (1982)<sup>4</sup> *apud* MITCHEL e LEE (1994, p.51), os custos correspondentes ao rompimento da relação de trabalho e ao processo subsequente de contratação de um outro profissional podem ser significantes em termos pessoais, de unidade de trabalho e de reajuste organizacional. Em nível organizacional, alguns autores (MOBLEY et al., 1979; PRICE, 1977) consideram que a rotatividade voluntária implica em uma série de custos, sendo esta um aspecto muito negativo para a empresa.

MITCHEL, HOLTOM e LEE (2001, p. 96) enumeram alguns custos relacionados à rotatividade voluntária, que podem ser diretos ou indiretos, como:

### Indiretos

- Custo da perda do conhecimento e da *expertise* acumulada por meio da experiência;
- Custo da relação com o cliente - muitas vezes, os funcionários de uma organização estabelecem relacionamentos próximos com seus clientes, e suas saídas podem significar tanto uma insatisfação temporária ou permanente do cliente, como uma perda do mesmo.

---

<sup>3</sup> CASCIO, W. **Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations.** Terceira Edição. Boston: PWS-Kent, 1991.

<sup>4</sup> MOBLEY, W.H.. **Employee Turnover: Causes, consequences and control.** Primeira Edição. CA: Assison-Wesley, 1982.

### Diretos

- Custo do tempo de entrevista demissionária e requerimentos administrativos;
- Custo do pagamento de férias ainda não desfrutadas;
- Custo das horas extras pagas aos “*co-workers*” para suprir as atividades requeridas pela posição de trabalho aberta;
- Custos relacionados ao processo de preenchimento da posição em aberto como, por exemplo, anúncios, processamento dos candidatos, tempo de entrevistas e seleção;
- Custos de treinamento formal e informal do novo candidato.

Para mostrar a dimensão destes custos, os autores apresentaram neste mesmo artigo um estudo publicado pela Business Week de 20 de abril de 1998, que relata que os custos estimados de preenchimento de posição nos EUA, para metade dos postos de trabalho, são de US\$ 10.000,00, enquanto que para 20% dos postos de trabalhos são de US\$ 30.000,00. Ainda neste artigo, os autores apresentaram um estudo realizado pelo Grupo Hay para o mesmo país, concluindo que os custos de preenchimento de posição são da ordem de 50 a 60% do salário anual de uma pessoa.

Em suma, os autores, contrários à rotatividade voluntária, defendem a idéia de que esta implica em impactos negativos para a organização em termos de efetividade.

### ***Visão Positiva***

Contrariamente à visão negativa exposta no item anterior, a rotatividade e seus impactos, para a visão positiva, são declaradamente vistas como algo benéfico e vantajoso para as organizações, e que a caracterização da visão negativa é tendenciosa, pois trata somente os aspectos negativos (relacionados aos custos), sem contestá-los.

De acordo com a visão positiva, existem evidências concretas de que a rotatividade não diminui a eficiência organizacional, como alega a visão negativa, mas ao contrário, propicia seu aumento, à medida que possibilita o processo de mobilidade dos indivíduos entre organizações, permitindo a entrada de novas idéias na mesma e facilitando, desta forma, o processo de inovação institucional. Neste sentido, em *Turnover Turned Over: an expanded and positive perspective*, DALTON e TODOR (1979) trabalharam perspectivas a respeito da rotatividade em três áreas distintas, apresentando seus aspectos positivos defensáveis, como é descrito abaixo:

*“From the organizational standpoint, turnover costs may be misrepresented because of a failure to account for the benefits as well as the costs of turnover. There is evidence that turnover increases organizational effectiveness and innovation, assists development of institutional management and interfirm cooperation, augments technological change. Furthermore, the costs of reducing turnover may exceed the actual cost of turnover.*

*From an economic viewpoint, it has been suggested that mobility and migration are essential. In general, mobility increases net national product and contributes to the long-term growth of the economy. It serves to reduce the income disparity of individuals. Turnover may also be the main process by which individuals progress from the secondary to the primary job market.*

*Sociologically, mobility aids both the social and economic development of the individual. Mobility may provide a means to promote progression through career stages and a selective process whereby individuals are channeled to areas in which their potential can be more fully realized. Mobility may serve to reduce inequity and inequality in social exchange. Also, migration may be strategy for reducing ecological pressure” (DALTON e TODOR, 1979, p. 231).*

Conforme exposto anteriormente, a rotatividade é vantajosa não somente para as organizações, mas para a economia de um país e para sua sociedade, à medida que tem como frutos o aprimoramento, a melhoria de um *status quo*. Entretanto, os próprios autores do texto, apesar de apresentarem e defenderem os aspectos positivos da rotatividade, encaminham questionamentos sobre quais seriam os níveis de rotatividade adequadas, propondo considerações acerca das dificuldades em se realizar estudos futuros nesta área. Com isso, não se sabe se, intencionalmente, aceitam o fato de que dependendo dos níveis de rotatividade na organização, estes podem ser traduzidos como negativos ou positivos, idéia defendida pela visão parcial.

### ***Visão Parcial***

Até o momento, foram discutidos dois pontos de vista divergentes sobre rotatividade. Por um lado, a visão negativa trata a rotatividade como um mal a ser combatido na organização, enquanto que, por outro lado, a visão positiva considera que a rotatividade traz benefícios positivos para a organização e para os indivíduos.

No entanto, o questionamento que se faz diante da proposta deste trabalho é se a rotatividade de pessoas consideradas chaves para a organização traz conseqüências positivas ou negativas. Ou seja, a rotatividade do trabalhador do conhecimento de uma organização, que depende intensivamente do capital intelectual e, por conseqüência, de seu capital humano (como é o caso das empresas de consultoria), é vantajosa ou não para a empresa?

Tendo em vista essa situação, ABELSON e BAYSINGER (1984) elaboraram um trabalho no qual tratam a rotatividade voluntária daqueles que as organizações preferem reter, chamando-a de rotatividade disfuncional, pois, as duas visões apresentadas anteriormente tratavam da rotatividade voluntária de qualquer trabalhador, independente do valor que agregava para a organização.

De acordo com este trabalho, a perda de um trabalhador que agregue valor para a organização, a ponto desta querer retê-lo, pode ameaçar a efetividade organizacional, à medida que os custos da rotatividade podem aumentar expressivamente. Isso significa dizer que o fato do funcionário querer deixar a organização não é necessariamente prejudicial, mas pode ser dependendo da relação custo - benefício. Os custos da retenção, em alguns casos, podem ser maiores do que os valores adicionais que tal funcionário pode trazer para a organização. E por conta disto, ABELSON e BAYSINGER (1984) propõem examinar, em termos de eficiência de custos se a rotatividade voluntária daqueles que a organização pretende reter é benéfica ou não. Para isso, estes autores se apoiam em estudos sobre a rotatividade voluntária realizados sob a perspectiva econômica.

