

Elaine Cristina de Lima

**ANÁLISE DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM CENTRO
DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do Grau em Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a

Florianópolis
2016

L732a Lima, Elaine Cristina de

Análise de contratos psicológicos como ferramenta de gestão de pessoas em um Centro de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina / Elaine Cristina de Lima; orientadora, Alessandra de Linhares Jacobsen. - Florianópolis, SC, 2016.

190 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Contratos Psicológicos. 3. Gestão de Contratos Psicológicos. 4. Gestão de Pessoas. 5. Gestão Universitária. I. Jacobsen, Alessandra de Linhares. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Elaine Cristina de Lima

**ANÁLISE DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM CENTRO
DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 09 de maio de 2016.

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Claudio José Amante, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof.^a Suzana da Rosa Tolfo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me permitir mais esta conquista.

Agradeço aos meus familiares pela compreensão nos momentos de ausência, principalmente, à minha filha Bruna, meu marido, Carlos, e minha mãe, Eliane, que sempre se disponibilizaram a ajudar no que fosse preciso para me dedicar às atividades do Mestrado.

À minha orientadora, querida, Professora Alessandra de Linhares Jacobsen, pelo carinho, atenção e dedicação à minha dissertação. Estarei sempre grata a esta pessoa iluminada.

Aos membros da banca, professores Carla Cristina Dutra Búrigo, Claudio José Amante, e Suzana da Rosa Tolfo. Deixo aqui meu agradecimento sincero por suas valiosas sugestões.

Aos meus queridos colegas de trabalho que aceitaram, gentilmente, em participar da pesquisa respondendo ao questionário aplicado.

A toda a turma de mestrandos do PPGAU 2014-1, por serem como são, pela amizade que se formou, pelos incentivos uns aos outros e pela força que esta equipe deu para superar os momentos de dificuldade.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como podem ser geridos os contratos psicológicos estabelecidos entre a Instituição e os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com vistas a apoiar a administração de pessoas da citada Universidade. A metodologia usada concentra-se na pesquisa predominantemente qualitativa, descritiva, e estudo de caso. Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o questionário. Os sujeitos selecionados, de modo não probabilístico, por acessibilidade e por tipicidade, são 24 TAEs lotados no CFH que ingressaram na Instituição entre os anos de 2008 a 2014. Assim, para a coleta de dados primários, foi aplicado, em dezembro de 2015, um questionário formado por 55 questões fechadas, do tipo múltipla escolha ou organizadas em escala Likert, e 1 questão aberta. Os dados coletados foram analisados a partir de análise interpretativa. Como resultados, caracterizaram-se os contratos psicológicos da amostra, identificando-se o tipo de contrato psicológico Relacional como o predominante. Foi, ainda, levantado como se apresentam os fatores de influência dos contratos psicológicos apresentados no questionário, a partir da percepção dos TAEs, destes fatores, foram apontados como fatores de maior influência a compatibilidade de competências ou características profissionais, a comunicação e cooperação com os colegas de trabalho, e as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Vale destacar que tais fatores foram analisados com base nas Dimensões Tangibilidade, Foco e Escopo. A seguir, na análise das prováveis consequências de uma ruptura ou violação de contrato psicológico, é indicada a redução da satisfação no trabalho que, por sua vez, provoca outras reações, desencadeando até nas intenções remoção ou vontade de sair da Instituição. Por último, foram propostas alternativas de ação para a gestão de contratos psicológicos do CFH/UFSC, com base em todo conteúdo apresentado no estudo. Na busca pela resposta à pergunta de pesquisa - Como podem ser geridos os contratos psicológicos estabelecidos entre a Instituição e os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)? -, concluiu-se que, devido à importância de um processo de comunicação clara e constante, como base para as alternativas de ação propostas, os contratos psicológicos do CFH/UFSC podem ser geridos por meio de comissões formada, principalmente, por

TAEs, servindo de canal de comunicação entre as partes envolvidas na relação de trabalho, e responsável por um estudo mais amplo dos contratos psicológicos do Centro de Ensino, além de pôr em prática todas as sugestões levantadas nesta pesquisa, e outras que venham a surgir. Sugeriu-se, igualmente, outras comissões para cada uma das Unidades da UFSC. Também foi sugerido um trabalho de conscientização da importância da comunicação entre as partes da relação de trabalho, visando a um entendimento mútuo das suas expectativas.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Contratos Psicológicos. Gestão de Contratos Psicológicos. CFH. UFSC.

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze how can be managed psychological contracts established between the Institution and the Technical and Administrative-Education public workers (TAEs) of Philosophy and Humanities (CFH) Education Unit of Federal University of Santa Catarina (UFSC), with the desire of supporting the people management of the mentioned University. The methodology is, predominantly, qualitative, descriptive and a case study. The techniques used for data collect were based on bibliographical research, documentary research and the questionnaire. The researched people, selected using a probabilistic way, by the accessibility and typicity criterium, are 24 TAEs public workers of CFH who entered the institution from 2008 to 2014. Thus, for the collection of primary data was applied, in December 2015, a questionnaire consisting of 55 closed questions, multiple-choice or organized in Likert scale, and 1 open question. Data were analyzed from interpretative analysis. As a result, the psychological contracts studied were characterized, identifying that the predominant type of psychological contract is the Relational one. It was also obtained how present the factors that influence the psychological contracts presents in the questionnaire, from the perception of TAEs. It were identified that the most influential factors are the compatibility of skills, and the professional characteristics, communication and cooperation with co-workers, and the possibilities for personal and professional development. These factors were analyzed based on Tangibility, focus and scope criteria. The analysis of possible consequences of a psychological contract violation indicated a job satisfaction reduction, the one that causes other reactions, as the desire to leave the institution or the desire of the worker to moving from the institutional unit where he/she acts. Finally, there were alternative proposals for the management of the psychological contracts of CFH (UFSC), based on all content presented in the study. Looking for the answer to the research question - How can be managed psychological contracts established between the Institution and the Technical and Administrative-Education workers (TAEs) of CFH (UFSC)? -, It was concluded about the need to set up a process of communication clear and constant as a basis for the alternatives proposed. It was proposed as well that psychological contracts at CFH (UFSC) can be managed by a committee formed mainly by TAEs, serving as a channel of communication between the parties involved in the working relationship, and responsible for a broader study of psychological

contracts Learning group, and the need to implement all the suggestions raised in this research, and others that may arise. It was also suggested a working awareness of the importance of communication between the parties of the employment relationship, looking for a mutual understanding of their expectations.

Keywords: University Management. Psychological contracts. Psychological Contract Management. CFH. UFSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de contrato	54
Figura 2 - Fatores relacionados ao conteúdo.....	63
Figura 3 - Fatores relacionados ao processo.....	63
Figura 4 - Relação de trocas.....	65
Figura 5 - Grau de escolhas.....	66
Figura 6 - Fatores que influenciam no ritmo das mudanças experimentadas.....	66
Figura 7 - Fatores que afetam o nível de confiança nos contratos psicológicos.....	67
Figura 8 - Grau de clareza	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo e idade da amostra.....	110
Gráfico 2 - Ano de ingresso na UFSC e no CFH	110
Gráfico 3 - Número de dependentes, Estado Civil e Nível mais alto de formação.....	111
Gráfico 4 - Função gratificada e cargo.....	111
Gráfico 5 - Tipo de contrato psicológico.....	113
Gráfico 6 - Tipo de organização que já trabalhou.....	114
Gráfico 7 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Tangibilidade.....	122
Gráfico 8 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Foco	127
Gráfico 9 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Escopo ...	132
Gráfico 10 - Diminui meu nível de satisfação no trabalho.....	134
Gráfico 11 - Sinto como se fosse uma injustiça	135
Gráfico 12 - Perco a confiança no empregador.....	135
Gráfico 13 - Há quebra do sentido do dever de lealdade.....	136
Gráfico 14 - Fico frustrado(a) com raiva.....	136
Gráfico 15 - Fico com ressentimentos.....	136
Gráfico 16 - Peço remoção.....	137
Gráfico 17 - Surge/aumenta a vontade de sair da Instituição (UFSC)	137
Gráfico 18 - Ocorre uma redução dos níveis de desempenho das minhas atividades.....	137
Gráfico 19 - Reduzo meu comportamento proativo.....	138
Gráfico 20 - Começo a cometer erros e omissões no trabalho	138
Gráfico 21 - Acomodo-me	139
Gráfico 22 - Trabalho com má vontade.....	139
Gráfico 23 - Surge/aumenta sentimento de desobrigação de atuar de forma sincera.....	139
Gráfico 24 - Surgem/aumentam sentimentos como fadiga e mau humor.....	140
Gráfico 25 - Consequências mais prováveis para a amostra da pesquisa.....	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que influenciam os contratos psicológicos, na concepção de Davidson (2002)	64
Quadro 2 - Contrato Psicológico Simplificado	65
Quadro 3 - Obrigações da organização em relação ao empregado.....	70
Quadro 4 - Obrigações do empregado em relação à organização	70
Quadro 5 - Instrumento de Contrato Psicológico (ICP) validado em organização pública federal brasileira.....	73
Quadro 6 - Sujeitos da pesquisa em relação aos objetivos específicos	94
Quadro 7 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa.....	99
Quadro 8 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Tangibilidade.....	121
Quadro 9 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Foco	126
Quadro 10 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Escopo.	131

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.1.1	Objetivo geral	24
1.1.2	Objetivos específicos	24
1.2	JUSTIFICATIVAS	24
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - IFES	29
2.1.1	Fundamentos da gestão	29
2.1.2	Gestão de pessoas: uma visão geral	32
2.1.3	Gestão de pessoas no setor público	35
2.1.4	Gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior - IFES	40
2.2	CONTRATO PSICOLÓGICO	46
2.2.1	Tipologias de contratos psicológicos	54
2.2.2	Considerações sobre contratos psicológicos	57
2.2.3	Fatores que influenciam os contratos psicológicos	61
2.2.4	Ruptura e violação dos contratos psicológicos	75
2.2.5	Consequências da quebra/ruptura e da violação dos contratos psicológicos	81
2.3	GESTÃO DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS	84
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	89
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	89
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	91
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: UNIVERSO E SUJEITOS DE PESQUISA	92
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	95
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	105
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	105
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	107
4.1	O CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS DA UFSC	107
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS.....	109
4.3	FATORES DE INFLUÊNCIA DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS.....	117

4.4	PROVÁVEIS CONSEQUÊNCIAS DIANTE DA PERCEPÇÃO DE RUPTURA OU VIOLAÇÃO DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS.....	133
4.5	ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA A GESTÃO DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS DO CFH/UFSC	144
5	CONCLUSÃO.....	159
	REFERÊNCIAS.....	171
	APÊNDICE A -Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	181
	APÊNDICE B - Questionário para Coleta de Dados da Dissertação	183

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma área da administração que vem se destacando cada vez mais, em especial a partir dos estudos da Escola de Relações Humanas, que trouxe grandes contribuições para o entendimento das relações das pessoas em seu ambiente de trabalho, com o seu próprio trabalho e, deste, com sua vida pessoal (BERGUE, 2014).

De início, na Escola Clássica de Administração, o ser humano era considerado um ser simples e previsível. Acreditava-se que incentivos financeiros adequados, vigilância e treinamento, poderiam ser ações suficientes para obter uma boa produtividade, e, comportamentos inadequados eram decorrência de problemas nas regras e estrutura da organização, não era considerado o elemento humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Posteriormente, procurou-se sanar as necessidades mais importantes dos funcionários pesquisando sobre os motivos e as necessidades individuais e relacioná-los com incentivos e recompensas para que rendessem mais e por um período maior de tempo (SCHEIN, 1982).

Já, os estudos realizados por Maslow, com a hierarquização das necessidades humanas, voltavam-se para a teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, sem se preocupar com a eficiência organizacional. Para Maslow, o comportamento do ser humano era dirigido, primeiramente, à satisfação das necessidades mais simples e fundamentais, como moradia, alimentação e salário, passando, em seguida, a dirigir-se para satisfação de necessidades mais complexas, como as sociais, de autoestima e, no topo da hierarquia, a auto realização. No entanto, essas necessidades são variáveis e mutáveis de acordo com as experiências e mudanças vividas por cada indivíduo (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Após a Escola de Relações Humanas, de acordo com Motta e Vasconcelos (2008), outros estudos surgiram sobre a motivação humana e passaram a ver o ser humano como um ser dinâmico, que busca sua autonomia e seu autodesenvolvimento. Surge o conceito do homem complexo, que tem necessidades múltiplas, que além das necessidades citadas anteriormente, possui necessidades relacionadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização, e, em busca destas necessidades, se envolvem mais com a organização e direcionam sua energia produtiva para a consecução de objetivos organizacionais.

Gradualmente, estudos organizacionais mostraram que o ser humano não é um ser controlável e previsível, e sempre há um grau de incerteza associado à gestão de pessoas (MOTTA; VASCONCELOS, 2008). Com o passar do tempo, estudos demonstraram que o problema é complexo, e uma maneira mais adequada de examiná-los é sob o ângulo de um contrato psicológico. No constructo contrato psicológico, fazem parte indivíduo e organização, ambos com suas expectativas, que são criadas a partir de suas necessidades, daquilo que aprenderam dos outros, de tradições e normas, de suas experiências passadas e de diversas outras fontes (SCHEIN, 1982).

Schein (1982) também destaca que, quando as necessidades e as forças externas mudam, também as expectativas mudam, o que significa dizer que os contratos psicológicos são dinâmicos. Sendo assim, devem ser renegociados constantemente, pois, embora não sejam explícitos, nem escritos, são de grande influência no comportamento das organizações.

São tais prerrogativas que provocam o estudo crescente do tema contratos psicológicos sobre o aspecto do comportamento organizacional, fazendo com que haja, cada vez mais, interesse não somente de investigadores, mas, também, de gestores, que buscam uma maior compreensão das atitudes e dos comportamentos dos trabalhadores. O conceito de contrato psicológico refere-se à percepção individual de que há um acordo de promessas mútuas, independentemente de existir de fato esse acordo, e é essa percepção individual que vai influenciar as contribuições do indivíduo nessa relação (CHAMBEL, 2014).

Segundo Correia e Mainardes (2010), vários resultados organizacionais vêm sendo associados ao cumprimento do contrato psicológico, tais como empenhamento, satisfação, comportamentos de cidadania organizacional, intenção de sair ou ficar na organização. Da mesma forma, também consequências negativas vêm sendo associadas à violação dos contratos psicológicos, como diminuição do empenhamento e da cidadania organizacionais e aumento do absentismo.

Na perspectiva favorável, Chambel (2014) indica que havendo reciprocidade na troca entre as duas partes do contrato, indivíduo e organização, é possível aumentar a confiança entre as partes que, por sua vez, vai facilitar a troca de benefícios e a percepção de que as obrigações permaneçam. O estudo do contrato psicológico consiste também na percepção de quanto estas obrigações estão ou não sendo cumpridas, conquanto que, quando há a percepção de descumprimento

das obrigações, por meio de comparação, percebe-se um desequilíbrio, gerando a ruptura do contrato.

Ou seja, a percepção pelo indivíduo de que suas expectativas estão, ou não, sendo atendidas, faz com que ele retribua em conformidade com esta percepção. Como exemplo, se um indivíduo está satisfeito com o trabalho que realiza, a tendência é que ele apresente, igualmente, maior comprometimento com os seus resultados. Ao passo que, se estiver descontente com algum fator em seu ambiente de trabalho, pode se sentir insatisfeito e querer abandoná-lo. Entretanto, sem a expectativa de intercâmbio equilibrado entre as partes, não há nenhum incentivo a continuar nesta relação, tendendo a não mais existir, o que leva as pessoas a abandonarem a organização onde trabalham (ROUSSEAU, 1989).