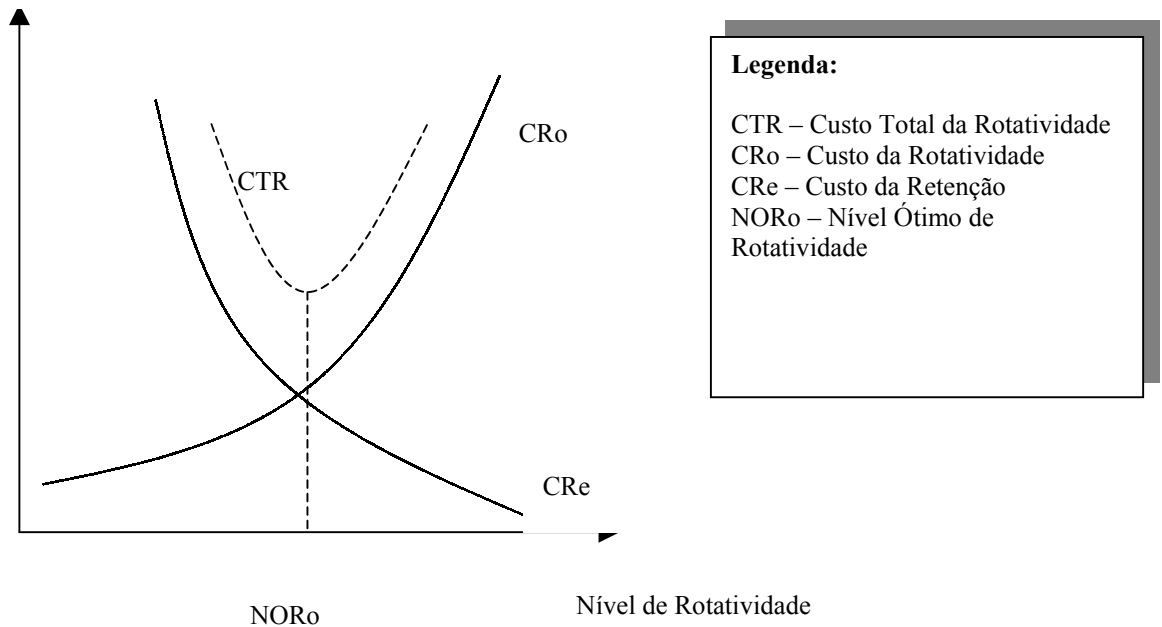
Segundo estudo realizado por BLUEDORN (1982)<sup>5</sup> *apud* ABELSON e BAYSINGER (1984), a organização deve priorizar a retenção das pessoas que considera chave, brecando a rotatividade voluntária, caso a relação custo-benefício desse tipo de funcionário compense. Para isso, examinou, entre outras, a rotatividade em seu nível ótimo.

Sob esta perspectiva, a organização deve alcançar um nível ótimo de rotatividade organizacional em que a soma dos custos organizacionais relativos à rotatividade contra os custos para reduzi-la sejam iguais ou próximos a zero. Ou seja, o nível organizacional ótimo é aquele que minimiza a perda ao se somar custos da rotatividade mais os custos associados para reduzi-la, como ilustra a figura 1 a seguir:

---

<sup>5</sup> BLUEDORN, A C. Managing turnover strategically. **Business Horizons**, v. 25, n. 2, p. 6 – 12, 1982.

### Custos Relativos à Rotatividade



**FIGURA 1: Rotatividade Organizacional Ótima**

**FONTE: ABELSON e BAYSINGER (1984, p. 332)**

Conforme a análise de ABELSON e BAYSINGER (1984, p. 333) sobre a figura 1, “dependendo dos valores de vários atributos individuais, organizacionais e ambientais que afetam os níveis de rotatividade, o nível de agregação da rotatividade organizacional declinará, à medida que os custos de retenção aumentam”. Seguindo esta análise, pode-se perceber que, à medida que os níveis de rotatividade organizacional aumentam por consequência de uma redução dos custos de retenção, os custos de rotatividade aumentam e vice-versa. Sendo assim, “a organização somente deveria permitir a saída de um funcionário que queira reter quando os custos de retenção excederem os custos de rotatividade. Isto permitiria a organização economizar em custos altos de retenção e alcançar a otimização” ABELSON e BAYSINGER (1984, p.

333). O grande empecilho, neste tipo de situação, é a organização conseguir mensurar os custos abordados na análise da figura 1.

A partir da análise realizada anteriormente, no caso de empresas de consultoria não seria diferente. Apesar de estudos reconhecerem a necessidade destas reterem seus funcionários - chave (MORREL e SIMONETTO, 1999), por motivos discutidos nas seções anteriores, esta retenção não deve ser indiscriminada. É necessário realizar estudos comparativos entre os custos de retenção e de rotatividade, como explanado acima.

### **3.4 Políticas de retenção de pessoas**

Conforme brevemente discutido na seção 2.1, a retenção de pessoas em empresas de consultoria se torna importante, pois estas dependem de seus conhecimentos para competir no mercado.

Esta idéia é defendida no artigo *“Managing Retention at Deloitte Consulting”*, (MORREL e SIMONETTO, 1999), no qual os autores reconhecem, por meio de estudo realizado na corporação, o impacto negativo da alta rotatividade voluntária sobre seus negócios. De acordo com este trabalho, formar um talento que se torne chave para a organização, consome de três a quatro anos de investimentos significativos desta, ao mesmo tempo em que a perda deste profissional significa altos custos, como limitação do crescimento, diluição da cultura organizacional, estremecimento da relação com a clientela, além da perda de profissionais experientes, que possuem conhecimentos e habilidades necessárias para o manutenção da vantagem competitiva da organização.

Calcados nesse estudo, a empresa de consultoria percebeu a importância de administrar a retenção de seus profissionais, principalmente os chave. Para isso, focou-se em duas correntes. A primeira foi o processo de estabelecimento e gerenciamento do conjunto de expectativas – ou contratos psicológicos -, desde a contratação até a possível saída do indivíduo da organização. A

segunda foi a identificação do que a empresa poderia oferecer para cada indivíduo em diversas áreas.

Como ações para a efetivação da primeira corrente, foram necessárias a conscientização e preparação dos líderes e funcionários para uma comunicação efetiva. Além disso, foi criado o quadro de expectativas, uma matriz que claramente define as competências exigidas no progresso da carreira do indivíduo, assim como sua performance.

Como ações para a efetivação da segunda corrente, identificou-se o que a firma poderia oferecer para seus funcionários em um ambiente competitivo, e o que poderia cobrar em troca. Para isso, estabeleceram uma proposição de valor, que possibilitasse o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional do indivíduo, visando seu maior interesse em continuar na organização. Para isso, desenvolveram programas como:

- Políticas de viagens: estabelece que o indivíduo que esteja em projetos fora de sua base, durma quatro noites por semana em casa;
- Trabalho flexível: possibilita flexibilizar os horários de trabalho, quando o funcionário necessita resolver problemas pessoais;
- Serviços terceirizados: a empresa oferece serviços como berçários, educação, clínicas para idosos;
- Carreira: oferece alternativas de carreiras para aqueles que não querem tornar-se sócios;
- Programas diversos: buscam atender necessidades de públicos específicos;
- Plano de Carreira: a empresa oferece opções de planos de carreiras, dependendo das aspirações de cada indivíduo;
- Programas de *Mentoring*: por meio desse programa, indivíduos mais novos na carreira são orientados por pessoas de dois ou três níveis hierárquicos acima.