De fato, gestão de pessoas, não é tarefa simples, seja no setor público ou no setor privado. E, embora existam semelhanças entre gerir uma organização privada e uma organização pública, há parâmetros que precisam ser considerados neste último tipo de organização, mais especificamente no que tange à complexidade de suas funções e estrutura, à interdependência política e administrativa, à dinâmica organizacional limitada a padrões normativos, à dificuldade de mensuração de eficiência e eficácia de sua produção, e à existência de múltiplas funções e categorias profissionais que requerem diferentes processos e estruturas (BERGUE, 2014).

No que se refere às universidades federais, ambiente de estudo desta pesquisa, o cenário apresenta ainda maiores desafios de gestão, visto que, além dos parâmetros já citados sobre organizações públicas, uma universidade diante do papel que representa, deve atender necessidades e exigências do público externo, da sociedade em que está inserida e, ao mesmo tempo, lidar com dificuldades internas. Nesse sentido, algumas características específicas de organizações universitárias devem ser destacadas, tais como possuir múltiplas tarefas, além das atividades fins de ensino, pesquisa e extensão, o que exige uma organização diferenciada; possuir múltiplos objetivos, muitas vezes conflitantes entre os diversos setores, cada um com seus próprios interesses e valores; e, devido à complexidade de sua natureza, as universidades costumam ter estruturas grandes, o que gera ainda maior dificuldade de coordenação e comunicação (SOUZA, 2009).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ambiente onde se desenvolve o presente estudo, é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) que apresenta mais de 50 anos de existência, atende mais de 35.000 estudantes, desde o ensino infantil até a pós-

graduação, conta com mais de 3.000 servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) e mais de 2.000 servidores docentes. Possui sua sede na capital do Estado de Santa Catarina, onde estão 11 Centros de Ensino, entre eles, o Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), unidade escolhida para se realizar o estudo de caso proposto nesta pesquisa, justamente por ser o local onde a pesquisadora trabalha e, portanto, para o qual ela gostaria de trazer contribuições para a sua gestão. Além do *Campus* de Florianópolis, a UFSC conta ainda com mais quatro *Campi* dentro do Estado (UFSC, 2015a).

O CFH oferece nove cursos regulares de graduação: Antropologia, Ciências Sociais, Filosofia, Geografia, Geologia, História, Museologia, Oceanografia e Psicologia e um curso em caráter experimental, o de Licenciatura Intercultural Indígena do Sul da Mata Atlântica. Este Centro possui mais de 2300 alunos e 150 professores que se dedicam, além das atividades de ensino nos âmbitos da graduação e pós-graduação, a projetos de pesquisa e de extensão, coordenando e participando de grupos de pesquisa cadastrados pelo CNPq. Sua administração é composta por uma Direção e uma Vice Direção, uma Coordenadoria de Apoio Administrativo, além de pessoal técnico-administrativo que desenvolve as atividades de: Financeiro, Compras, Patrimônio, Diárias e Passagens, Comunicação Virtual, Administração Predial, Rede de Informática, e Recepção. Entre os diversos departamentos do CFH e o Museu de Arqueologia e Etnologia, trabalham um total de 80 TAEs (UFSC, 2015c).

Entre estes 80 TAEs, existe um recorte de 28 TAEs, que são os sujeitos desta pesquisa, por fazerem parte de um montante de novos servidores, contratados a partir de 2008 para atuar na UFSC, ano em que depois de um longo período a Instituição voltou a fazer novos processos seletivos.

Estes novos servidores foram escolhidos como alvo desta investigação visto que tentativas de melhorar seus contratos psicológicos podem ser mais bem sucedidas, pois, segundo Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), a adaptação deste tipo de contrato é mais provável durante a sua formação. Durante as primeiras fases da relação de trabalho, influências organizacionais são mais fortes, e as diferenças entre as expectativas do indivíduo e da Instituição ainda podem ser reduzidas, enquanto que os contratos psicológicos dos mais antigos na organização são mais difíceis de serem ajustados por manterem-se mais estáveis.

Quanto à gestão da UFSC, esta tem seu suporte realizado por uma estrutura formada por vários níveis de tomada de decisão, cada qual com

suas responsabilidades. Nestes termos, destaca-se que, no primeiro escalão, está a Reitoria da Universidade que é auxiliada por sete Pró-Reitorias e quatro Secretarias. Uma dessas secretarias é a de Gestão de Pessoas (SEGESP) que deve atender as seguintes atribuições (UFSC, 2014):

- Promover articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho.
- Articular ações continuadas com as comissões de representação das categorias, docentes e técnico-administrativos em educação, almejando a melhoria da política de pessoal na UFSC.
- Coordenar e acompanhar o desenvolvimento de:
 - Desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas,
 - Administração e gerenciamento da vida funcional dos servidores,
 - Desenvolvimento de políticas de promoção social e à saúde.

A SEGESP, para atender a estas atribuições, dispõe de três departamentos - o Departamento de Administração de Pessoal (DAP), o Departamento de Atenção à Saúde (DAS), e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).

Diante da temática de investigação e do contexto apresentado, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como podem ser geridos os contratos psicológicos estabelecidos entre a Instituição e os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Na sequência, são apresentados os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como podem ser geridos os contratos psicológicos estabelecidos entre a Instituição e os TAEs do CFH.

1.1.2 Objetivos específicos

Propõe-se, por meio desta pesquisa, que sejam alcançados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC que ingressaram nesta Instituição entre 2008 e 2014;
- b) Levantar fatores de influência dos contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC que ingressaram nesta Instituição entre 2008 e 2014;
- c) Identificar consequências que podem acontecer quando os TAEs do CFH da UFSC, que ingressaram nesta Instituição entre 2008 e 2014, percebem uma ruptura ou violação de seus contratos psicológicos;
- d) Propor alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos do CFH/UFSC.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Atualmente, o dinamismo é característica de destaque no mundo e para acompanhar as rápidas mudanças é necessário que se desenvolva novas formas de gestão, capazes de atender à demanda de adaptação às mudanças nas relações de trabalho. Diante desta situação, os contratos de trabalho formais tornam-se desatualizados em pouco tempo em decorrência das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, além disso, mesmo que os contratos consigam permanecer inalterados, por um longo tempo, não contemplarão todos os elementos envolvidos em uma relação de trabalho. Deste modo, os contratos psicológicos vêm complementar o contrato formal, suprimindo lacunas que geram insegurança nas relações de trabalho. O estudo sobre o conteúdo do contrato psicológico, da sua ruptura ou violação e suas consequências, vem auxiliar a gestão dando maior flexibilidade para adaptação às

mudanças contínuas (MAIA; BITTENCOURT, 2014).

Para atender as exigências presentes nas Instituições de ensino, no contexto do mundo contemporâneo, seja por parte do seu público externo, de órgãos de fomento, de estudantes, de instituições conveniadas, e de seus trabalhadores, elas precisam estar preparadas, e contar com seu corpo técnico-funcional comprometido, produtivo e satisfeito com o trabalho que realizam, com suas funções, com seu ambiente e com sua equipe de trabalho.

É relevante que os gestores façam uma análise diagnóstica contínua dos contratos psicológicos existentes entre a Instituição e as pessoas em que nela trabalham, e verifiquem os caminhos a serem seguidos para mantê-los em equilíbrio.

Para Schein (1982), existem muitas teorias de motivação que tentam explicar o comportamento das pessoas nas organizações, mas são teorias parcialmente corretas. É necessário desenvolver um conjunto de hipóteses a respeito das pessoas, dentro de uma perspectiva sociológica/situacional e desenvolvimental, pois, sempre que se tenta generalizar as teorias, verifica-se que outros fatores também atuam em conjunto. É necessária uma atitude diagnóstica e flexível que perceba os acontecimentos e a interpretação deles pelas pessoas que participam de determinada situação e, assim, seja possível escolher um esquema de ação apropriado para cada uma (SCHEIN, 1982),

De acordo com Gondim e Silva (2004), é crucial que os gerentes mantenham atenção aos trabalhadores, possibilitando a compreensão de como contribuir para que, cada trabalhador, cada um com suas necessidades, expectativas e capacidades, que se alteram ao longo do tempo em virtude de múltiplas variáveis, possam contribuir com seu potencial máximo. Assim como a motivação é estudada para entender os comportamentos e atitudes das pessoas, também o contrato psicológico deve ser investigado para melhor compreensão das pessoas, seus inter-relacionamentos, seus sentimentos de satisfação e consequentes comportamentos (GONDIM; SILVA, 2004).

Uma pesquisa realizada por Rios e Gondim (2010) mostra que a produção acadêmica em relação aos contratos psicológicos no Brasil é recente, sendo que os primeiros textos sobre o tema surgiram com traduções de livros e manuais estrangeiros. Uma das primeiras traduções foi a do livro, de Schein (1982), “Psicologia Organizacional”. Porém, esta expressão já é falada desde a década de 1960, sendo correlacionada com outros temas pertinentes.

Rios e Gondim (2010) também expõem que, embora não seja um tema amplamente divulgado no Brasil, processos organizacionais como

seleção e socialização não abordam expectativas, porém, Rios e Gondim (2010) destacam o equilíbrio de expectativas entre o empregador e o empregado contribui para o desempenho e adaptação ao contexto organizacional por parte do trabalhador. Expectativas geradas erroneamente ou frustradas podem levar a comportamentos contraproducentes, insatisfação e saída de talentos. Contudo, estudos sobre estas expectativas recíprocas poderiam contribuir para processos motivacionais e de liderança e, inclusive, o planejamento estratégico poderia ser melhorado levando-se em conta as expectativas daqueles envolvidos direta ou indiretamente com as metas.

Segundo Chambel (2014), nos últimos trinta anos, a concepção do contrato psicológico, tem se mostrado de grande interesse não somente entre pesquisadores, mas, também, entre gestores, com vistas a atender a necessidade de compreensão das atitudes e comportamento de trabalhadores nas organizações contemporâneas, que vem passando por constantes transformações no trabalho. De acordo com a mesma autora, Chambel (2014), há uma busca constante pela democracia e pela melhoria no nível de qualidade de vida, onde se pode desfrutar dos benefícios gerados pela satisfação em se trabalhar em uma organização. Por isso, a importância do estudo do contrato psicológico, com intuito de ajudar as organizações a entender melhor as relações de trabalho, além de ajudar em práticas e estratégias que conduzem a relações mutuamente vantajosas com seus trabalhadores.

Canan (2013, p. 11) aponta o contrato psicológico como um instrumento a ser usado pela gestão de pessoas para observar “uma manifestação da subjetividade do indivíduo nas organizações [...]”. Neste âmbito, Chiuzi (2014, p. 15) lembra que as publicações sobre o tema apontam o citado instrumento como um meio capaz de “dar conta de assuntos que não são mais atendidos pela gestão burocrática tradicional em função da granularidade envolvida na gestão de pessoas e do trabalho contemporâneo”.

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de gestores programarem ações estratégicas para que as expectativas de seus trabalhadores sejam constantemente monitoradas fazendo com que a sensação de justiça e equilíbrio de obrigações entre as partes sejam sentidas. Para Correia e Mainardes (2010), considerar o indivíduo como parte interessada da organização é de suma importância. Deve haver uma política participativa e uma comunicação clara para que os contratos psicológicos não sejam violados ou abandonados, gerando baixos níveis de compromisso e de resultados. Por isto, é de grande relevância o papel do gestor, principalmente o de pessoas, já que são as

práticas de gestão, as decisões e os comportamentos dos gestores que alavancam valores organizacionais efetivos e promovem o clima organizacional.

Portanto, como justificativa para esta dissertação, podem-se enumerar diversos fatores, quais sejam:

- a) Toda a importância já descrita anteriormente a respeito do constructo - contrato psicológico, que, Rios e Gondin (2010, p. 23) reconhecem como “conceito central para compreensão do campo de estudos do comportamento organizacional” comprova a relevância científica do trabalho;
- b) O fato de ser um tema pouco estudado no Brasil, embora amplamente pesquisado no cenário internacional, aumenta ainda mais a relevância científica ao estudo, considerando sua originalidade;
- c) A originalidade do tema acentua-se ainda mais sendo realizado em ambiente tão específico como o ambiente de IFES, justificando o estudo de caso para o Programa de Pós-Graduação da pesquisadora, a saber: Programa de Pós-graduação em Gestão Universitária, linha de pesquisa – Gestão Acadêmica e Administrativa;
- d) Como relevância social, apresenta-se o interesse em contribuir sugerindo ações para gerir os contratos psicológicos dos Técnico-Administrativos em Educação de um Centro de Ensino específico, o CFH da UFSC, que está relacionado ao fato de ser este local de trabalho da pesquisadora, e, portanto, onde pretende ajustar as expectativas geradas continuamente entre os indivíduos que fazem parte deste Centro de Ensino e as expectativas do próprio CFH, favorecendo a satisfação das pessoas que ali trabalham, minimizando os malefícios gerados com ruptura ou violação dos contratos psicológicos e maximizando os benefícios oriundos do acompanhamento de seus contratos psicológicos;

Em termos de oportunidade, destaca-se que a autora desta dissertação trabalha, desde 2008, na UFSC e, portanto, pode contribuir com suas experiências, observações e interesse em analisar os fatores que mais afetam os contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC ao longo do tempo.

A pesquisa foi viável, diante da disponibilidade de livros, dissertações, teses e artigos sobre o tema, embora a maioria das obras seja estrangeira (VOS; BUYENS, 2004; DAVIDSON, 2002; GUEST;

CONWAY; BRINER, 2002; ROBINSON; MORRISON, 2000; MILLWARD; HOPKINS, 1998; ANDERSON; SCHALK, 1998; MORRISON, 1995; RUSSEAU, 1996; 1995; 1989; ROBINSON; ROSSEAU, 1994; GOULDNER, 1960), e visto que há muitas décadas se discute acerca do assunto, mas nem sempre sendo mencionado o termo contrato psicológico. Além, disto, o fato de se estar trabalhando nesta Instituição também contribui no sentido viabilizar o acesso aos dados e entrevistados.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos principais, que são descritos na sequência.

O primeiro é a Introdução, composta por uma contextualização do tema-problema, que culmina na pergunta de pesquisa, pelos objetivos geral e específicos, e, em seguida, pela justificativa que comprova a importância, a oportunidade e viabilidade da pesquisa.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica para dar suporte à compreensão do tema escolhido, para apoiar na construção dos instrumentos de coleta de dados e da análise os dados coletados. São abordados capítulos sobre gestão de pessoas no setor público e no ambiente universitário, contrato psicológico – conceitos, tipologia, fatores de influência, ruptura e violação, consequências, e gestão dos contratos psicológicos.

O terceiro capítulo mostra os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos propostos.

No quarto capítulo, apresenta-se o CFH da UFSC e a análise de dados primários coletados, seguindo-se a sequência dos objetivos específicos da pesquisa, isto é, inicia-se com a caracterização dos contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC, depois são trazidos fatores de influência destes contratos, identificadas consequências geradas com percepções de rupturas ou violações, e, por fim, são evidenciadas alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos do CFH da UFSC.