Os resultados desse programa foram bastante satisfatórios, segundo MORREL e SIMONETO (1999), tendo em vista a verificação da redução da rotatividade voluntária e, por conseqüência, a diminuição dos altos custos mencionados no início dessa seção. Sendo assim, observa-se, por meio do estudo realizado e descrito, a importância da ferramenta da administração dos contratos psicológicos nas organizações como forma de retenção de pessoas.

Apesar da administração dos contratos ser uma importante ferramenta para reter os funcionários, ela não é a única. Entretanto, antes de elucidar quais outras possíveis ferramentas podem ser utilizadas na prática de retenção de pessoas, faz-se necessário discutir brevemente o papel da área de recursos humanos nas empresas, do operacional ao estratégico, de forma a situar o leitor nessa área de conhecimento.

A área de recursos humanos atua (ou deveria atuar, dependendo do tamanho da organização) em três grandes frentes dentro das organizações, como coloca HANASHIRO (1995, p. 38-39):

“no nível operacional a principal tarefa de Recursos Humanos é dar suporte e facilitar o desenvolvimento das atividades rotineiras produtivas do negócio, nas diferentes áreas funcionais. (...) Na esfera gerencial a dimensão Recursos Humanos tem a preocupação precípua de desenvolver sistemas, eficientes e eficazes, para adquirir, avaliar, recompensar e desenvolver o elemento humano na organização, a fim de que possam realizar as metas estratégicas. E no nível estratégico a questão chave é determinar o tipo de pessoas necessárias para realizar o negócio de longo prazo; definir políticas específicas e programas para o desenvolvimento dos recursos humanos e ser sensível ao contexto social e cultural dentro do qual os objetivos serão concretizados”

Os níveis gerencial e estratégico devem, pelo que foi relatado anteriormente, ser os responsáveis pelo desenho de uma estratégia capaz de reter as pessoas – chave das organizações. Para isto, podem utilizar-se de ferramentas, ou melhor dizendo, práticas e políticas de recursos humanos.

MELVIN (2001), em seu artigo “*Retaining Chinese Employees*”, discute a dificuldade das grandes empresas em reter seus funcionários e propõe

algumas práticas de recursos humanos que viabilizem a iniciativa de retenção de pessoas. A autora divide estas práticas em três grandes guarda-chuvas:

- Programas de Desenvolvimento de Carreira: dentro deste tipo de programa, estão inclusos os programas de treinamento oferecidos pela organização como forma de contribuir para o desenvolvimento do indivíduo e/ou grupo, e práticas de monitoramento de carreira, que abrangem sistemas de avaliação, *feedback* entre outros;
- Programas de Compensação: para estes tipos de programas, pode-se citar uma gama de opções para as empresas como forma de reter os indivíduos, como, por exemplo, o salário, o bônus, as *stock options*, incentivos financeiros, caso o indivíduo fique na companhia por um determinado tempo, entre outros;
- Programas de Benefícios: os programas de benefícios podem ser divididos em duas frentes. A primeira, chamada de benefício social, consiste em planos de saúde, de aposentadoria, seguro de vida ou de desemprego, entre outros. A segunda, chamada de benefício comercial, consiste em planos de empréstimos para moradia, planos especiais para compra de produtos considerados caros, parcerias com empresas que oferecem descontos aos funcionários de determinadas companhias, e assim por diante.

Além destes guarda – chuvas, a autora do artigo atenta para os fatores intangíveis, que também podem influenciar na retenção de pessoas, e que podem ser caracterizados como autonomia, nível de responsabilidade, *empowerment*, reconhecimento, por exemplo.

Apesar deste trabalho exposto acima propor algumas práticas de recursos humanos para os programas de retenção, eles não são os únicos. Passam também por estas práticas e políticas sistemas de avaliação justos e

condizentes com os critérios estabelecidos pela organização, além de um acompanhamento do clima e cultura organizacional.

A seção seguinte tratará dos contratos psicológicos, a qual fará uma discussão sobre a ferramenta administração dos contratos psicológicos, mencionada anteriormente.

### **3.5 Contratos psicológicos**

Nesta seção, serão discutidos os contratos psicológicos, aproximando o leitor da sua conceituação, formação, administração e violação nas organizações .

#### **3.5.1 O conceito**

O termo contrato psicológico surgiu das práticas de terapia em consultórios de psicologia, nas quais pacientes e psicólogos estabelecem um contrato “necessário para assegurar para ambos o trabalho duro da terapia (...) e que seja aceito pelas partes para que o trabalho flua” (MORRISON, 1994, p. 354). Pelo fato de englobar principalmente “questões problemáticas não latentes entre seres humanos, seja para indivíduos ou grupos (...), os quais podem ser tão grandes quanto são as organizações” (MORRISON, 1994, p. 354), o termo contrato psicológico passou a ser utilizado também nas relações de trabalho, à medida que estas, para existirem, dependem da participação de um grupo de indivíduos que se relacionam e que vivem processos conflituosos nas relações interpessoais do ambiente de trabalho. Deste modo, estabelecer o contrato psicológico no ambiente organizacional torna-se importante, à medida que, ao ser aceito pelas partes envolvidas, assegura que o trabalho, neste ambiente, flua.

Mas antes de discutir o contrato psicológico nas organizações e suas implicações, faz-se necessário defini-lo.

A conceituação do termo contrato psicológico segue duas linhas diferentes. A primeira é a que afirma que o “contrato psicológico é uma crença individual, modelada pela organização, relativa aos termos de troca de um acordo entre indivíduos e a organização” ROUSSEAU (1995, p. 9). A palavra crença, segundo o dicionário de língua portuguesa Aurélio, significa uma convicção íntima, uma opinião dotada de fé. Para o dicionário de filosofia (<http://allpsych.com/dictionary>), crença são certezas que damos por aceitas até o ponto de nem sequer pensarmos nelas. O indivíduo, que crê, está convicto de algo, possui uma opinião dotada de fé. A fé é um conjunto de dogmas. O dogma é o ponto fundamental e indiscutível de uma doutrina. Ter uma opinião dotada de um conjunto de pontos fundamentais e indiscutíveis remete à conclusão de que crer é ter uma certeza sobre algo que para quem crê é indiscutível. Seguindo essa linha de raciocínio, como poderia o contrato psicológico ser uma crença, sendo esta uma certeza indiscutível? A definição de contrato presume a existência de um acordo entre partes que transferem para si direitos e obrigações. Como poderia então um acordo estar sujeito a uma certeza indiscutível, se este implica uma negociação que, por sua vez presume o diálogo, a discussão? Além disso, se a certeza é indiscutível, ela se torna estática, não muda. Entretanto, trabalhos, como os de ROBINSON (1996); TURNLEY e FELDMAN (1999), deixam claro que o contrato psicológico é passível de mudanças, tanto por parte da organização como por parte do indivíduo. Frente a estes questionamentos, a conceituação de contrato psicológico feita por ROUSSEAU (1995) deixa a desejar, quando utiliza a palavra crença.