O quinto capítulo encerra este trabalho com as conclusões obtidas por meio da pesquisa realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se o que foi encontrado no estado da arte sobre o contexto em que se apresenta a pesquisa e sobre o tema principal desta pesquisa, nomeadamente, contrato psicológico, para auxiliar no alcance dos objetivos propostos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - IFES

Discorre-se, neste capítulo, sobre algumas concepções relativas à gestão, gestão de pessoas, gestão de pessoas no setor público, instituições de ensino superior e gestão de pessoas em instituições de ensino superior, com o intuito de trazer alguns pontos encontrados na literatura para elucidar o contexto em que se encontra o ambiente desta pesquisa.

2.1.1 Fundamentos da gestão

Para Bergue (2011, p. 38), “a gestão situa-se no campo das ciências sociais aplicadas, espaço da produção de conhecimento em que se entrelaçam paradigmas e valores diversos, moldando múltiplas perspectivas de análise e compreensão do fenômeno organizacional”. Tem como objeto a organização e como objetivo a criação de valor, sendo assim, na gestão pública, o objeto seria a organização pública e o objetivo, a geração de valor público resultado de ação governamental informado e orientado pelo interesse público. A ação gerencial, por sua vez, “pode ser entendida como processo de aprendizagem; portanto, cíclico e virtuoso de análise, de diagnóstico e de tomada de decisão (ou ação)” (BERGUE, 2011, p. 39).

A gestão pode ser compreendida como sinônimo de administração, segundo concebe Bergue (2011), e, geralmente, tem seu significado encontrado na literatura (LACOMBE; HEILBORN, 2005; ROBBINS, 2005) como um processo envolvendo as funções de planejamento, organização, direção e controle. O planejamento essencialmente está associado à definição dos objetivos e metas a serem alcançados e o caminho que deve ser percorrido para alcançá-los; a organização refere-se à definição da configuração dos recursos materiais, humanos e informacionais necessários ao alcance dos objetivos e metas; a direção corresponde às ações tomadas para que os recursos alocados satisfaçam os objetivos organizacionais e individuais,

importante observar que é no campo da função direção que se encontram os fenômenos liderança, tomada de decisão, motivação, comunicação, entre outros; o controle é a comparação entre os resultados alcançados e os planejados, identificando os desvios e propondo melhorias.

Tradicionalmente, para Bergue (2011), a função controle, vista como mera identificadora de falhas vem trazendo uma atitude refratária, tanto no que se refere ao controle interno quanto ao controle externo. No entanto, se vistas somente como indicação de erros, falhas e omissões, sem uma atitude proativa para melhorar o desempenho dos processos, apenas ressaltam a sensação de que é algo separado do processo de gestão e limitador de ações gerenciais em qualquer dos níveis hierárquicos. Em suma, tradicionalmente, a função controle é vista pelos gestores como algo que aponta erros, além de limitador às suas ações gerenciais.

Em se tratando de níveis hierárquicos, Bergue (2011) destaca que cada nível hierárquico possui suas respectivas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) gerenciais e entre elas destaca as conceituais, humanas e técnicas. As competências conceituais são as que correspondem à reflexão do gestor aos fundamentos de gestão, na interação da organização em seu ambiente, e na compreensão do todo com ênfase nos inter-relacionamentos que existem em sua organização. As competências humanas correspondem aos conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à compreensão do comportamento das pessoas e à capacidade de promover relacionamentos cooperativos entre elas. Por último, as competências técnicas são aquelas relacionadas às tecnologias gerenciais, de informação ou equipamentos e interação mais direta nos processos de trabalho, o que requer um conhecimento mais aprofundado.

De acordo com Bergue (2011), outro fator limitante em uma organização é o fato de ela ter seu funcionamento baseado na aplicação de regras, o que limita a liberdade de ação e autonomia das pessoas. Porém, as pessoas aceitam esta limitação por perceberem que seguir as regras representa o meio para atingirem seus objetivos individuais, sejam eles crescimento profissional, reconhecimento, ou qualquer outro tipo de recompensa, ou por outro lado, até mesmo para evitar punições.

Em uma perspectiva diferente, também se pode afirmar que as organizações são redes complexas de interações pessoais, onde tensões provocadas por conflitos de interesses pessoais ou de grupos contrastam com os interesses institucionais gerando um cenário dinâmico com momentos de desequilíbrio (BERGUE, 2011). No entanto, mesmo que

obedecendo às regras, o fato é que as pessoas priorizam seus próprios interesses frente aos interesses organizacionais, e é isso que as motivam e determinam suas atividades dentro do ambiente organizacional.

Para Bergue (2011), uma das vertentes da dimensão formal que se tem atualmente na administração pública brasileira pode ter surgido da atuação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), inspirado nos pensamentos Taylorista, Fordista e Fayolista, além dos textos descritivos do fenômeno burocrático de Max Weber, que orientaram para a impessoalidade, a meritocracia, e a eficiência, em contraste com a cordialidade, o personalismo, o clientelismo, entre outros, que surgiram com outros valores, os valores culturais.

Há, no entanto, duas dimensões distintas a serem consideradas: “Os contornos da dimensão formal das organizações são definidos pelos elementos escritos, registrados, formalizados pela administração (leis, manuais, estatutos, regulamentos, padrões operacionais, etc.)” (BERGUE, 2011, p. 63). Já, a dimensão informal corresponde às relações e interações entre as pessoas. Não são registradas em documentos e normas, não são documentadas, nem formalizadas, mas são desenvolvidas por meio de sentimentos de afinidade entre as pessoas. A dimensão informal deve ser atentamente compreendida pelos gestores, especialmente em situações de mudanças que possam importunar o equilíbrio organizacional.

O desafio do gestor, neste caso, segundo Bergue (2011), é detectar as fragilidades da estrutura formal incorporando as virtudes dos arranjos informais com objetivo de aumentar as informações sobre o ambiente organizacional e suas interações com o ambiente externo, dar maior eficiência e eficácia às ações gerenciais, reduzir os efeitos da descontinuidade administrativa, adquirir um nível adequado de previsibilidade, além de estimular a todos para melhoria dos processos e das estruturas administrativas, e outros reflexos de natureza comportamental que resultam em ganhos mútuos.

Em se tratando de reflexos de natureza comportamental, segue-se agora com o tema Gestão de Pessoas, parte essencial para esta pesquisa e para a gestão de qualquer organização.

2.1.2 Gestão de pessoas: uma visão geral

Encontra-se, seja na literatura como na prática, o uso do termo Administração de pessoal e o termo Gestão de Pessoas. Afinal, qual é a diferença entre eles? Schikmann (2010) afirma que a administração de pessoal, ou gestão de pessoal, corresponde às atividades que as organizações costumam realizar como a folha de pagamento, aposentadoria e outros benefícios, proposição de leis, regras e regulamentos, e outras questões emergenciais de treinamento e capacitação, tudo de forma reativa, deixando, em segundo plano, questões estratégicas de definição de objetivos alinhados à organização, planejamento e definição de políticas de contratação, capacitação, remuneração, entre outras atividades. Por outro lado, a gestão de pessoas requer que essas questões estratégicas sejam realizadas de forma efetiva na execução de suas atividades típicas.

Para que desempenhe seu papel estratégico, a gestão de pessoas, segundo Schikmann (2010), precisa conhecer sua organização de modo a alocar da melhor maneira possível seus trabalhadores, conhecendo o perfil de seus servidores e coordenando os esforços para suprir adequadamente as necessidades de pessoal e o alcance dos resultados organizacionais. Isto implica em um novo “contrato de trabalho” que, para Schikmann (2010, p. 25), não se trata de um contrato formal obrigatório para a efetivação de um funcionário, mas de um “contrato operacional e psicológico”, onde são combinadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. “Um contrato em que a presença física perca importância frente a alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja trocada pela progressão por desempenho e mérito” (SCHIKMANN, 2010, p. 25).

Durante as décadas de 1960 e 1970, conforme citam Siqueira e Gomide Júnior (2004), ocorreram alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais por meio da sua força de trabalho. Satisfação e envolvimento com o trabalho passaram a ser estudados com o objetivo de buscar os possíveis antecedentes que participariam da predição de níveis de produtividade e desempenho, assim como de absenteísmo e rotatividade no trabalho.

Estes estudos também tem a intenção de oferecer uma maior compreensão do comportamento humano no trabalho e formação de competência dos gerentes para montar estratégias que mantenham seus trabalhadores satisfeitos e envolvidos e, conseqüentemente, atingir

maior produtividade, desempenho e menor absenteísmo e rotatividade. Ao permanecer envolvido com o trabalho, o indivíduo também mantém fortalecidos outros vínculos afetivos de grande importância para as organizações, como o comprometimento afetivo, satisfação geral no trabalho, e aspectos específicos (chefia, salário, colegas de trabalho, o próprio trabalho e promoções) (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Nesta mesma perspectiva, Schein (1982) afirma que o principal problema de qualquer organização é saber como fazer o recrutamento, a seleção, o treinamento, a socialização, e como alocar os funcionários de modo a obter resultados mais eficazes. O treinamento refere-se a ensinar as habilidades técnicas necessárias à função. Já, a socialização refere-se a ensinar os novos funcionários a como se relacionar na organização e com as pessoas que trabalham na organização, quais as principais normas e regras de conduta, onde estar, o que vestir, como se dirigir ao chefe, como executar as tarefas, além de muitas outras coisas que os mais antigos aprenderam com o tempo. No entanto, para o mesmo autor, há dois problemas ao admitir pessoas em uma organização: o primeiro é que é necessário lembrar que a política de recrutamento, seleção, treinamento e alocação dos funcionários às funções na busca de resultados mais eficazes não garante que as necessidades e expectativas com as quais os novos funcionários vêm para a organização serão satisfeitas. O segundo problema, segundo Schein (1982), é a destinação e eficiente aproveitamento das competências profissionais e pessoais.

Neste sentido, as políticas e práticas que asseguram a eficiência organizacional podem criar efeitos nos funcionários, tais como alienação, insegurança e ressentimento, caso a organização deixe de atender as necessidades mínimas de segurança, manutenção de autoestima, e oportunidade de crescer e se desenvolver. “A questão fundamental é: *como podem ser desenvolvidas as políticas organizacionais ou práticas sociais que permitam casar razoavelmente as necessidades humanas com as exigências da organização?* Ou, se estas são fundamentalmente incompatíveis”, é necessário se perguntar quem ou que outras instituições devem existir para resolver estes conflitos (SCHEIN, 1982, p. 17).

De fato, não há uma forma que seja a única correta para se compreender o que motiva as pessoas e o que influencia em seus comportamentos, ao contrário, é preciso “adotar uma atitude diagnóstica e flexível, sensível aos acontecimentos e à interpretação deles por parte das pessoas que participam de determinada situação”. Após esta atitude diagnóstica, a escolha da ação estratégica mais coerente voltada à gestão de pessoas será mais facilmente acertada (SCHEIN, 1982, p. 30).

A propósito, para Schein (1982), no mundo atual, os empregos tornaram-se mais complexos e a competição entre as organizações mais acirrada, o que incorre na necessidade da organização em aumentar a capacidade criadora e a lealdade dos empregados. Por outro lado, assim como os trabalhadores passaram a ser mais cobrados, também estes passaram a exigir mais das organizações, ou seja, houve uma mudança nos contratos psicológicos das organizações que se tornaram mais complexas e dependentes de seus trabalhadores. Com isso, as motivações e os comportamentos dos membros de uma organização passaram a ser mais estudados e, à medida que os resultados foram sendo compilados, tornou-se mais evidente que a quantidade e a qualidade dos trabalhadores não são influenciadas apenas por motivos, necessidades e expectativas de ordem econômica, mas também sociais.

De acordo com Fochesatto (2002), o caráter motivacional do ser humano abrange diferentes aspectos, inerentes ao processo por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado. Neste sentido, é importante que se considerem as diferenças individuais e culturais de cada um quando se fala em satisfazê-los. Essas diferenças podem afetar consideravelmente a interpretação de uma expectativa e o entendimento de como as pessoas costumam agir na busca de seus objetivos.

Sabe-se, segundo Fochesatto (2002), da reconhecida importância dada pelas organizações em se manter o equilíbrio entre a contribuição do trabalhador para com a empresa, e desta para com o trabalhador. Atender a essa necessidade é a primeira razão para reconhecer e recompensar as pessoas. A carência de necessidades não supridas gera um estado de desequilíbrio e sensações emocionalmente negativas de ameaça à integridade do indivíduo. Quando as pessoas pretendem se livrar de tal sensação de desequilíbrio, associam expectativas à crença de que diferentes ações poderão conduzi-las a estados mais confortáveis. Por este motivo, os gestores devem estar atentos às expectativas de seus trabalhadores para que continuem desenvolvendo suas funções satisfatoriamente.

Além destas considerações, o próximo capítulo trata mais especificamente da Gestão de Pessoas no Setor Público, visto que, neste ambiente, encontram-se especificidades ainda mais desafiadoras para um gestor.

2.1.3 Gestão de pessoas no setor público

Embora, em busca de melhorias, urge que governo e gestores de instituições públicas ponderem os desafios que permeiam a área da gestão de pessoas. Um exemplo inicial que pode ser citado é quanto à aplicação de novo “contrato operacional e psicológico”, explanado por Schikmann (2010, p. 25) e descrito no capítulo anterior, que possibilita um ambiente propício ao comprometimento e interesse dos servidores e uma nova forma de se relacionar com a organização baseada na ideia de que estes não são meros seguidores de ordens, mas, que suas opiniões levadas em conta.

Para assegurar a permanência de pessoal comprometido, é necessário lembrar que melhores oportunidades no mercado do trabalho podem ser mais atrativas que o ambiente de uma organização pública onde, embora se garantam salário e emprego, são reduzidas as perspectivas de mudanças em sua cultura, em suas regras e regulamentos (SCHIKMANN, 2010). Neste sentido, uma revisão de planos de cargos, carreiras e salários, considerando-se a progressão por desempenho e mérito, é um ponto emergente que a gestão de pessoas deve respeitar.

Em relação à insegurança no trabalho, este é um aspecto que realmente afeta os trabalhadores brasileiros e, por este motivo, é um fator que deve ser abordado neste capítulo, levando-se em conta a estabilidade que um cargo público proporciona. Os Técnico-Administrativos em Educação, público-alvo desta pesquisa, seguem o regime estatutário, Lei 8.112/90, que regula a relação jurídica de trabalho com a União, e ocupam cargo público provido exclusivamente em concursos públicos (BRASIL, 1990). Assim, após a sua nomeação em estágio probatório, passam a ser servidores estáveis.

Conforme escreve Abranches (2011), o estágio probatório é um período em que o novo servidor é acompanhado e avaliado, com a intenção de verificar se possui os requisitos necessários para ocupar um cargo específico. Uma vez estáveis, perderão o cargo somente por vontade própria (exoneração), em virtude de sentença judicial transitada em julgado, de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa, ou de procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar assegurada ampla defesa.

Depreende-se que os princípios da administração pública, que constam na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), também favorecem o aspecto segurança do servidor público, como segue: Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da

União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Há, igualmente, outros princípios aplicáveis a esta relação de emprego, como, por exemplo, a irredutibilidade de salários, isonomia (que, em tese, garante tratamento igual a todos que se encontrem na mesma situação) que, em conjunto, garantem que todos podem concorrer às oportunidades de formação e crescimento na carreira, sem favorecimentos pessoais (ABRANCHES, 2011).

Antes mesmo de entrar para o serviço público, o servidor já tem o conhecimento de quais serão seus direitos e vantagens, seus deveres e regime disciplinar, garantidas pela Lei 8112/90, Título III - Dos Direitos e Vantagens, e Título IV - Do Regime Disciplinar (BRASIL, 1990). Vale dizer que estes fatores, em particular, apresentam-se como determinantes na formação de um contrato psicológico implícito, que começa a ser gerado com as expectativas já existentes antes de sua posse em cargo público. Ainda, nesta Lei, 8.112/90 (BRASIL, 1990), tem-se, em seu Art. 3º, a definição de cargo público como “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”.