A segunda conceituação de contrato psicológico, feita por BUCHHOLTZ e KIDDER (2002, p. 562) é:

*“The psychological contract is an individual's set of reciprocal expectations concerning one's obligations (what the employee owes) and entitlements (what the employer owes). This concept is rooted in a social theory, which argues that people form relationship in order to give and receive things of value. (...) psychological contracts exist in the eye of the observer (...) employment is a psychological contract in which the*

*employee fulfills his or her responsibilities with the expectation that the employer will reciprocate”*

A questão central desta definição de contrato psicológico está na palavra expectativa, que significa “esperança fundada em supostos direitos, probabilidades ou promessas” (Dicionário Aurélio, p. 284). Ou seja, o contrato psicológico se baseia em uma esperança do indivíduo, a qual é passível de discussões, de intervenções dialogadas e pode ser mutável. Em outras palavras, o contrato psicológico é um conjunto de expectativas formadas, que se efetiva, entre indivíduo e organização, a partir do momento em que há um contato entre as partes. Desta afirmativa surge a questão: mas como as expectativas são formadas na psique do indivíduo? Para responder a esta questão, faz-se necessário tratar em detalhe a teoria das expectativas.

### **3.5.2 A teoria das expectativas**

"A teoria das expectativas é uma teoria extensa de motivação, que pretende explicar os determinantes das atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. Três conceitos principais envolvem a teoria das expectativas. São eles: valência, instrumentalidade e expectativa” (HOLLENBECK e WAGNER, 1998, p. 79).

O termo valência está baseado na idéia de que uma pessoa prefere certos resultados a outros. De acordo com VROOM (1964, p. 15) “preferência (...) refere-se à relação entre a força de um desejo de uma pessoa, ou atração, por dois resultados”.

Como bem descreve VROOM (1964, p.15), o conceito de valência é:

*“(...) we use the term valence throughout this book in referring to affective orientations toward particular outcomes. In our system, an outcome is positively valent when the*

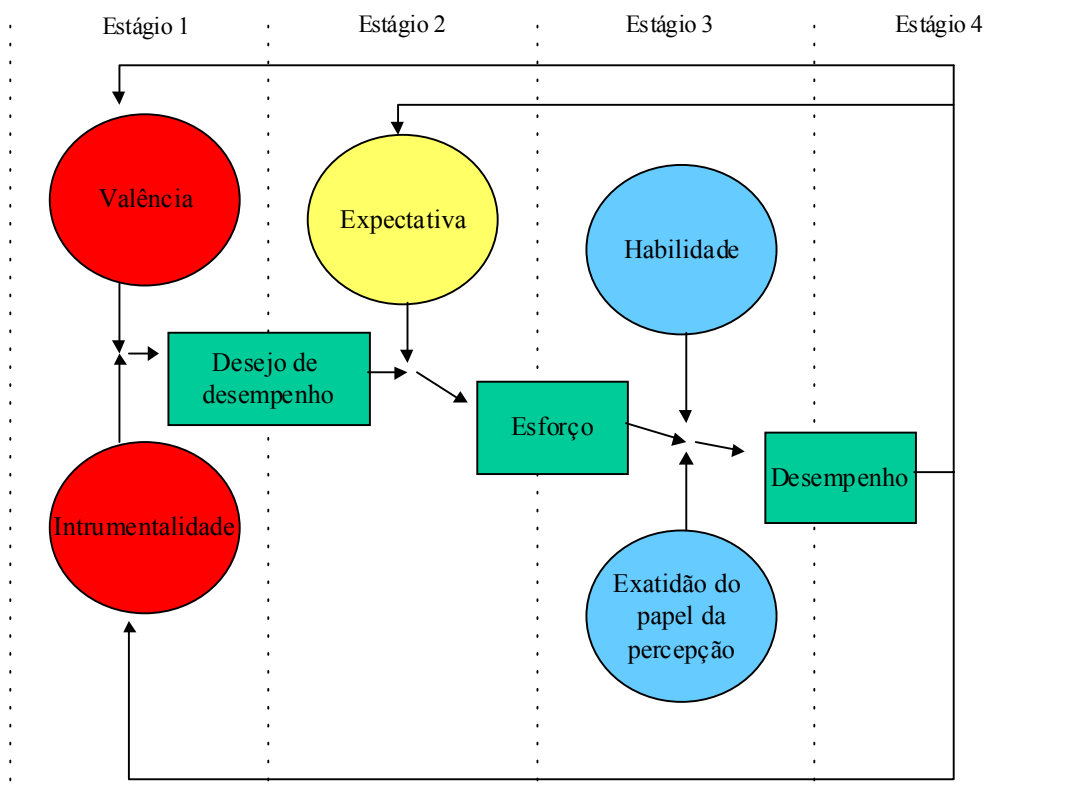
*person prefers attaining it to not attaining it (i.e., he prefers x to not x). An outcome has a valence of zero when the person is indifferent to attaining or not attaining it (i.e., he is indifferent to x or not x), and its negatively valent when he prefers not attaining it to attaining it (i.e., he prefers not x to x). (...) We use the term motive whenever the referent is a preference for a class of outcomes. A positive (or approach) motive signifies that outcomes which are members of the class have positive valence, and a negative (or avoidance) motive signifies that outcomes in the class have negative valence. Its important to distinguish between the valence of an outcome to a person and its value to that person. An individual may desire an object but derive little satisfaction from its attainment – or he may strive to avoid an object which he finds to be quite satisfying. At any given time there may be a substantial discrepancy between the anticipated satisfaction from an outcome (i.e., its valence) and the actual satisfaction that it provides (i.e., its value). (...) In effect, we are suggesting that means acquire valence as a consequence of their expected relationship to ends”.*

Instrumentalidade ocorre quando uma pessoa acredita na relação entre agir e experimentar um resultado, ou seja, está relacionada à expectativa do indivíduo de que sua ação deva gerar o resultado esperado. “Determinar a instrumentalidade de uma pessoa é importante porque seu desejo de desempenhar uma ação particular é provavelmente forte apenas quando ambas valência e instrumentalidade são percebidas como sendo altamente aceitas” (HOLLENBECK e WAGNER, 1998, p. 80). Essa afirmação remete ao pensamento de que não basta apenas sabermos a satisfação que o indivíduo espera como consequência da conquista de um resultado, mas é necessário saber o que o indivíduo acredita que deva ser feito para adquirir o resultado esperado.