Em busca de uma convergência entre objetivos individuais e institucionais, o passo inicial é compreendê-los de maneira mais ampla. Para tanto, algumas teorias comportamentais podem auxiliar, pois,

sabendo-se que as pessoas detêm diferentes expectativas em relação à sua vida e seu trabalho, bem como impõem distintos, dinâmicos e nem sempre precisos objetivos nestes mesmos campos, cabe ao gestor público desenvolver a competência em percebê-las. As teorias que conformam a abordagem comportamental o auxiliam nisso, oferecendo múltiplos referenciais que ampliam a compreensão dos mecanismos responsáveis por esses efeitos sobre as pessoas. Com isso, o gestor pode agir com vistas a minimizar os conflitos inerentes à organização e buscar uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais (BERGUE 2011, p. 130).

De um outro lado, localizam-se os clientes externos, apropriadamente denominados de usuário (MATIAS-PEREIRA, 2012). É nesta dimensão, com foco nas exigências de satisfação das

necessidades dos usuários do serviço público que exigido a elevação do seu nível, que se define o ambiente complexo e desafiador onde ocorre a gestão de pessoas na Administração Pública. O ajuste dos níveis de qualidade e adequação dos serviços são, em verdade, essenciais nos dias atuais para qualquer entidade da administração pública, o que acaba por exigir o uso de novas tecnologias, especialmente da informação, além de modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal, fazendo a administração pública rever suas estruturas e processos (SCHIKMANN, 2010). No entanto, segundo interpretação de Schikmann (2010) e Matias-Pereira (2012), a tradição legalista e formal da administração pública e a cultura do patrimonialismo e individualismo entram em choque com a busca por uma burocracia profissional atrelada à impessoalidade e mérito.

Este antigo estilo de gerenciar, embora formal, é paradoxalmente carente de padronização e, por outro lado, aqueles que desenvolvem atividades operacionais são desestimulados a pensar criativamente para melhorar a gestão (MATIAS-PEREIRA, 2012). “As barreiras à mobilidade funcional e as estruturas organizacionais rígidas reforçam a forma de funcionar que não mais responde ao imperativo de uma realidade complexa e multifacetada” (SCHIKMANN, 2010, p. 13). Esta rigidez, para a autora (SCHIKMANN, 2010), culmina em uma insatisfação tanto da sociedade quanto dos próprios servidores públicos no que diz respeito a suas carreiras, suas realizações e seus reconhecimentos profissionais.

Por conta disto, a partir do final da década de 1990, começaram a surgir mudanças na Constituição, como foi o caso dos Decretos 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990), de 11 de dezembro de 1990, e o Decreto 7.133/2010 (BRASIL, 2010), que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

Para compreensão dos padrões gerenciais que se verificam na administração pública brasileira, Bergue (2011) sublinha a importância em destacar os traços culturais herdados, principalmente, de Portugal. Entre os aspectos mais marcantes, citam-se o legalismo, o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo que influenciam de maneira significativa as estruturas e relações organizacionais, e regulam os processos de transformações, inclusive as reformas (MATIAS-

PEREIRA, 2012). Portanto, é importante lembrar que, de acordo com Bergue (2011), para gerenciar organizações, por mais que se busque objetividade, é necessário considerar influências dos valores, princípios e tradições da sociedade, muitos deles implicando em uma análise, se realmente se deseja atingir os objetivos organizacionais.

Ainda, com o objetivo de elucidar as especificidades da gestão no setor público, Bergue expõe elementos citados por Lynn Junior (2010, *apud* BERGUE, 2011, p. 39) que distinguem a gestão pública da gestão privada, quais sejam:

- a) O interesse público difere do interesse privado;
- b) As autoridades públicas devem atender aos interesses democráticos em detrimento de interesses particulares de um indivíduo ou de um grupo;
- c) A Constituição brasileira exige um tratamento de igualdade e impede a seletividade presente na gestão privada, essencial para sustentar a lucratividade.

Bergue (2011) também afirma que, em uma organização empresarial, ou privada, a grande diferença, comparando-se com organizações públicas, está no conflito existente entre capital e trabalho, presente no modo de produção capitalista. No lugar deste conflito, nas organizações públicas, há, segundo Bergue (2011), uma convergência ética e moral na dinâmica das pessoas em suas relações inter e intraorganizacionais voltada ao interesse público. Na ausência do conflito entre capital e trabalho, a administração pública depara-se com o conformismo de seus sistemas e modelos de gestão.

Schikmann (2010) enumera dificuldades encontradas na administração pública devido às características comuns encontradas na maioria das organizações deste setor, mas que, segundo a autora, podem ter soluções, tais como:

- a) **Rigidez imposta pela legislação:** embora apareçam ideias dos servidores para resolver problemas, estas ideias são barradas pela legislação, porém, há como cogitar a hipótese de uma mudança na legislação;
- b) **Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público:** é preciso ficar claro que qualquer serviço público trabalha em prol dos cidadãos. E, por sua vez, os próprios cidadãos precisam acreditar que podem resolver seus problemas, ou necessidades;
- c) **Pouca ênfase no desempenho:** deve haver uma maior valorização do desempenho na prestação do serviço público.

O trabalho deve ser realizado da melhor forma possível, atingindo os resultados previstos, dentro do tempo previsto, satisfazendo os clientes, de forma permanente e contínua;

- d) **Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho:** é necessário repensar uma forma de remunerar o servidor em função de seu desempenho, sob pena de situações de servidores desestimulados, inertes e sem comprometimento;
- e) **Limites à postura inovadora:** causadas pela forma de remuneração atual e barreiras da legislação;
- f) **Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão:** resultado de reduzida ênfase no desempenho;
- g) **Rotatividade na ocupação de posições de chefia:** esta rotatividade causa intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho. Valeria a pena uma investigação empírica de mapeamento dos fluxos, do destino dos que deixaram a chefia, e da percepção das pessoas quanto ao impacto no desempenho da equipe;
- h) **O papel da gratificação:** as gratificações que deveriam ser utilizadas para compensar funções que assumem riscos e esforços adicionais, muitas vezes, são utilizadas de forma errônea por outros servidores que não desempenham estas funções.

Podendo ser compreendidos como mais uma solução para enfrentar as dificuldades na gestão de pessoas na administração pública, Bergue (2014) aponta, como um dos fatores fundamentais na gestão estratégica de pessoas neste tipo de ambiente, o gerenciamento de pessoas como compromisso de todos os gestores de um órgão ou entidade. É preciso deslocar a crença de que os assuntos relacionados ao pessoal são de interesse exclusivo da área de Gestão de Pessoas.

Afinal, conforme relata Bergue (2014, p. 25), a gestão de pessoas no setor público constitui-se na “articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais [...] que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas”. O mesmo autor (BERGUE, 2014, p. 25) salienta que “a organização são as pessoas e as interpretações compartilhadas de suas relações”. No que se referem aos processos que envolvem manutenção e desenvolvimento nas organizações públicas, os desafios impostos aos gestores são muito maiores devido ao alto nível de fluidez e complexidade.

Além das considerações realizadas neste capítulo sobre desafios encontrados no setor público, o próximo capítulo expõe outros, referentes mais especificamente ao ambiente de Instituições Federais de Ensino Superior.

2.1.4 Gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior - IFES

Nos dias atuais, as organizações entendem o valor humanístico e sabem que o sucesso de cada um está em sua gestão de pessoas, e, desde que haja uma equipe bem coordenada e preparada para desafios, terá grandes chances de sucesso. No ambiente de instituições de ensino superior, a realidade não se assemelha a outros tipos de organização, visto que possui diferentes objetivos, é multidisciplinar, é gestora de recursos intelectuais, gera e dissemina conhecimento, propaga debates, enfim, seus objetivos são extensos e complexos, localizando-se, neste contexto, o desafio em geri-lo (SOUZA, 2009).

Neste capítulo, encontra-se um breve histórico sobre Instituições de Ensino Superior no Brasil e algumas particularidades deste tipo de organização para melhor entendimento de sua gestão e gestão de pessoas.

Portugal, à época dos movimentos da Independência do Brasil, ano de 1808, Século XIX, começou a implantar as primeiras escolas de ensino superior. Surgiram algumas escolas técnicas e instituições, um Jardim Botânico, uma biblioteca, uma escola naval e militar, duas escolas de medicina, duas escolas de direito e um museu de história natural. Enquanto a Espanha já trazia o sistema universitário no início do Século XVI, o sistema universitário brasileiro se desenvolveu nos moldes napoleônicos e as universidades e escolas técnicas tornaram-se uma etapa necessária para o treinamento e o acesso às posições políticas e burocráticas dos filhos das elites do País. A pesquisa científica apareceu nos países da América Latina somente no final do Século XIX (SCHWARTZMAN, 2008).

De acordo com Schwartzman (2008), as universidades no Brasil são recentes e datam nos anos 1930. As primeiras escolas superiores, termo utilizado quase como sinônimo de universidade, foram criadas por D. João VI: Academia Militar, no Rio de Janeiro; as Escolas de Medicina no Rio de Janeiro e na Bahia; As Escolas de Direito em São Paulo e Recife. Desde esta época, as Escolas Superiores têm como objetivo quase único a formação de profissionais liberais para atuarem no mercado de trabalho, diferentemente do que acontece em outros

países, onde também é dada grande importância à pesquisa, formação cultural e humanística, e treinamento de elites.

Universidades correspondem a um tipo de organização de grande importância para a sociedade contemporânea, considerando-se as exigências do mundo globalizado e as inovações e mudanças contínuas. Estudar a universidade em busca de caminhos para “desenvolver ainda mais seu potencial científico e capacidade de criar tecnologias, mecanismos e instrumentos facilitadores da vida em sociedade, deverá ser um paradigma inegociável” (MELO, 2002, p. 30).

Desde seu aparecimento no Ocidente, a universidade busca conhecer o homem e seu comportamento na sociedade. Aperfeiçoaram invenções, geraram ciências e tecnologias, e se puseram a serviço da sociedade, sendo assim, foram responsáveis por mudanças no comportamento do ser humano em sociedade (MELO, 2002).

Embora as mudanças exijam transformações na estrutura e gestão das universidades, é necessário observar suas particularidades, seus princípios e finalidades. Afinal, “se por um lado há avanços consideráveis em sua estrutura e funcionamento, por outro há tradicionalismos e corporativismos, incompatíveis com a contemporaneidade e a velocidade das mudanças e inovações exigidas pelo mercado e a sociedade” (MELO, 2002, p. 62).

Segundo Bernardes (1984), a universidade pode ser estruturada por pessoas, meios e objetos, distribuídos em três dimensões, quais sejam:

- a) **tecnológica** – com auxílio de instrumentos as pessoas desenvolvem suas atividades utilizando suas habilidades e conhecimentos;
- b) **institucional** – onde são definidos a hierarquia, as regras, normas e procedimentos a serem respeitados pelas pessoas que fazem parte da organização; e,
- c) **expressiva** – que trata da questão humana, considerando suas características de personalidade, emoções e sentimentos relacionados ao comportamento dos seus trabalhadores.

Essas dimensões, quando em equilíbrio e interagindo em harmonia, aumentam as chances do alcance dos objetivos definidos para a instituição universitária. Quanto ao assunto, Bernardes (1984) afirma ser inexorável, no caso das universidades, que sejam respeitadas as particularidades que as tornam organizações especiais, como, por exemplo, que se leve em conta a diversidade de seus fins indissociáveis, isto é, relativos ao ensino, pesquisa e extensão.

De acordo com Souza (2009), as instituições universitárias são organizações que apresentam em suas estruturas e processos um elevado grau de complexidade devido ao tamanho e à natureza de suas operações. Além desses fatores, o autor enumera outras particularidades que as tornam tão complexas:

Apresentam, também, uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. As universidades são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas onde as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações (SOUZA, 2009, p. 77).

Bundt (2000, p.13), atentando que há um consenso entre diversos autores sobre as características das universidades, enumera as que mais se destacam:

- diversidade de finalidades (ensino, investigação e serviços), cujos propósitos não são facilmente identificáveis;
- existe uma mistura entre autonomia e dependência nas relações com a sociedade, pois a universidade depende legal e economicamente desta, mas está resguardada em função do prestígio que possui e proporciona;
- difusão de autoridade, estabelecendo zonas de poder e influência, que se sobrepõem, muitas vezes, com iniciativas internas que escapam ao controle do poder central;
- fragmentação interna, pela elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e,
- as medidas de desempenho para o alcance dos objetivos são de difícil quantificação.

Souza (2009) ainda complementa, lembrando que, quanto maior a diferenciação da estrutura universitária, maior a complexidade da instituição. E, devido à complexidade deste tipo de organização, torna-se primordial uma quantidade suficientemente adequada de administradores qualificados para definir estratégias que atendem às dificuldades de coordenação e comunicação geradas nas diversas subunidades.

Concomitantemente, para lidar com este quadro repleto de adversidades, a gestão universitária encontra no advento de novas tecnologias digitais e de comunicação (TDICs) um verdadeiro aliado, já que ficam facilitados os processos de comunicação entre unidades, tarefas, processos e pessoas relacionados ao ambiente universitário, possibilitando a obtenção ágil e em tempo real de informações para a tomada de decisão (MELO, 2002). Resultaram, daí “mudanças rápidas e profundas que atingiram pessoas, organizações e a sociedade como um todo indistintamente” (MELO, 2002, p. 22). Com efeito, assegura Melo (2002), torna-se necessário redimensionar a estrutura da universidade e repensá-la como uma instituição que também é responsável pela transformação e, portanto, cada vez mais comprometida com a realidade da sociedade para a qual deve garantir serviços de alto padrão de qualidade.

Neste cenário de transformações, cabe lembrar que a sociedade passa por mudanças e essas mudanças impactam sobre o comportamento das pessoas, nas relações sociais e no trabalho, interferindo igualmente nas organizações sociais. Como consequência, as universidades, classificadas, segundo Bergue (2011), como organizações sociais, também passam por transformações e devem oferecer especial atenção às pessoas que nelas trabalham, estar atentas aos comportamentos e às relações sociais que acontecem dentro deste tipo de organização tão específico. Por isso, a seguir, são evidenciadas características encontradas na gestão de pessoas de Universidades Federais, ambiente em foco da pesquisa, para melhor orientar os gestores e leitores interessados no tema de pesquisa.

Conforme Grillo (1996), o Brasil, a partir do início da década de 90, com a abertura de sua economia, passou por transformações sociais, políticas, econômicas, científicas e tecnológicas. Ampliaram-se a concorrência e a busca incessante por inovações em bens e serviços. Com a nova realidade das organizações, preconizam-se a flexibilização e a capacitação para resolução de problemas, o que também passa a ser exigido para a organização universitária. Destaca-se, igualmente, o papel desse tipo de instituição no desenvolvimento de profissionais e de

novos conhecimentos com capacidade de contribuir para a sociedade diante da nova realidade das organizações. Ademais, a educação continuada e polivalente dos trabalhadores torna-se um imperativo para as organizações.

As universidades, contudo, apesar de ter incorporado missão tão nobre para a sociedade, têm sido administradas com base em padrões de empresas públicas e privadas, a despeito de reclamarem de um modelo próprio para gerir suas atividades, dadas as características especiais e de complexidade que possuem (GRILLO, 1996). Assim sendo, as universidades possuem o desafio de desenvolver procedimentos administrativos voltados à sua realidade e que permitam oferecer permanente qualificação profissional aos seus servidores (GRILLO, 1996).

Segundo Melo (2002), há determinadas questões nas universidades que, de tanto serem discutidas, acabam sendo consideradas como problemas sem solução, ou dão impressão de que já estão resolvidos, ou passam do imaginário ao real transformando-se em verdades. Estes problemas são considerados como uma crise permanente da universidade. Em seu contexto, aparecem setores distintos e extremos, cada um com sua opinião, e, embora inseridos em um ambiente conservador, podem trazer ideias revolucionárias que geram confrontos inevitáveis.

Inegavelmente, as organizações estão vivendo um momento de grande complexidade e transformações. E, embora as universidades públicas tenham se esforçado para acompanhar o ritmo desenfreado das mudanças, estão submetidas a procedimentos administrativos, normas e leis que as impedem de implementar uma política de recursos humanos condizentes com suas realidades. [...] A abordagem do tema recursos humanos para universidades públicas confronta-se não apenas com problemas políticos, oriundo das normas ditadas pelos governos municipais, estaduais e federal, tendo em vista suas relações e dependência, mas também pela pouca discussão que se faz sobre o assunto na literatura nacional (MELO, 2002, p. 102).

Outro problema que se observa é a falta de incentivo do Governo em áreas essenciais como o ensino e a pesquisa em

universidades públicas (CUNHA *et al.*, 2014), incentivando servidores docentes e Técnico-Administrativos em Educação a buscar outras oportunidades no setor privado (LEONE; ARAÚJO; KANSAKI, 2012). Há reclamações quanto às verbas, às melhores condições de trabalho, salários e oportunidades de participação mais direta nas decisões, e, adicionalmente, compreendem Leone, Araújo e Kansaki (2012) que uma política de gestão de pessoas adequada às especificidades de universidades públicas é elemento fundamental para o seu desenvolvimento e sua sobrevivência. Além disso, a independência política e econômica de um país depende, sobretudo, de trabalhadores qualificados para o exercício de suas funções (MELO, 2002).

Entretanto, estudiosos na área de administração universitária têm encontrado dificuldades em desenvolver um modelo de gestão de pessoas coerente com as especificidades deste tipo de instituição, conforme alerta Grillo (1996). Em virtude de suas características gerenciais, devem ser estudadas como organizações singulares e, para aumentarem a sua *performance*, dependem da qualificação e desempenho de seus trabalhadores (MELO, 2002).

Do mesmo modo, assim como em qualquer organização, também nas instituições de ensino são fundamentais a criação e a manutenção de incentivos que propiciem uma constante motivação de seu corpo técnico, docente e discente. Segundo Grillo (1996), os incentivos são o meio mais adequado para estimular o desempenho das funções, eliminar a acomodação dos ocupantes dos cargos e elevação dos níveis de competência. O que se pretende com os incentivos é oferecer novas opções para o desenvolvimento (pessoal e profissional). Em uma universidade, pode-se prever a concessão de prêmio e licenças para aperfeiçoamento que fortaleçam a motivação dos indivíduos no exercício de suas funções. Os incentivos também colaboram para obtenção de novos conhecimentos, enriquecimento profissional e cultural, e ascensão da carreira.

Para Cortês (2005), ainda é necessário identificar quais foram as principais motivações individuais que levaram às pessoas a procurarem o setor público no contexto em que se encontra o Brasil, bem como quais são as expectativas que as pessoas constroem, ao ingressarem nestas organizações. A ideia da busca por estabilidade, recorda o autor (CORTÊS, 2005), faz com que as pessoas optem por empresas públicas, mas, concomitantemente, questiona-se se não pesaria o fato de que estas mesmas pessoas não estejam buscando o emprego público em função de um maior número de alternativas quanto à carreira. Entender este movimento pode trazer à tona uma melhor compreensão sobre as atuais

expectativas pessoais e profissionais dos trabalhadores brasileiros, uma vez que

a oportunidade de reflexão das relações de trabalho tendo como base a aplicação da abordagem do contrato psicológico às expectativas dos indivíduos e da organização, quando do início de uma relação profissional podem propiciar uma série de conclusões que poderão ser aplicadas, visando a diminuir possíveis dissonâncias que ocorrem e que acabam por deteriorar relações empregatícias, inclusive acarretando violações destes contratos (CORTÊS, 2005, p. 18).

Para que as expectativas dos servidores sejam atendidas igualmente como as expectativas da organização e, assim, tenha-se uma situação de equilíbrio, garantindo uma relação de trabalho vantajosa para ambas as partes, além de um aumento no nível de desempenho, há de levar em conta aspectos relativos ao contrato psicológico firmado entre eles. Com vistas à compreensão deste construto, apresentam-se, na seção seguinte, conceitos, definições e considerações acerca do tema principal desta pesquisa – contrato psicológico.

2.2 CONTRATO PSICOLÓGICO

Apresentam-se neste capítulo alguns aspectos sobre contratos psicológicos, no que tange a conceitos, tipologia, formação, desenvolvimento e algumas considerações, além de fatores de influência, e consequências da ruptura e violação. Também são apresentadas sugestões para a gestão dos contratos com vistas a mantê-los em equilíbrio e evitar sua quebra/ruptura ou violação.

Por “contrato” entende-se, em um sentido amplo, “qualquer crença num conjunto de obrigações que existem entre pelo menos duas partes, sendo uma obrigação caracterizada por um empenhamento em agir de uma certa maneira no futuro” (CAMPOY; CASTAING; GUERREIRO, 2005, p. 142). Em linhas gerais, entende-se que o contrato representa uma troca de promessas. Porém, neste contexto, vale ressaltar que uma obrigação só existe quando há livre aceitação de que, de uma forma ou de outra, a pessoa concorda com a condição de ficar obrigada.

O contrato de trabalho, afirmam Correia e Mainardes (2010), é composto por um contrato formal, que é aquele contrato escrito, e um contrato informal e implícito, denominado contrato psicológico. Ambos envolvem direitos, obrigações e expectativas por parte do indivíduo e da organização para a qual trabalha.

Como já exposto anteriormente no Capítulo 1 – Introdução, Chambel (2014) conceitua contrato psicológico como algo que se refere à percepção de cada indivíduo sobre um acordo de promessas mútuas em uma relação, independentemente do fato de existir formalmente esse acordo, e é essa percepção que irá influenciar as contribuições do indivíduo nessa relação.

Segundo Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), a teoria dos contratos psicológicos considera que as contribuições entre indivíduo e organização são discretas e interdependentes, em que cada parte fornece uma vantagem à outra parte, e sobre esta vantagem haverá uma retribuição.

Chiavenato (2010) escreve que não se trata de um contrato formal, legal ou convencional, mas sim de um conjunto de expectativas, geralmente pouco definidas ou esclarecidas, um entendimento tácito entre indivíduo e organização de quais direitos, privilégios e obrigações serão respeitados pelas partes envolvidas. No entanto, se não atendidos, o relacionamento entre elas será prejudicado.

Desde o momento em que um indivíduo é admitido em uma organização, já começa a ser estabelecido um vínculo não somente empregatício, mas, também, de expectativas econômicas e socioemocionais. Assim, é efetivado seu contrato psicológico, processo que perdura no seu dia-a-dia, quando ele vivencia sentimentos e relacionamentos. Por outro lado, a organização também elabora suas expectativas sobre o indivíduo, e, deste modo, as necessidades da organização também corresponderão a expectativas, estabelecendo-se um contrato psicológico quando as expectativas individuais e organizacionais se influenciam mutuamente, formando um relacionamento dinâmico, mutável, e que, constantemente, requer renegociação. Tudo isso sendo promovido por fatores individuais e ambientais. É uma ação humanizada exercida em um contexto social, com influências de distintas fontes, resultando em uma reciprocidade entre trabalhador e suas formas de relação com a organização social (MIGLIORINI, 2005).

De forma um pouco diferente, França e Rodrigues (2011) também confirmam que o contrato psicológico é formado por expectativas. Porém, para estes autores, as expectativas já começam a

ser geradas desde o momento em que se iniciam as negociações entre o indivíduo, ainda candidato à vaga na organização, e a própria organização que necessita de alguém para atender suas demandas. Neste tipo de contrato, sempre entra em jogo a satisfação das necessidades de ambas as partes. “Trata-se de um conjunto de expectativas que se estabelecem com interesses comuns” (FRANÇA; RODRIGUES, 2011, p. 140).

França e Rodrigues (2011) ressaltam ainda que, nesse jogo de interesses, a organização, em sentido amplo, é a que contrata a pessoa, mas em seu sentido restrito, são as pessoas ocupantes de cargos-chave, como as que realizam o recrutamento, a seleção, o treinamento, e, também, o departamento de pessoal, a chefia imediata e todos os que decidem, avaliam e estimulam, em nome da empresa, o comportamento do empregado.

Conforme escrevem Cunha *et al.* (2007, p. 215), “as pessoas formam crenças¹ acerca das obrigações que cabem a si própria e a seus empregadores, e tendem a responder em conformidade”. Dizem, igualmente, Cunha *et al.* (2007, p. 125) que, como essas obrigações não são necessariamente explícitas, o que se espera é que a organização “atue de boa fé e com justiça” e que as crenças surgem de acordo com o que as pessoas veem acontecer com os que estão ao seu redor, e, provavelmente, estas obrigações baseiam-se em esquemas mentais relacionados com o que o sujeito considera ser uma organização, um trabalhador e suas obrigações respectivas. Além disso, estas crenças são igualmente influenciadas por contextos culturais e padrões educacionais nos quais cada um foi submetido, e por suas experiências vividas e observadas (CUNHA *et al.*, 2007).

De acordo com Delobbe (2005), o conceito de contrato psicológico originou da teoria da interação social, desenvolvida por estudos etnográficos, e que busca, na psicologia sociocognitiva contemporânea, princípios para compreensão dos processos de construção e violação dos contratos psicológicos.

Já, Coyle-Shapiro e Parzefall (2005) escrevem que o conceito de contrato psicológico surgiu com Argyris, em 1960, mas que, contudo, já

¹ Crenças são convicções, premissas que as pessoas têm nas diferentes circunstâncias da realidade, e que surgem, antes mesmo de as situações aparecerem, mas influenciam na sua percepção, embora, nem sempre, as pessoas se dão conta de tal influência em seus processos de avaliação, segundo apontam França e Rodrigues (2011).

se falava, anteriormente acerca desta perspectiva. Por exemplo, Bernard (1938), com sua teoria do equilíbrio, apresentava a ideia de troca quando há interesse pelas condições nas quais uma organização pode continuar a promover a participação de seus membros. Para estes autores (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005), igualmente, a obra de March e Simon, escrita em 1958, foi inspirada nesta ideia para um modelo de recompensas-contribuições para explicar a relação de troca entre um trabalhador e a organização.

Coyle-Shapiro e Parzefall contribuem para a conceituação de contratos psicológicos trazendo concepções de outros autores, como de Meninger (1958), que destacava duas questões em relação aos contratos psicológicos: a primeira era que além de recursos tangíveis, relações contratuais também implicavam em uma troca de recursos intangíveis. A segunda era que ele considerava que a necessidade de troca entre duas partes originasse uma relação de satisfação mútua para que fosse uma relação duradoura. Estas questões foram levadas em consideração por Levinson *et al.* (1962) que, após realizar uma pesquisa com 874 trabalhadores, definiram contrato psicológico como “uma série de expectativas mútuas das quais as partes presentes na relação podem ter apenas uma fraca consciência, mas que regem apesar disso as suas relações com os outros” (LEVINSON *et al.*, 1962, p. 21).

Por meio de sua pesquisa, Levinson *et al.* (1962) ressaltavam o papel da reciprocidade e o efeito de uma satisfação antecipada das expectativas. Uma organização manifesta uma reciprocidade em relação aos seus trabalhadores que, uma vez motivados, desenvolvem com ela uma relação de interdependência satisfatória. É a satisfação dessas expectativas que motivam as duas partes a permanecer nesta relação.

Coyle-Shapiro e Parzefall (2005) alertam que, embora Schein (1982) entenda contratos psicológicos de maneira semelhante ao conceito trazido por Levinson *et al.* (1962), ele fornece uma contribuição única, fazendo destaque a dois aspectos: o primeiro refere-se a uma adequação entre as expectativas e as contribuições de cada parte quando escreve que as expectativas não estão escritas em nenhum contrato formal, mas atuam como determinantes poderosos do comportamento. Se os trabalhadores sentirem um desequilíbrio de contribuições, isto pode acarretar em efeitos desastrosos sob sua satisfação profissional e sua *performance* no trabalho. O segundo aspecto trata da importância que foi dada à interação e à consideração da perspectiva de cada uma das partes, pois, não é possível compreender a dinâmica psicológica se o contrato for analisado pelas motivações de apenas uma das partes. A interação acontece de maneira complexa e

requer uma abordagem sistêmica que considere fenômenos interdependentes.

Segundo comentam Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), a origem da teoria do contrato psicológico teve início em duas teorias - a teoria da troca social e a teoria da norma de reciprocidade. Quanto à teoria de troca social, torna-se fundamental salientar que são mencionados dois tipos de relações na literatura. Blau (1964), neste âmbito, apresenta dois tipos de relações: a troca econômica e a troca social.

A troca econômica apresenta as seguintes características, de acordo com Blau (1964):

- a) É especificada e se utiliza de um contrato formal;
- b) Garante reciprocidade; e,
- c) É limitada no tempo.

Em oposição, a troca social, recorda Blau (1964), inclui:

- a) Obrigações não especificadas; não pode ser negociada contrapartida;
- b) É necessário haver confiança de que a outra parte cumprirá com essas obrigações não especificadas;
- c) É a satisfação regular destas obrigações que manterá a confiança na relação; e,
- d) Há um horizonte de longo prazo que dá a este tipo de troca um caráter contínuo e ilimitado indispensável para o desenvolvimento de confiança e estabelecimento de uma norma de reciprocidade.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) diferenciam estes dois tipos de troca, afirmando que, na troca econômica, uma simples violação do contrato pode ser identificada, porém, na troca social, devido à ausência de regras explícitas, fica aberta a possibilidade de cada parte avaliar livremente os benefícios e/ou prejuízos oriundos deste tipo de relação.

Já, na teoria da norma de reciprocidade, segundo Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), o contrato está no centro da troca social e pode corresponder à permuta de conteúdos idênticos, ou diferentes, mas de valor equivalente. Estes autores afirmam que Sahlins (1965; 1972) baseou-se na reciprocidade em três dimensões, quais sejam:

- a) generalizada: quando há um fluxo prolongado de reciprocidades diferentes;
- b) equilibrada: há troca simultânea de recursos equivalentes; ou,
- c) negativa: as partes da troca têm interesses opostos e cada um tenta maximizar seus próprios interesses.

Contudo, vale ressaltar que

os indivíduos apreendem diferentemente as relações de troca em função do seu grau de aceitação da norma de reciprocidade e de adesão a esta. [...] A percepção de que um empregador cumpre com suas obrigações pode ser vista como a confirmação da sua propensão para respeitar a norma e os padrões de reciprocidade. Ela seria um sinal de empenhamento para com o parceiro de troca e de confiança neste, reduzindo, para os empregados, a necessidade de vigiar o grau de equilíbrio da relação. Finalmente, nesse estudo, a forma de reciprocidade que, segundo a percepção dos empregados, rege a relação, tem um efeito primordial sobre as suas atitudes e sobre os seus comportamentos. (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005, p. 43).