Expectativa é definida como “uma crença momentânea a respeito da probabilidade de que uma ação em particular será seguida de um resultado particular” (VROOM, 1964, p. 17). “Enquanto o conhecimento sobre valência e instrumentalidade nos diz o que um indivíduo quer fazer, não podemos saber o que o indivíduo tentará fazer sem saber suas expectativas” (HOLLENBECK e WAGNER, 1998, p. 80). VROOM (1964, p. 17) complementa esse raciocínio dizendo que “quando um indivíduo escolhe entre alternativas as quais envolvem resultados incertos, parece claro que seu comportamento é afetado

não somente por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que esse resultado será provável”.

Para entender melhor a relação entre estes três conceitos que envolvem a teoria das expectativas, e seus resultados, HOLLENBECK e WAGNER (1998, p. 81) desenvolveram um quadro explicativo de quatro estágios, que segue:



**FIGURA 2 – Modelo de diagnóstico de motivação e desempenho**

**FONTE: HOLLENBECK e WAGNER (1998)**

Analisando a figura 2, a leitura que se faz é a seguinte: um indivíduo possui uma orientação afetiva por um determinado resultado (valência). Combinado a isto, o mesmo acredita na relação entre agir e experimentar um resultado, gerando um desejo de desempenhar. Este desejo combinado com a

expectativa, determina o esforço que este indivíduo irá despende. Este esforço combinado com a habilidade e a exatidão do papel da percepção do indivíduo influenciam seu desempenho.

No entanto, como este modelo se relaciona com a formação do contrato psicológico? Para entender melhor tal relação, é interessante citar o exemplo que ROUSSEAU (1995, p. 34) utiliza para explicar a formação do contrato psicológico:

*“Two sets of factors operate in forming psychological contract: external messages and social cues from the organization or social setting and the individual’s internal interpretations, predisposition, and constructions. Consider the scenario that creates the psychological contract of a bank’s newly hired loan officer, Anne Lee. Anne applies for a job with the bank after reading an ad and several informational brochures saying, “This is a growth industry.” The interviewer, eager to recruit a competent young woman, indicates that the job offers “fast track” advancement to those who commit themselves to the organization. An ambitious person, Anne takes the job. Her new coworkers talk about the bank’s history of promoting from within. They explain that most senior managers started at the bank’s entry levels and that the current president, a member of the bank’s founding family, is committed to growth and has targeted several areas for expansion. The message received by Anne Lee is that “hard work puts you on the fast track here”. In her day-to-day decisions, Anne concentrates on achieving growth targets and learning the business, and as a career-oriented individual looks forward to her first annual review. The message that “hard work puts you on the fast track” elevates her efforts in the course of the first year at the bank, and she anticipates what her next assignment will be. When her colleagues tell her “success stories” of previous loan officer’s advancement, specific features of her contract takes shape: Anne expects to be promoted this year if she gets high ratings. Relying on that belief, she prepares to sacrifice social life to attain the promised fast track. She also begins to anticipate how much she’ll gain from the next job (challenge, a sense of accomplishment, more status), vicariously enjoying her next achievement. She relies on her contract both behaviorally and emotionally”.*

A relação entre a teoria das expectativas e a exemplificação acima sobre a formação do contrato psicológico é a seguinte: o trabalhador recebe uma mensagem externa da organização e a interpreta internamente. Isso somado à sua valência, que é sua orientação afetiva pelo rápido progresso na carreira, e



à sua instrumentalidade, que é acreditar que se trabalhar duro conseguirá promoção rápida, remete o trabalhador a um desejo de desempenho de trabalho duro. Entretanto, para que o trabalhador desempenhe um esforço em direção a este desejo, é necessária a criação de uma expectativa, que surge durante seu relacionamento com seus colegas de trabalho, à medida que estes contam histórias de sucesso dentro da organização. Logo, a expectativa criada é a de que a probabilidade de ser promovido, caso desempenhe bons trabalhos, é alta. Esta expectativa, combinada com o desejo de desempenhar, gerará um esforço por parte do trabalhador, que somado às suas habilidades pessoais e sua percepção de como melhor agir, resultará no desempenho esperado. Isto posto, percebe-se que a formação do contrato psicológico ocorre no momento em que o trabalhador percebe a existência de uma alta probabilidade na relação bom desempenho e promoção. Nessa lógica, ao perceber a existência de um acordo, ainda que implícito, o trabalhador transfere para si o direito de ser promovido, caso cumpra suas obrigações de atingir bons resultados durante a execução de seu trabalho. Nesse momento, o contrato psicológico é estabelecido. Assim sendo, para este trabalho, fica definido, seguindo-se a linha de pensamento de BUCHHOLTZ e KIDDER (2002), que contrato psicológico é o conjunto de expectativas recíprocas relativas às obrigações explícitas e implícitas mútuas entre empregadores e empregados.

Explicitado o conceito de contrato psicológico, a seção seguinte tratará de sua formação e administração no âmbito organizacional.

### **3.5.3 A formação e administração dos contratos psicológicos**

Visto como o contrato psicológico é formado, a pergunta que se faz é: como essas expectativas são alinhadas entre indivíduos e organização? Para responder a tal questão, o livro *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements*, D. ROUSSEAU (1995), aborda em seu terceiro capítulo o papel dos “contract makers”.

O contrato psicológico pode se efetivar em qualquer momento, desde que ocorra algum contato entre um indivíduo e um representante da organização e que, algum dos participantes desse contato convirjam para o alinhamento de alguma expectativa, explícita ou implícita.

Os “*contract makers*” podem influenciar pessoas em relação à criação de expectativas por meio de alguns mecanismos como:

- *Interação*: é a comunicação oral ou escrita realizada por gerentes, pares, recrutadores, mentores e assim por diante;
- *Observação*: pode ser utilizada pelos empregados para monitorar comportamentos de pares, gerentes e outros membros para coletar informações sociais da organização;
- *Sinais Estruturados*: são as transmissões de informações por meio das práticas de recursos humanos como: benefícios, compensação e critério de avaliação. A documentação existente na organização também é uma forma de sinal estruturado, à medida que gera expectativas em seus anúncios, sua missão, documentos em geral e assim por diante.

Para que estes mecanismos se efetivem, é necessária a presença dos “*contract makers*”. Estes, segundo a autora do capítulo referido acima, podem ser primários – referentes às pessoas - ou secundários - referentes aos documentos ou sinais estruturados.

Os primários podem ser caracterizados por:

- *Gerentes*: Os gerentes estabelecem contratos para a organização e para si. Os gerentes desempenham um papel importante na formação ou ruptura dos contratos psicológicos com seus empregados, tendo em vista sua proximidade profissional com seus subordinados. “Gerentes podem mitigar os efeitos de expectativas não cumpridas (...) criando oportunidades,

provendo suporte emocional e construindo uma relação de confiança” (MAJOR<sup>6</sup> et al. *apud* ROUSSEAU, 1995, p. 64).

- *Mentor*: Os mentores, para os novatos ou indivíduos que estejam alguns níveis abaixo hierarquicamente, podem servir como sensores, ajudando seus mentorados a discernir aquilo que não é óbvio dentro da organização. Também são um ponto de referência em termos de comportamento e atitudes à medida que aconselham seus mentorados sobre diversos assuntos pertinentes. Durante esse trabalho, podem estabelecer contratos psicológicos com seus mentorados, pois, para eles, são um representante legítimo da empresa.
- *Pares*: Os pares, ou membros que possuem proximidade hierárquica, são normalmente procurados para resolver dúvidas daqueles recém-chegados, além de ensiná-los o “caminho das pedras”, sem que estes tenham que expor sua inexperiência aos seus chefes.
- *Diretores*: São pessoas de difícil acesso, de grande visibilidade e influência. Por conta dessas características, são normalmente monitoradas e avaliadas pelos seus comportamentos e comunicados, os quais podem criar expectativas.
- *Recrutadores*: Durante o recrutamento, os entrevistadores, potenciais supervisores, e pares provêm informações acerca da natureza do trabalho, da organização e de suas práticas administrativas. Algumas organizações vendem sua imagem para seus entrevistados. Quanto mais venda de imagem houver, maior a probabilidade das expectativas não serem atendidas.

Os “*contract makers*” secundários são os sinais estruturados, que englobam os processos e procedimentos organizacionais que apresentam futuras intenções

---

<sup>6</sup> MAJOR, D. A et al. Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effects of role development factors. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Montreal.

em nome da organização. Podem fazer parte deles materiais institucionais, sistemas de compensação, a missão, os títulos dos cargos e assim por diante. Todos esses sinais estruturados expressam e induzem a comprometer-se presentes e futuros a serem realizados pela organização. Deste modo, entende-se que por meio desses sinais estruturados, criam-se diversas expectativas no indivíduo.

A presença dos “*contract makers*” é fundamental para que o contrato psicológico seja estabelecido. No entanto, nessa pesquisa, muito mais importante que a formação do contrato psicológico, é a administração destes contratos ao longo do tempo, pois é por meio desta, que a organização poderá trabalhar os índices de rotatividade voluntária disfuncional.

Apesar do contrato psicológico ser estabelecido, muitas vezes este tem que passar por mudanças para que a relação entre empregador e empregado seja mantida. Houve épocas em que as organizações e pessoas viviam 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 partes, de modo que as necessidades pessoais e organizacionais sejam atingidas em uma relação norteadas pela flexibilidade e previsibilidade.

ROUSSEAU (1995), em seu capítulo *Changing the Contract*, aborda a questão da mudança e, por consequência, a administração dos contratos psicológicos, sob dois prismas: o da mudança interna e externa.

A mudança interna, segundo a autora, ocorre principalmente pela influência do tempo, o qual corrobora para diferentes interpretações do contrato psicológico, à medida que o indivíduo se desenvolve, amadurece, envelhece e, por isso, modifica a interpretação do contrato para ajustá-lo às suas necessidades pessoais renovadas. Desse modo, se um contrato psicológico tiver longa duração, este estará sujeito a diversas interpretações pelo mesmo indivíduo por conta dos aspectos citados acima. No entanto, a interpretação não é a única forma de mudança do contrato psicológico; também podem surgir novos termos do contrato para o indivíduo sem que a outra parte os conheça, havendo uma mudança de expectativas sem que haja um novo acordo ou negociação. Isto posto, é importante que o administrador dos contratos psicológicos da organização (definido por esta para desempenhar este papel) esteja munido de ferramentas capazes de identificar tais possíveis mudanças internas do contrato psicológico, como forma de garantir o melhor entendimento do mesmo, e evitar possíveis transtornos causados pela ruptura do mesmo. As ferramentas sugeridas por ROUSSEAU (1995, p. 151) são:

- *Conferências periódicas*: incluem discussões e recapitulações dos termos do contratos psicológicos explícitos, além de entrevistas ou conversas que objetivem a identificação de possíveis contratos psicológicos implícitos e explícitos errôneos;
- *Exercícios de treinamento e desenvolvimento*: incluem reuniões nas quais gerentes e subordinados listam suas expectativas, dividindo-as e comparando-as de modo a promover um reconhecimento mútuo de necessidades e prioridades;
- *Atualizações*: envolvem comunicações por meio de manuais ou notas, que objetivem o reforço dos termos contratados, prevenindo empregados de uma nova interpretação do contrato psicológico.

Como mencionado anteriormente, além das mudanças internas, as externas podem ocorrer. Estas últimas são impulsionadas pelo crescimento da competitividade, as inovações tecnológicas, crescimentos flutuantes da

economia e assim por diante. Mudanças rápidas no cenário externo podem dificultar o cumprimento do contrato psicológico.

Existem dois tipos de processos de mudanças externas. A primeira, chamada de acomodação, preconiza ajustes dentro do contrato psicológico já estabelecido, modificando, clarificando, substituindo ou expandindo os termos do mesmo e, promovendo mudanças isoladas. A segunda, chamada de transformação, prevê mudanças na natureza da relação entre as partes, redefinindo o contrato psicológico, criando um novo significado e interpretação para o mesmo. Estas duas mudanças, internas e externas, podem ser comparadas ao *single loop learning* – processo de melhoria contínua - e o *double loop learning* – inovação e aprendizado organizacional – descrito por ARGYRIS e SCHÖN (1978), respectivamente. O tipo de processo de mudança apropriado deverá ser analisado pela organização e pelo administrador do contrato psicológico, de modo que se encaixe da melhor forma às novas circunstâncias. É importante que ambos, organização e administrador, tenham consciência de quais são os impulsionadores da mudança, para que possam identificar a melhor maneira de lidar com ela. Isto porque, se o tipo de processo de mudança for transformacional, o contrato psicológico existente desaparecerá, e cederá lugar a um novo contrato, de forma diferente da acomodação, em que mudanças pontuais são inseridas e, por isso, o impacto delas é menor sobre o indivíduo e organização. Na transformação, perdas e altos custos, para indivíduo e organização, estarão presentes em todo o processo, o que não significa que os ganhos não serão altos também. Entretanto, independente da discussão de ganhos e perdas do processo, é importante que o responsável pela transformação atente para que esta não se caracterize como uma violação do contrato psicológico. Para isso, os administradores dos contratos psicológicos devem, segundo sugestão de ROUSSEAU (1995, p. 162), pautar-se nas seguintes etapas:

- *Mudando o contrato:* as razões para a mudança devem ser percebidas, entendidas e interpretadas como legítimas;

- *Preparação*: o contrato antigo ainda permanece na cabeça dos indivíduo. Esforços devem ser despendidos para reduzir ou eliminar as perdas;
- *Geração de um novo contrato*: um novo contrato deve ser criado para substituir o antigo;
- *Teste do novo contrato*: a aceitabilidade do novo contrato deve ocorrer para completar o processo de transformação.