Portanto, esse mecanismo pressupõe que as contribuições dos empregados ocorrem em função do que o empregador proporciona – satisfação ou ruptura do contrato -, ou seja, quanto maior a percepção de que as obrigações estão sendo cumpridas, mais importantes serão os esforços de reciprocidade realizados pelos empregados. Neste contexto, há casos em que estes últimos podem agir de maneira proativa, antecipando as obrigações que poderão ser cumpridas no futuro, ou empenham-se em uma relação recíproca com a intenção de serem, proximamente, atribuídas recompensas futuras. Estudos empíricos sugerem que esta norma de reciprocidade é o que constitui a base para o desenvolvimento e para a conclusão na relação de troca entre as partes (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005).

Cabe assinalar, com base em Delobbe (2005), que, em período posterior, Denise Rousseau, no ano de 1995, publicava o artigo “*Psychological Contracts in Organizations*”, produção esta que define uma virada fundamental no estudo do contrato psicológico, colocando novamente em primeiro plano um conceito já antigo nos estudos de comportamentos humanos nas organizações, pois, desde 1960, C. Argyres já escrevia sobre um acordo tácito que servia de alicerce à relação de emprego. Após este artigo de Rousseau, pesquisadores, apoiando-se em metodologias quantitativas, mostraram o interesse primordial do conceito de contrato psicológico para explicar atitudes e comportamentos no trabalho.

De acordo com Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), os conceitos iniciais de contrato psicológicos baseiam-se, principalmente, na interação entre indivíduo e organização para uma troca de recursos tangíveis e intangíveis. No entanto, os artigos de Rousseau, a partir de 1989, sofreram considerável mudança ao trazer a definição de contratos psicológicos como crença de um indivíduo em um acordo de troca recíproca entre duas partes em que são realizadas promessas e oferecidas compensações que ligam as partes a um conjunto de obrigações recíprocas (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005). Esta definição contrasta com as definições iniciais, à medida que Rousseau (1989) traz um conceito mais ao nível do indivíduo, além de realçar as obrigações em lugar das expectativas.

Embora tenha sido bastante aceita por investigadores, Coyle-Shapiro e Parzefall (2005) afirmam que a definição de Rousseau (1989) não é universal, uma vez que se verificam autores e concepções mais atuais, como as de Herriot e Pemberton (1997, p. 45), para os quais contrato psicológico é compreendido como “as percepções que as duas partes da relação de emprego, o indivíduo e a organização, tem de obrigações ligadas a essa relação”, e trazem uma perspectiva relacional e não individual.

É importante ressaltar também a diferença no entendimento de alguns autores sobre contrato psicológico, considerando-se obrigações em lugar de expectativas. Rousseau (1989), Herriot e Pemberton (1997) e Coyle-Shapiro e Parzefal (2005), por exemplo, entendem que contrato psicológico é formado por obrigações implícitas, no entanto, há outras definições, como as de Schein (1982) e França e Rodrigues (2011), que consideram ser formado por expectativas, também, implícitas.

De acordo com Schein (1982), a ideia de um contrato psicológico denota em um conjunto não explícito de expectativas entre todos os membros de uma organização, atuando em todos os momentos. Os empregados têm suas expectativas em relação a salários, horas de trabalho, benefícios e privilégios vinculados a um emprego. Entretanto, muitas destas expectativas são implícitas, envolvendo senso de dignidade e valor da pessoa. De acordo com Schein (1982), espera-se que as organizações tratem seus empregados como seres humanos, proporcionem trabalho e recursos necessários para o atendimento a suas necessidades, deem oportunidade de crescimento, e *feedback* sobre como estão se saindo, além de diversas outras expectativas, pois, sentimentos de inquietação trabalhista, greves e rotatividade de empregados estão relacionados a violações destes contratos implícitos, ainda que negociações sejam feitas com base em questões mais

explícitas, tais como, melhoria no salário, na segurança, e na quantidade de horas de trabalho.

Por outro lado, Schein (1982) afirma que também a organização mantém suas expectativas implícitas quanto aos seus empregados, sejam elas relativas à melhora da imagem da organização, lealdade, dedicação e motivação. Os maiores desapontamentos dos dirigentes aparecem quando seus empregados se tornam menos motivados, ou pouco dispostos a se esforçar pela empresa.

Robinson e Rousseau (1994) definem contratos psicológicos como percepções individuais considerando termos e condições de um acordo de trocas recíprocas entre o indivíduo e outra parte. O contrato psicológico surge quando uma parte acredita que uma promessa de retorno futuro foi feita (por exemplo, uma remuneração por *performance*), uma contribuição foi dada e, então, uma obrigação foi criada para gerar benefícios futuros. Estas autoras compreendem, também, que o contrato psicológico é diferente das expectativas, pois estas se referem a o que os trabalhadores esperam receber de seu empregador; já, o contrato psicológico se refere à percepção de obrigações mútuas que caracterizam o relacionamento entre as duas partes (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994). É baseado nas crenças do que o empregador é obrigado a prover suas obrigações como pagamento pelas contribuições realizadas pelo empregado, ou seja, é baseado nas percepções de promessa de uma troca recíproca. No entanto, isso não significa que as duas partes compartilham da mesma compreensão dos termos do contrato.

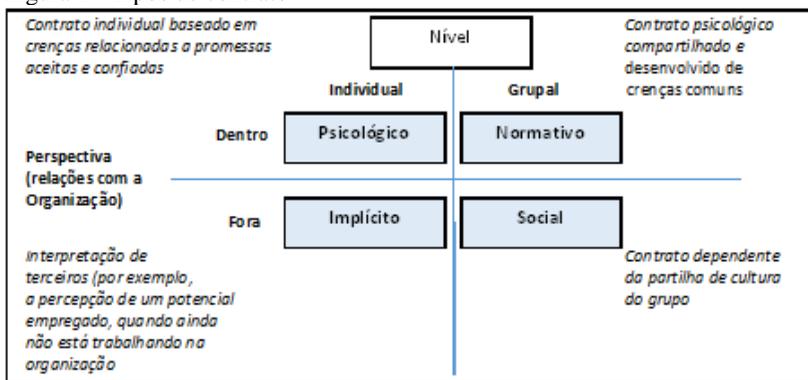
De toda forma, os desafios existem, exigindo que os gestores passem a encará-los a partir de novas tendências organizacionais. Nesta perspectiva, precisam cuidar de atrair e reter talentos, resolver conflitos de valores entre gerações, estar atentos a mudanças organizacionais, além de ter que atender a princípios morais de justiça e de equidade. Diante deste contexto, a teoria do contrato psicológico vem a fornecer uma chave pertinente de análise para compreender e gerir as mutações e fundamentos intangíveis das relações de emprego.

Na sequência, abordam-se os tipos de contratos psicológicos, para uma maior compreensão sobre a sua abrangência.

2.2.1 Tipologias de contratos psicológicos

Há, segundo Rousseau (1995 *apud* DAVIDSON, 2002), duas dimensões a serem consideradas sobre os tipos de contrato - as dimensões coletivas e individuais. As coletivas referem-se ao tipo normativo, como, por exemplo, manifestações sociais da cultura organizacional, e ao tipo social, que pode ser visto como manifestações mais amplas do ambiente, ou o contexto em que o empregado viveu e vive atualmente. A outra dimensão é a dimensão individual, que se refere a dois tipos de contrato: psicológico e implícito. A Figura 01- Tipos de Contrato - esquematiza estes tipos de contrato.

Figura 1 - Tipos de contrato



Fonte: Adaptado de Rousseau (1995 *apud* DAVIDSON, 2002).

Cunha *et al.* (2007) expõem sobre estes quatro tipos de contrato, apresentados por Rousseau (1995), da seguinte forma:

- a) **Contrato psicológico:** trata-se de uma perspectiva em nível individual, que está presente na mente de cada indivíduo. Pode-se basear em observações pessoais, em decisões e ações de outros atores organizacionais, e também de fatores implícitos. Este tipo de contrato existe no quadro interpretativo de cada um, portanto, haverá tantos contratos psicológicos quanto for o número de colaboradores em uma organização;
- b) **Contrato implícito:** é o contrato visto por terceiros, por observadores externos, que interpretam uma relação contratual. No entanto, o contrato implícito visto por terceiros pode ser interpretado de uma forma completamente diferente

da forma com a qual o empregado identifica seu contrato psicológico. Por este motivo, esta percepção de terceiros, ou seja, este contrato implícito, pode contribuir para redefinir o contrato psicológico existente entre o empregado e empregador;

- c) **Contrato normativo:** é o contrato psicológico partilhado por um grupo de pessoas que têm o mesmo ponto de vista em relação aos aspectos percebidos de seus contratos psicológicos individuais; e,
- d) **Contrato social:** refere-se às normas culturais de uma sociedade ou de um coletivo, fornece informações sobre o que as pessoas podem esperar de sua organização e como responder. Este tipo de contrato ajuda a moldar os contratos psicológicos individuais.

Desta forma, é importante considerar que, de acordo com Schein (1982), as pessoas trazem consigo seus sentimentos, percepções e atitudes que, porém, muitas vezes não se enquadram aos planos das organizações. Estas pessoas, à medida que trabalham com outras, relacionam-se e estabelecem acordos informais e padrões de coordenação, além dos que são estabelecidos formalmente. Comumente, a percepção, as atitudes e sentimentos das pessoas são refletidos nos procedimentos informais e mostram certa lealdade à subunidade na qual pertencem. Quanto mais as pessoas se identificam com sua subunidade, mais aumentam sua autoestima com o desenvolvimento desta, tornando-se mais difícil a empatia com os problemas das outras subunidades, ou com o da organização como um todo.

Uma parte importante do contrato psicológico e de influência no comportamento cotidiano é formada pelas normas dos subgrupos. O sentimento básico de identidade de uma pessoa é formado, em grande parte, dos contatos pessoais dos membros do subgrupo, e em menor grau das regras formais da organização. Por consequência, as regras formais são influenciadas e alteradas pelos padrões informais. Neste contexto, uma integração maior deve envolver não somente o reordenamento racional da organização formal, mas também os recursos psicológicos que melhorem a comunicação e o mútuo entendimento entre os subgrupos existentes dentro da organização (SCHEIN, 1982).

Conforme Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), o processo de construção da relação de troca entre empregado e empregador pode prever o tipo de relação que se está desenvolvendo e a maneira como as duas partes respondem aos acontecimentos que ocorrem nesta

relação. Definir o tipo de relação pode refletir, em parte, as intenções e as motivações quanto ao tipo de relação desejada. Portanto, examinar o modo como demonstram suas intenções e motivações parece ser útil para estabelecer o que cada um pretende.

Essas intenções e motivações, segundo Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), podem ser influenciadas pelo esquema cognitivo do indivíduo a respeito das relações de troca. Esse esquema, por sua vez, pode influenciar a maneira como são interpretados os sinais da outra parte. Entender a formação desta relação é base para a sua compreensão e manutenção e irá estabelecer o tipo de relação que está se desenvolvendo e a maneira como as partes irão responder no desenrolar da relação de troca.

Após a explanação sobre os tipos de contrato, trata-se, a seguir, dos tipos de contratos psicológicos mais encontrados na literatura.

Campoy, Castaing e Guerreiro (2005) consideram que há dois tipos de contrato psicológico: o transacional e o relacional, que são caracterizados da seguinte forma:

- a) **Contratos transacionais:** as trocas são do tipo troca econômica, monetária, à curto prazo, e específicas, limitadas no trabalho em um determinado quadro temporal, os compromissos e as condições são explicitados, os termos não são ambíguos, e a flexibilização é limitada; e,
- b) **Contratos relacionais:** contém termos que necessitam geralmente sujeitar-se à clarificação e modificação ao longo da relação, não há limite de duração, há elevado grau de mutualidade e de interdependência entre o assalariado e o empregador, uma dinâmica capacidade de mudar, condições que influenciam na vida pessoal, as condições são implícitas, subjetivas e baseadas na confiança.

Em Cunha *et al.* (2007), também podem ser observados estes dois tipos de contrato psicológico, com outras considerações, que são:

- a) **Contratos transacionais:** são aqueles em que o empregado deve cumprir com aquilo para o qual é pago, não há obrigação em lealdade ou compromissos para o futuro, nem de se identificar com os valores e cultura da organização, não há obrigação em permanecer na empresa, e o empregado é o responsável por sua carreira profissional. Também não é exigido da organização que cumpra com nada mais daquilo com o que foi prometido, não há obrigação de proporcionar nem estabilidade, nem desenvolvimento de carreira; e,

- b) Contratos relacionais:** são de longo prazo, pouco especificados, a relação é baseada em lealdade e confiança, espera-se, da organização, segurança no emprego e bem-estar familiar e individual, remuneração estável e emprego à longo prazo, justiça e desenvolvimento de carreira, e, dos empregados, espera-se comportamentos de cidadania organizacional, lealdade e identificação com os valores da organização.

Para uma compreensão ainda maior sobre os contratos psicológicos, a seguir, são trazidas outras considerações relevantes a respeito, inclusive sobre a sua formação e desenvolvimento.

2.2.2 Considerações sobre contratos psicológicos

Conforme Dulac (2005), as organizações têm paulatinamente tomado mais consciência acerca da importância em gerir eficazmente o contrato psicológico estabelecido com seus empregados, tornando-se fundamental que se observem detalhes, tais como:

- a) a maneira como o contrato psicológico se forma, estabiliza-se e vai mudando ao longo do tempo;
- b) os fatores, mecanismos e processos afetados quando o empregado avalia a sua relação de emprego; e,
- c) as repercussões destas avaliações, tanto no plano individual, como no plano organizacional.

Entretanto, de acordo com Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), as pessoas possuem um esquema a respeito de sua relação de emprego, isto é, crenças diretivas quanto à natureza de uma relação típica de emprego. “Esquema, é um modelo mental que retoma elementos ligados conceitualmente, desenvolve-se progressivamente a partir da experiência e guia a maneira como é organizada uma informação nova” (STEIN, 1992, p. 49).

Esse esquema, para Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), é construído desde cedo, quando os indivíduos desenvolvem valores generalizados sobre reciprocidade e entusiasmo no trabalho. Esses valores são influenciados pela família, pela escola, pelos grupos de pares e pelas interações com outros trabalhadores. Antes mesmo de entrar em seu emprego, o indivíduo já desenvolveu hipóteses sobre o que deveria dar e receber no âmbito de sua relação de emprego. É este esquema que

influencia a maneira como ele passa a interpretar os índices e os sinais da organização.

Dulac (2005, p. 140) afirma que o contrato psicológico se refere a “um esquema ou um modelo mental que as pessoas possuem a propósito de sua relação de emprego”, além de também afirmar que o contrato psicológico se assenta em diversos pilares fundadores, como a socialização familiar, organizacional e profissional de cada um, assim como valores veiculados em diferentes esferas de sua vida pessoal e profissional e, inclusive, de suas experiências tanto passadas como presentes.

Portanto, cabe salientar que o contrato psicológico já começa a ser criado mesmo antes de a pessoa entrar na organização. Para Dulac (2005, p. 101), esse contrato “antecipatório” é um esquema simples e imperfeito a respeito de uma futura relação de emprego, e de como são vistas as obrigações recíprocas pelo novo empregado.

Após esta fase, conforme Dulac (2005), passa-se pela fase do encontro, que vai desde a entrada na organização e permanece durante os primeiros meses, quando o empregado desenvolve um esquema mais duradouro, mais estável. É quando as interações e trocas de informações com agentes organizacionais (colegas de trabalho, supervisores, líderes) influenciam a maneira como as pessoas percebem e interpretam o ambiente de trabalho e sua relação de emprego, (re)avaliam suas expectativas, suas crenças e seus pressupostos, e conseqüentemente, mudam e aperfeiçoam seu contrato psicológico antecipatório.

Durante a fase de mudança e de aquisição, o esquema mental irá se ajustando progressivamente, até que haja um preenchimento suficiente de informações que satisfaça o indivíduo e se forme uma consistência entre as experiências organizacionais e as crenças individuais. Ou seja, depois de formado, o contrato psicológico passa a ser confrontado com experiências organizacionais diversas, sendo que, nesse momento, se o contrato psicológico do indivíduo é razoavelmente consistente à realidade da organização, ele se constitui em um contrato resistente a mudanças, embora possa ser objeto de revisões e adaptações baseadas nas experiências vividas por tal indivíduo (DULAC, 2005).

Vale assinalar, ainda, que, segundo conferem Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), há estudos que sugerem estar o contrato psicológico mais sujeito a mudanças em seu período de formação, ou seja, quando os indivíduos estão mais motivados a preencher as informações que faltam para completar o contrato. Lembram estes autores que, conforme a concepção apresentada na obra de Rousseau (2001), quando o contrato psicológico está suficientemente completo, ele se torna relativamente

resistente a mudanças (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005). Entre os empregados mais antigos, os esquemas são estáveis e suscitam uma impressão de ordem, estrutura e coerência de estímulos sociais. Por outro lado, os esquemas dos mais novos são mais complexos, imprevisíveis e, muitas vezes, mais difíceis de suportar (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005).

Para Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), durante as primeiras fases de relação de um empregado com o empregador, as influências organizacionais são mais intensas. Desta forma, tentativas de melhorar contratos psicológicos de empregados mais experientes tornam-se mais difíceis, pois, estes se mantêm mais estáveis ao longo do tempo. No entanto, “tudo indica que os empregados adaptam as suas percepções das promessas feitas pelo empregador em função de sua interpretação das ações deste” (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005, p. 77). Contudo, entendem estes autores que a adaptação do contrato psicológico dos empregados é mais provável que aconteça durante a sua formação, pois, neste período, a norma de reciprocidade irá constituir a base para compreensão do ciclo de atribuição de recompensas entre as partes.

Neste contexto, de acordo com Correia e Mainardes (2010), compreender o fenômeno contrato psicológico e seus impactos nos resultados é condição básica para que os gestores entendam o real valor das pessoas na organização. Os autores reforçam a convicção de que é possível melhorar a *performance* dos indivíduos, e, conseqüentemente, das organizações, por meio do desenvolvimento de contratos psicológicos equilibrados (na medida em que devem ser considerados os interesses e necessidades dos empregados e empregadores), e, também, sustentáveis (posto que se deve gerar confiança entre as partes e ainda acomodar perspectivas de desenvolvimento). Esta perspectiva permite deduzir sobre o quanto são dinâmicos os contratos psicológicos, porque, à medida que as necessidades mudam, mudam igualmente os contratos psicológicos, ou seja, estes não são firmados apenas uma vez, estando sujeitos a mudanças durante a permanência do indivíduo na organização.

A justificativa à referida característica é dada por França e Rodrigues (2011, p. 140) ao julgarem que, “por ser um processo social, humano e compartilhado, o contrato de trabalho é contínuo e mutável”. Tem como cofator a interiorização, uma vez que, em cada pessoa, há uma possibilidade de reprodução da organização em que trabalha, sendo que tal reprodução pode ser conflitante com seus valores, normas, individualidade e situação vivida (FRANÇA; RODRIGUES, 2011).

Para Schein (1982), uma explicação para esta variação, que incorre em variações do comportamento humano é que, somente em parte, o comportamento é determinado por necessidades ou motivos internos que são trazidos pelos indivíduos enquanto membros de uma espécie biológica.

Fazendo a comparação entre os tipos de contrato psicológico e estes dois tipos de trocas - as trocas econômicas e sociais elencadas por Blau (1964) e já citadas no capítulo 2 desta dissertação -, Coyle-Shapiro e Parzefall (2005, p. 41) expressam que “a distinção entre a troca econômica e a troca social é análoga nos dois tipos de contrato psicológico identificados na literatura sobre o assunto: os contratos transacionais e relacionais”. Um contrato do tipo transacional corresponde mais a uma troca em termos econômicos, tangíveis, estáticos ao longo do tempo, sendo que o seu alcance é curto e há poucas interferências ao longo da relação. Já, os contratos do tipo relacional correspondem mais às relações de trocas sociais, em que existe a ideia de desenvolvimento do empregado e de que este irá ficar com o mesmo empregador até que haja uma reforma do contrato. Nas relações de trocas sociais, ocorrem diversidade e imprevisibilidade das circunstâncias, o empregador não tem como se antecipar quanto ao que se pode esperar de um empregado ao longo da carreira. E, finalizam Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), afirmando que a troca, neste caso, é dinâmica ao longo do tempo, abrange recursos tangíveis e intangíveis que, por não estarem sempre especificados, geram ambiguidades, além de ocorrerem diversas interferências entre o trabalho e a vida pessoal.

Neste contexto, a interpretação daquilo que um deve ao outro será determinado pela interpretação que uma parte tem das ações da outra, embora outros fatores também possam modelar estas obrigações (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005). O grupo de trabalho, como exemplificam os autores, é um fator que pode influenciar a maneira como um indivíduo interpreta seu contrato. Se esta influência for grande, irá desenvolver o contrato do tipo normativo (quando é partilhado por um grupo de empregados). Outro grupo de importante influência é o grupo constituído pelos quadros superiores, com suas decisões a propósito da estratégia organizacional (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005).

Torna-se importante, então, conhecer os fatores que podem influenciar nos contratos psicológicos, por esta razão, apresenta-se na próxima seção conteúdo pesquisado na literatura sobre o assunto.

2.2.3 Fatores que influenciam os contratos psicológicos

Os motivos e as respostas aprendidos ao longo da vida de um indivíduo, o reflexo da cultura, da situação familiar, dos antecedentes socioeconômicos, das funções já exercidas em uma organização, e das forças situacionais constituem-se em fatores de grande influência nos contratos psicológicos. Pode-se dizer que os motivos e necessidades são influenciados pela forma de perceber e por aquilo que se percebe de determinada situação, e essas percepções são influenciadas pela aprendizagem que o indivíduo teve previamente (SCHEIN, 1982).

O dinheiro, por exemplo, de acordo com Schein (1982), pode ser um fator de maior motivação para uma pessoa do que para outra, dependendo da percepção de cada um acerca da necessidade do dinheiro. Esta percepção também dependerá do modo como a situação socioeconômica é vivenciada em relação ao grupo de pessoas com as quais se identifica, ou seja, com o grupo de referência. Segundo Schein (1982), uma pessoa de origem humilde que conquistou um nível de sobrevivência razoável, dentro dos seus padrões de comparação da subcultura em que foi criado, irá reagir de modo diferente a um incentivo financeiro do que um recém-formado aspirante por uma posição de riqueza que prove ter atingido o máximo de seu êxito.

Há, no entanto, evidência de que alguns dos mais poderosos fatores motivacionais do comportamento humano são situacionais (SCHEIN, 1982), em que, por exemplo, um empregado pode ser bastante produtivo para uma chefia que o trata de modo justo, mas pode ser um sabotador se perceber que está recebendo um tratamento injusto. Tudo irá depender do modo como a situação vivida é percebida e de quais são as expectativas diante desta mesma situação, logo, para se compreender a maneira de agir das pessoas, é preciso definir como essa pessoa define a situação (SCHEIN, 1982).

Segundo Migliorini (2005), impressões carregadas de uma gama de conhecimentos, emoções, comportamentos, paixões e medos, e, assim, a parte experienciada pelo indivíduo, será tudo o que irá presumir inconscientemente. A cultura, neste sentido, também deve ser considerada tanto no aspecto social quanto nas condições estabelecidas pela própria organização, como fator fundamental na determinação dos valores, das crenças e normas.

Afirma Migliorini (2005) que pessoa e ambiente formam uma constelação de fatores interdependentes entre si que determinam, em parte, o comportamento de um indivíduo em um dado momento. Vale dizer, por conseguinte, que o contrato psicológico ganha ampla atenção

de investigadores, pois inter-relaciona assuntos organizacionais, tais como motivação, satisfação no trabalho, qualidade de vida, empregabilidade e desenvolvimento interpessoal (MIGLIORINI, 2005).

Schein (1982) também escreve que são procuradas, nas teorias de motivação, explicações para diversas questões como, quais incentivos os trabalhadores irão responder melhor com uma maior produção, quais as necessidades e motivações devem ser atendidas para os conduzirem a aumentar a produtividade, ou, porque umas pessoas são mais motivadas que outras. No entanto, as pessoas, por certo período, podem estar mais motivadas com um incentivo financeiro, em outro momento, podem estar mais motivadas desenvolvendo suas aptidões e, outras vezes, podem querer rejeitar trabalhos com maior desafio, isto é, o fato é que as motivações variam com o passar do tempo. E os gestores, por sua vez, completa Schein (1982), além de estar atentos às mudanças, também devem considerar as diferenças de cultura e faixa etária de seus subordinados. Vale ressaltar, então, que, assim como as necessidades, os valores e as normas mudam à medida que as pessoas crescem e evoluem, e, simultaneamente a elas, também as organizações, e, conseqüentemente, seus contratos psicológicos também mudam.

Na norma da reciprocidade, explanada por Gouldner (1960), é estabelecido que os trabalhadores respondem positivamente ao tratamento favorável que recebem e que, quanto mais valiosos forem os benefícios, maior é a obrigação de reciprocidade, o que permite concluir sobre a existência de dois mecanismos para explicar resultados em nível das atitudes e dos comportamentos dos trabalhadores, quais sejam:

- a) No primeiro, considera-se que as promessas recíprocas obrigam os empregados a se comportar de determinada maneira e que, quanto maiores e mais relevantes forem as obrigações trocadas, mais positivas serão as respostas dos trabalhadores; e,
- b) No segundo mecanismo, o trabalhador responde conforme são cumpridas as promessas pela organização, sendo assim, quanto maior for a ruptura do contrato ou, quanto maior for o seu cumprimento, mais negativas, ou positivas, serão respectivamente as respostas dos trabalhadores.

Na concepção de Davidson (2002), por seu turno, há dois componentes que afetam a natureza dos contratos psicológicos e que, por isso, precisam ser cuidadosamente observados. São eles:

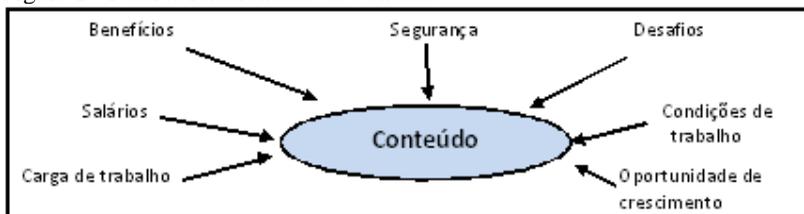
- a) O conteúdo: refere-se ao que é possível de ser negociado, como, por exemplo, os benefícios e o nível de esforço exigido.

- Os fatores do componente conteúdo podem ser tangíveis (como o salário), ou intangíveis (como o tratamento justo); e,
- b) O processo, em contrapartida, diz respeito a como será o contrato, ou a relação entre organização e indivíduo. Qualquer processo organizacional que afete o indivíduo deve fazer parte de seu contrato psicológico.

Entretanto, apesar de os citados componentes serem igualmente importantes na gestão dos contratos psicológicos, Davidson (2002) expõe que é difícil conseguir uma sensação de equilíbrio por meio deles e que, para isso, a organização terá que considerar necessidades operacionais, obrigações legais, e pontos de vista dos seus empregados.

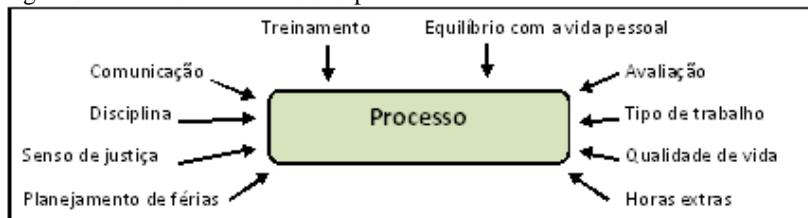
Os fatores que constituem os componentes Conteúdo e Processo estão ilustrados por meio da Figura 02 – Fatores relacionados ao conteúdo - e da Figura 03 – Fatores relacionados ao processo -, ambas dispostas a seguir.

Figura 2 - Fatores relacionados ao conteúdo



Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

Figura 3 - Fatores relacionados ao processo



Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

Pode-se observar, também, uma série de outros 12 fatores que influenciam os contratos psicológicos, em Davidson (2002). Estes se subdividem em fatores estruturais e fatores individuais. Os fatores estruturais estão ligados à cultura em seu contexto mais amplo. Por

exemplo, a cultura de engenheiros que trabalham em uma plataforma de petróleo é diferente da cultura de enfermeiros no contexto de um hospital infantil. Já, os fatores individuais são mais específicos e estão relacionados às circunstâncias individuais de cada trabalhador, incluindo, tipicamente, obrigações financeiras, compromissos sociais e o papel percebido do trabalho (por exemplo, se é visto como uma carreira ou apenas como uma maneira de ganhar dinheiro).

Para Davidson (2002), apesar de cada fator ter sua devida importância, é a combinação entre eles que influencia cada contrato psicológico. As expectativas, por exemplo, de um servidor público de 45 anos, casado, com dois filhos, são diferentes de uma mulher de 23 anos que acabou de concluir sua faculdade. Na realidade, há certa dificuldade em separar os fatores estruturais dos fatores individuais, pois ambos estão sempre se inter-relacionando, formando diversos tipos de contratos psicológicos.

A seguir, apresentam-se, no Quadro 01 - Fatores que influenciam os contratos psicológicos, na concepção de Davidson (2002), um resumo dos fatores que influenciam os contratos psicológicos, na concepção de Davidson (2002).

Quadro 1 - Fatores que influenciam os contratos psicológicos, na concepção de Davidson (2002)

Fatores Estruturais	Fatores Individuais
Idade	Estado Civil
Sexo	Dependentes
Etnia	Sexo
Classe Social	Tempo de Serviço
Ocupação	Departamento
Localização	Organização

Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

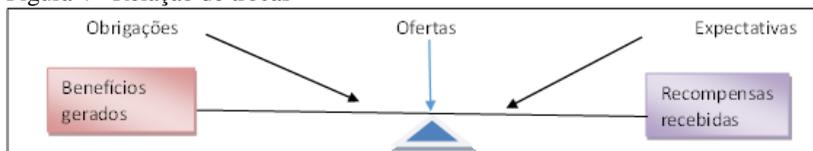
Além destes fatores, Davidson (2002), em sua pesquisa sobre contrato psicológico, identificou outros seis elementos-chave principais que compõem o fenômeno, que são:

- a) O equilíbrio entre os benefícios gerados pelo empregado e as recompensas esperadas;
- b) A quantidade de escolhas percebidas no momento;
- c) O ritmo de mudanças experimentadas;
- d) A importância percebida de confiança no contrato;

- e) O nível de clareza existente; e,
- f) A extensão em que o contrato foi individualizado.