Para efetivar as etapa, cada organização deverá escolher as ferramentas que considerar mais adequadas. Isso dependerá do tamanho da empresa e das competências de cada administrador dos contratos psicológicos.

Tratadas a formação e administração dos contratos psicológicos, a próxima seção discorrerá sobre a violação dos mesmos.

### **3.5.4 A violação dos contratos psicológicos**

A partir do momento em que a violação dos contratos psicológicos se efetiva, podem ocorrer dois possíveis quadros. O primeiro é o indivíduo não perceber tal efetivação. Isto posto, espera-se que nenhuma reação ocorra por parte do indivíduo em relação à organização. Entretanto, se o indivíduo percebe a violação, e é o que se espera que aconteça, este, de fato, responderá à organização, cada qual a seu modo. Desta forma, esta seção trata de dois assuntos importantes para o entendimento da violação dos contratos psicológicos: a percepção e as conseqüências da mesma.

### **3.5.4.1 A percepção**

A violação do contrato psicológico, de acordo com MORRISON e ROBINSON<sup>7</sup> *apud* ROBINSON (1996, p.576), é uma experiência subjetiva baseada não somente (ou necessariamente) nas ações ou não ações do empregador, mas na percepção do indivíduo destas ações ou não ações. Para ROUSSEAU e PARKS (1993), “a violação do contrato psicológico ocorre quando o empregado percebe que a organização falha no preenchimento das obrigações do contrato psicológico”.

Analisando as definições acima, pode-se afirmar que a violação do contrato psicológico ocorre, quando o indivíduo percebe que a organização falha no preenchimento ou atendimento de algo que fora contratado explicita ou implicitamente. A violação do contrato psicológico explícito é facilmente identificável por ambas partes, considerando-se que este é parte escrita do contrato, e portanto seus termos são conhecidos entre as mesmas. Entretanto, quando se discute a violação do contrato psicológico implícito, torna-se necessário colocar alguns pontos em evidência. O contrato psicológico implícito é formado durante a interação entre indivíduo e organização. Esse contrato é elaborado a partir de alguns estímulos durante a interação, a observação do indivíduo ou mesmo pelos sinais estruturados da organização, de acordo com sua percepção. Essa elaboração, ao passar por uma série de filtros individuais, torna-se única, individual. Se o indivíduo não explicitar seu entendimento sobre tais estímulos ou não houver um alinhamento entre organização e indivíduo sobre os termos implícitos, a organização desconhecerá o conjunto de expectativas formadas pelo indivíduo, o que provavelmente aumentará a probabilidade da mesma violar o contrato psicológico.

A violação do contrato psicológico, tanto explícito quanto implícito, pode ocorrer tanto na direção do empregador para o empregado como do empregado para o empregador. Porém, esta somente se efetivará, se ocorrer, por alguma das

---

<sup>7</sup> MORRISON, E. W. e ROBINSON, S.L. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 22, n. 1, (in press), 1997.



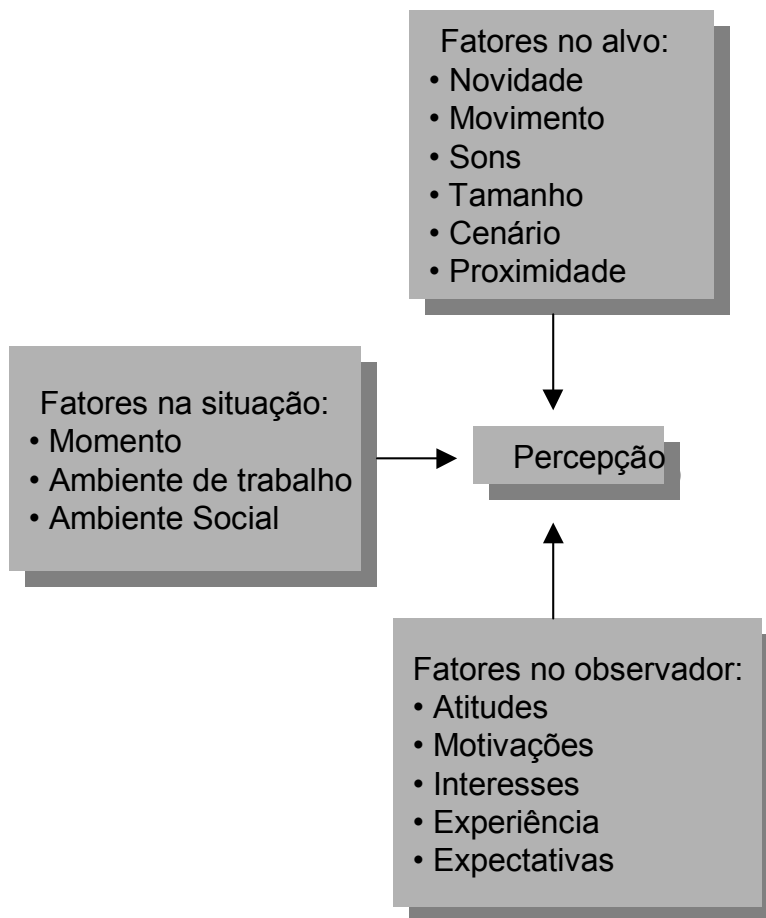
partes, a percepção da mesma. No caso deste trabalho, será analisada somente a violação do empregador para o empregado.

Pelo fato da violação do contrato psicológico depender da percepção do indivíduo sobre o mesmo, torna-se importante discutir este segundo tema e seus aspectos mais relevantes.

A literatura de psicologia trata a percepção sobre muitos prismas, dentre os quais, pode-se citar a psicologia operacional, que trata da relação estímulo – resposta e a psicologia de Gestalt, que considera não existir a teoria da percepção, porque, para ela, o significado está no fenômeno. Para este trabalho, serão adotados os autores que consideram a existência da percepção.

De acordo com BORING (1942, p.13), a percepção “depende da sensação, é todavia muito mais que sensação, inclui a concepção do objeto percebido e também uma convicção imediata e irresistível da existência do objeto”. Para o dicionário de psicologia (<http://allpsych.com/dictionary/>), percepção é “o processo relativo à organização e uso da informação recebida por meio dos sentidos”. Com base nestas duas conceituações, considera-se, para este trabalho, que a percepção ocorre no momento em que o indivíduo recebe a informação.

Perceber está intrinsecamente ligado a como cada indivíduo enxerga, sente e reage a determinadas situações. Sendo assim, para explicar o porquê cada um percebe a mesma coisa de maneira diferente, ROBBINS (2002) trabalha os fatores que influenciam a percepção, os quais estão dentro do observador, no alvo ou na situação. Para elucidar tais fatores em detalhes, leia a figura a seguir:



**FIGURA 3: Fatores que influenciam a percepção**

**Fonte: ROBBINS (2002, p.120)**

Como não cabe neste trabalho aprofundar o tema percepção, e sim proporcionar ao leitor uma visão geral sobre o tema, para um melhor entendimento sobre a violação dos contratos psicológicos, a análise do quadro anterior será sucinta e jogará luz àquilo que interessa para o estudo.

Como é possível observar, alguns fatores que influenciam a percepção estão diretamente relacionadas ao observador / indivíduo, como a *atitude* – referente à reação do indivíduo em uma determinada situação, segundo suas preferências; *motivação* - relativa a estímulos que podem exercer influência sobre a percepção; *interesses* - diferentes interesses influenciam diferentes percepções; *experiências passadas* – direcionam o enfoque do indivíduo,

anulando ou jogando luz sobre o interesse em um objeto, e *expectativas* – podem distorcer a percepção, fazendo o indivíduo ver aquilo que ele espera ver.

Considerando o fator expectativa, algumas situações referentes ao contrato psicológico podem ocorrer. Se o contrato explícito ou implícito entre indivíduo e empresa não for alinhado, o empregado (foco deste estudo) moldará seu contrato psicológico de acordo com aquilo que espera, independentemente do que a empresa realmente tem para oferecer. No caso do contrato psicológico implícito, esta situação se agrava, tendo em vista que o indivíduo espera uma gama de coisas, que a organização desconhece, e não tem nenhuma documentação para se respaldar e, por isso, não tem como cumpri-la. Isto posto, à medida que a relação entre indivíduo e organização se estreita, a percepção do atendimento ou não do contrato psicológico estabelecido, sob a perspectiva do empregado, será, provavelmente, de violação do contrato psicológico. Caso as expectativas estejam muito bem alinhadas, a probabilidade do indivíduo distorcer a percepção sobre o cumprimento do contrato psicológico é muito pequena. Nas duas situações anteriores, toma-se como verdadeiro que o indivíduo percebe algo sobre a violação ou não do contrato psicológico.

Algumas correntes da teoria da percepção consideram que a percepção pode simplesmente não ocorrer. Entretanto, para este trabalho, considera-se que para a violação do contrato psicológico se efetivar, é necessária a percepção da mesma.

Alguns estudos (ROBINSON, 1996; KICKUL, 2001a; TURNLEY e FELDMAN, 1998; TURNLEY e FELDMAN, 1999; KICKUL, 2001b) realizados nos EUA identificaram algumas consequências da violação do contrato psicológico - que não necessariamente se aplicam à realidade brasileira e nem a de consultorias -, as quais serão explanadas na seção a seguir.

### **3.5.4.2 As conseqüências da violação do contrato psicológico**

A violação do contrato psicológico pode desencadear uma série de reações por parte do indivíduo afetado. Pela abordagem psicoterapêutica, denominada Psicoterapia Cognitiva, as variáveis afeto e comportamento são “determinadas pelo modo como o indivíduo estrutura o mundo. Suas cognições (eventos verbais ou pictóricos do sistema consciente) mediam as relações entre impulsos aferentes do mundo externo e as reações (sentimentos e comportamentos)” (RANGÉ, 1995, p.89) . Em outras palavras, o indivíduo, ao se deparar com um acontecimento externo, processa-o cognitivamente, para então sentir ou se comportar. Esse processamento cognitivo é definido, segundo RANGÉ (1995, p.90), como:

“interpretações que um indivíduo faz do mundo (...) [segundo] esquemas [que] orientam, organizam, selecionam (...) e ajudam a estabelecer critérios de avaliação de eficácia ou adequação de sua ação no mundo. (...) Esquemas são espécies de “fórmulas” que uma pessoa tem a seu dispor para lidar com situações regulares de maneira a evitar todo o complexo processamento que existe quando uma situação é nova. Orientam e ajudam a uma pessoa a selecionar os detalhes relevantes do ambiente e a evocar dados arquivados da memória também relevantes para sua interpretação. (...) Resumidamente, pode-se dizer que qualquer emoção [ou comportamento] depende da avaliação que um indivíduo faz de uma situação”.

De acordo a idéia exposta anteriormente, conclui-se que, cada indivíduo, ao se deparar com uma situação de violação do contrato psicológico, reagirá de uma determinada maneira segundo seus esquemas, que foram elaborados durante seu desenvolvimento. Diante disto, a pergunta que se faz é: como os indivíduos reagem? Será que estas reações são padrão entre os indivíduos ou não?

Estudos recentes, realizados nos E.U.A (ROBINSON, 1996; KICKUL, 2001a; TURNLEY e FELDMAN, 1998; TURNLEY e FELDMAN, 1999; KICKUL, 2001b), afirmam que a violação do contrato psicológico, por parte do empregador em relação ao empregado, está positivamente relacionada a altos índices de rotatividade voluntária nas organizações. Tal afirmação é bem elaborada no trabalho *“The impact of psychological contract violations on exit, voice loyalty,*

*and neglect*” de TURNLEY e FELDMAN (1999), que estuda as relações entre a violação do contrato psicológico, por parte do empregador para com o empregado, e os comportamentos e reações deste último.

De acordo com o trabalho mencionado anteriormente, os empregados respondem de maneira comportamental ou atitudinal à medida que percebem uma discrepância entre as expectativas geradas durante sua interação com a organização e o que de fato estão recebendo da mesma, sendo que tais comportamentos ou atitudes objetivam a diminuição ou eliminação desta discrepância. Quando o empregado a percebe como existente, pode reagir ou se comportar de quatro formas, denominadas:

SAÍDA. À medida que o indivíduo perceba que houve violação do contrato psicológico, ele deixa de acreditar que continuar a relação de trabalho será mutuamente benéfico. Nesse sentido, os resultados da pesquisa confirmam que parte dos empregados cortam voluntariamente suas relações de trabalho com a organização, estando desta forma, a violação do contrato psicológico positivamente relacionada ao comportamento de saída voluntária.

VOZ. Indivíduos, ao perceberem a violação do contrato psicológico, podem responder usando a reclamação como ferramenta de ajuste desta discrepância. E, de fato, o estudo revela que a violação do contrato psicológico está positivamente relacionada ao comportamento de voz.

LEALDADE. Quando percebida a violação do contrato psicológico, o indivíduo está menos propenso a agir arbitrariamente em favor da organização. Assim sendo, o estudo afirma que a violação do contrato psicológico está negativamente relacionada à disposição do indivíduo em defender a organização para o mundo externo.

NEGLIGÊNCIA. O estudo afirma que a violação do contrato psicológico está positivamente relacionada a comportamentos negligentes, como

atrasos, mau uso do tempo, utilização do tempo de trabalho para resolução de assuntos pessoais e assim por diante.

Apesar do trabalho exposto anteriormente ter identificado estas quatro reações padrão entre os indivíduos pesquisados, não significa que estas sejam as únicas. Adotando-se esta suposição, fará parte desta pesquisa, como exposto na seção 4.1.1 mais adiante, identificar as possíveis reações advindas do processo de percepção da violação do contrato psicológico.

Considerando a fundamentação teórica realizada nesta seção, serão descritos, a seguir, os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.