Quanto ao item a (O equilíbrio entre os benefícios gerados pelo empregado e as recompensas esperadas), Davidson (2002) afirma que, em um contrato psicológico equilibrado, ambas as partes sentem que as trocas provêm de resultados valorizados. Este equilíbrio é ilustrado na Figura 04 – Relação de trocas -, trazida a seguir:

Figura 4 - Relação de trocas



Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

A Figura 04 – Relação de trocas - revela que um desequilíbrio será sentido quando uma das partes perceber que há uma disparidade entre as obrigações e o que é oferecido favorecendo a outra parte.

Davidson (2002) igualmente apresenta um modelo de contrato psicológico simplificado, incorporando benefícios gerados e recompensas recebidas, a partir do qual sugere possíveis relações entre eles. Haverá também obrigações comuns a ambas as partes, conforme mostrado no Quadro 02 – Contrato Psicológico Simplificado.

Quadro 2 - Contrato Psicológico Simplificado

Obrigações (ambas as partes)	
<ul style="list-style-type: none"> • Agir legalmente • Tratamento justo • Honestidade 	
Expectativas do Empregado <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa pelo trabalho/ esforço • Segurança, higiene e condições de trabalho confortáveis • Oportunidades de desenvolvimento pessoal e progressão de carreira • Adotar procedimentos pessoais e políticos equitativos 	Expectativas do Empregador <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade por recompensa • Padrões razoáveis de vestuário, aparência e comportamento em geral • Trabalhar com afinco na busca dos objetivos organizacionais • Não trair posições de confiança

Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

O segundo elemento, quantidade de escolhas, refere-se ao fato, segundo Davidson (2002), de que um empregador não tem de oferecer a um indivíduo em particular um trabalho, e o indivíduo, por sua vez, não tem que aceitar as ofertas que recebe. O grau de escolha, em verdade, depende de vários fatores, como a situação econômica e a disponibilidade de empregos futuros com habilidades exigidas, conforme pode ser observado na Figura 05 – Grau de Escolhas.

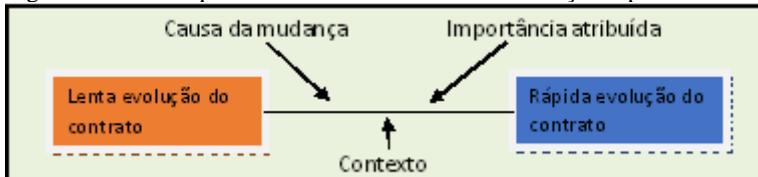
Figura 5 - Grau de escolhas



Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

O terceiro elemento observado por Davidson (2002) é que o contrato não é estático, podendo ser afetado por vários fatores e que há diferentes percepções quanto à velocidade em que cada mudança ocorre. Inclusive, um contrato psicológico pode ser afetado por vários fatores que nem sempre estão diretamente relacionados à ocupação atual do indivíduo. Poderia ser, por exemplo, o fato de descobrir que um colega de trabalho ganhou um bônus generoso, ou uma promoção inesperada, ou até mesmo a decisão de se casar. Igualmente, o contrato psicológico na perspectiva do empregador também pode ser afetado por diversos fatores. O nível de variação do contrato dependerá do fator que provocou a mudança, ou seja, sua causa, da percepção do nível de importância dado a este fator, e do contexto em que ocorre, conforme mostrada na Figura 06 - Fatores que influenciam no ritmo das mudanças experimentadas.

Figura 6 - Fatores que influenciam no ritmo das mudanças experimentadas



Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

Sobre a quarta característica, Davidson (2002) escreve que, para ambas as partes, as atitudes são influenciadas por experiências anteriores, principalmente, uma experiência em que foi percebida alguma violação. Estas violações afetarão mais notadamente o nível de confiança. A extensão do impacto dependerá do tipo de violações experimentadas, do número de vezes que ocorreram, e de quando ocorreram, ou seja, uma violação vivida há cinco anos terá menos impacto que uma vivenciada há um ano. Tal característica é revelada por meio do esquema da Figura 07 - Fatores que afetam o nível de confiança nos contratos psicológicos.

Figura 7 - Fatores que afetam o nível de confiança nos contratos psicológicos



Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

A quinta característica elencada por Davidson (2002) é que o contrato psicológico é formado por uma parte implícita, dificultando a clareza por ambas as partes, e uma parte explícita, consciente da troca que deve haver entre as obrigações e as recompensas pelo trabalho realizado, conforme apresentado na Figura 08 – Grau de clareza. A parte implícita é difícil de ser definida, portanto, quanto mais explícito for o contrato, maior será sua clareza.

Figura 8 - Grau de clareza



Fonte: Adaptado de Davidson (2002).

Quanto à sexta característica, Davidson (2002) mostra que há duas dimensões a serem consideradas em um contrato – aquela relativa ao coletivo, e aquela ao individual -, identificadas por Rousseau (1995) e ilustradas na Figura 01 - Tipos de contrato, na qual são encontrados dois tipos de contrato coletivo (normativo e social) e dois tipos de

contrato individual (psicológico e implícito). Dentro destas perspectivas, devem ser apreciados fatores, tais como, crenças, perspectivas e interpretações diferentes em cada relacionamento individual ou coletivo.

Esses elementos-chave identificados por Davidson (2002) - equilíbrio entre benefícios gerados e recompensas; quantidade de escolhas/oportunidades; ritmo de mudanças; grau de confiança; nível de clareza; e, extensão em que o contrato é individual -, podem existir em diferentes graus, entre um polo de grau alto e um polo de grau baixo, dependendo da situação. O gestor, por conseguinte, precisa investigar sobre tais características para que possa traçar o perfil dos diversos contratos psicológicos presentes no ambiente de trabalho, em uma escala contínua, de acordo com a percepção de cada indivíduo envolvido na relação contratual, obtendo, assim, subsídios para o melhor aproveitamento das potencialidades dessa ferramenta de gestão (o contrato psicológico).

Dulac (2005) comenta sobre fatores, identificados por Morrison e Robinson (1997; 2004), que estão ligados às experiências das pessoas e que podem influenciar antes, durante e depois da entrada em uma organização, quais sejam:

- a) **A socialização durante a infância e a adolescência** – neste período, são criados os valores, inclusive quanto à justiça, trabalho e reciprocidade, que irão afetar a maneira como pressupõem suas obrigações na relação de trabalho;
- b) **A cultura nacional** – afeta a maneira como a pessoa vê e interpreta as promessas e obrigações na relação de trabalho, desenvolvendo expectativas específicas. Correspondem a valores desenvolvidos no âmbito da cultura nacional, como o individualismo, à distância em relação ao poder, ou a fuga da incerteza;
- c) **Experiências anteriores de trabalho** – irão marcar a maneira como percebem e interpretam a nova experiência de trabalho;
- d) **A cultura organizacional** – ao veicular valores como flexibilidade, *performance*, lealdade e inovação, a organização pode influenciar o modo como o empregado percebe as contribuições que ela espera de seus empregados e as retribuições que ela pode oferecer;
- e) **A socialização organizacional e profissional** – as fases de socialização organizacional e profissional, igualmente, afetam a maneira como os empregados irão perceber, interpretar e lembrar as obrigações recíprocas;

- f) **Os sinais sociais e as interações cotidianas** – com base nos sinais sociais e nas relações do dia a dia com outros empregados, as pessoas recebem informações sobre quais são suas obrigações e retribuições que devem esperar de sua relação de trabalho; e,
- g) **O papel da relação de emprego e as motivações, os objetivos e as necessidades que estão associadas a ele** – as motivações, os objetivos e as necessidades de cada um influenciam a maneira como percebe e interpreta as informações, principalmente em uma situação de ambiguidade, e a maneira como completa as informações não suficientes. Desta forma, cada pessoa, seja qual for o cargo que ocupa, terá um contrato psicológico diferente.

Partindo da perspectiva de Campoy, Castaing e Guerreiro (2005), verifica-se que as obrigações que constituem uma relação de trabalho, tanto são das organizações para com o empregado, quanto dos empregados para com a organização. Desta forma, os autores apresentam dois quadros que relacionam estas obrigações, porém para a presente dissertação, estes quadros foram adaptados pela pesquisadora, optando-se por aquelas que estão mais relacionadas às de um contrato psicológico, não contemplando as que costumam ser apresentadas em contratos formais de trabalho e em regulamentações. Adicionalmente, a seleção feita está alinhada com a realidade brasileira, pois os quadros originais são baseados na realidade de onde a obra foi escrita, Portugal. O conjunto de obrigações selecionado está ilustrado nos Quadro 03 - Obrigações da organização em relação ao empregado, e no Quadro 04 - Obrigações do empregado em relação à organização, desenhados a seguir.

Quadro 3 - Obrigações da organização em relação ao empregado

Remuneração ligada a <i>performances</i>	Envolvimento nas decisões
Coerência do sistema de remuneração dentro da organização	Integridade/honestidade
Estímulo à formação e capacitação	Recursos para poder trabalhar bem
Possibilidade de desenvolvimento pessoal	Carga de trabalho não excessiva
Possibilidades de desenvolvimento profissional	Segurança no trabalho
Apoio para fazer carreira	Ser tratado de maneira justa e equitativa
Reconhecimento de <i>performance</i>	Explicitações das regras
Apoio e respeito perante problemas pessoais	Boa comunicação e cooperação entre colegas de trabalho
Autonomia no trabalho	Bom ambiente de trabalho
Ter responsabilidades	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Desafios no trabalho	Boa comunicação com superiores hierárquicos
Autonomia para tomar decisões	Consulta e comunicação nos assuntos que tangem aos empregados
Utilização de competências	Possibilidade de horários flexíveis compatíveis com necessidades pessoais

Fonte: Adaptado de Campoy, Castaing e Guerreiro (2005).

Quadro 4 - Obrigações do empregado em relação à organização

(continua)

Adaptar-se às mudanças	Ser honesto e ético profissionalmente
Aceitar mudança de função	Proteção das informações da empresa
Desenvolver novas competências	Utilizar honestamente os recursos da empresa
Seguir formações fora das horas de trabalho	Querer permanecer na empresa
Estar informado das possibilidades de desenvolvimento na profissão e na empresa	Respeitar procedimentos e políticas organizacionais
Vestir-se e comportar-se corretamente	Ser digno de confiança
Aceitar, se necessário, tarefas além das atribuições	Melhorar os métodos de trabalho
Aceitar horários flexíveis	Pôr em primeiro lugar os interesses da organização

Quadro 4 - Obrigações do empregado em relação à organização

(conclusão)

Cumprir horários previstos contratualmente	Ser fiel à empresa
Ter boas relações com os colegas	Trabalhar eficazmente
Cooperar com os colegas	Fornecer um trabalho suficiente e de qualidade

Fonte: Adaptado de Campoy, Castaing e Guerreiro (2005).

Há, também, sobre o tema desta pesquisa, um artigo de Maia e Bittencourt (2014), no qual os autores oferecem um Instrumento de Avaliação de Contrato Psicológico (ICP) projetado e, devidamente validado, em uma organização pública federal brasileira. Segundo estes autores, a decisão de construir o ICP decorre de se ter constatada a inexistência de um instrumento de investigação dos contratos psicológicos voltado especificamente à realidade do Brasil e adaptado à língua portuguesa. Diante deste cenário Maia e Bittencourt (2014), por meio da adoção de técnicas quantitativas e qualitativas, acabam por construir e proceder a validação psicométrica do ICP, que assume um aspecto bilateral do contrato psicológico, abrangendo crenças do empregado, tanto de suas obrigações para com a organização, quanto as obrigações do empregador para com os empregados. Para o alcance dos objetivos da pesquisa citada, os autores (MAIA; BITTENCOURT, 2014) seguiram cinco etapas, que são:

- a) Revisão da literatura sobre contratos psicológicos;
- b) Análise documental;
- c) Entrevistas com especialistas em gestão de pessoas da organização estudada;
- d) Análise por juízes; e,
- e) Validação semântica.

O estudo resultou em um ICP validado com três dimensões (MAIA; BITTENCOURT, 2014), a saber:

- a) **Tangibilidade** – reúne itens referentes ao grau em que o empregado percebe os termos do contrato como definidos, específicos, sem ambiguidade e menos sujeitos a interferências externas e fora de controle, ou seja, no nível de objetividade dos termos do contrato. O empregado oferece abertura, participação e transparência. O empregador, por sua vez, oferece a noção de que ele é parte da organização, com papel bem definido, com transparência e clareza nas

- oportunidades, atribuições, recompensas, critérios de avaliação, reduzindo ambiguidades;
- b) **Foco** – reúne itens relacionados a como o empregado percebe a definição dos termos do contrato em função de trocas mensuráveis de elementos econômicos e extrínsecos ao sujeito, em outras palavras, refere-se aos itens em que o empregado percebe e racionaliza as diferenças entre o que investiu e o que obteve de retorno, e também entre ele e seus colegas de trabalho nas trocas mensuráveis; e,
- c) **Escopo** – reúne itens que se referem ao grau-limite em que os objetivos organizacionais e as relações de trabalho influenciam a expressão intelectual e pessoal do indivíduo e vice-versa. Nesta dimensão, o empregado investe na organização e excede seu papel em consideração às necessidades organizacionais, e o empregador trata o empregado como pessoa, considerando suas características e necessidades pessoais (MAIA; BITTENCOURT, 2004). A seguir, apresenta-se, o Quadro 05 - Instrumento de Contrato Psicológico (ICP) validado em organização pública federal brasileira -, com os itens do ICP validado.

Quadro 5 - Instrumento de Contrato Psicológico (ICP) validado em organização pública federal brasileira

(continua)

Dimensão	Obrigações do empregador	Obrigações do empregado
Tangibilidade	descreva sem ambiguidade o que é esperado de mim	indique explicitamente meus desejos e planos de carreira
	descreva especificamente o critério de avaliação de desempenho adotado	estabeleça com clareza o que é importante para mim no meu trabalho
	cumpra rigorosamente o que for previamente acordado	comprometa-me com a organização por um longo tempo
	ofereça a orientação legal e técnica necessária para que eu desenvolva o trabalho	traga ideias próprias e criatividade para melhoria das atividades
	forneça-me <i>feedback</i>	queira me desenvolver na organização
	coloque os empregados em locais compatíveis com suas características profissionais	ajuste-me facilmente às mudanças na situação do trabalho
Foco	remunere-me satisfatoriamente	trabalhe ativamente enquanto estiver no local de trabalho
	determine prazos realistas para a entrega de trabalhos	esforce-me no cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos
	não me submeta a uma carga excessiva de trabalho	apresente um volume de trabalho adequado, levando-se em conta as condições e complexidade de minhas atividades
	não sobrecarregue de trabalho os melhores funcionários	coopere com a equipe na realização dos trabalhos
	não subtilize minha capacidade de trabalho	desenvolva as minhas atividades com a qualidade requerida

Quadro 5 - Instrumento de Contrato Psicológico (ICP) validado em organização pública federal brasileira

(conclusão)

Dimensão	Obrigações do empregador	Obrigações do empregado
	disponibilize materiais e equipamentos adequados	zele por valores, bens e equipamentos institucionais sob minha guarda ou uso
Escopo	trate-me como uma pessoa, não como um número	preocupe-me com a organização, mesmo fora do horário de trabalho
	permita-me ser eu mesmo dentro da organização	
	dê-me autonomia para realizar meu trabalho	trabalhe horas além do expediente quando necessário
	ofereça-me um trabalho que requeira originalidade e criatividade	lide bem com os imprevistos nas situações de trabalho
	leve em conta minhas opiniões	aceite uma transferência para uma função diferente dentro da organização se necessário
reconheça a importância do que faço		

Fonte: Adaptado de Maia e Bittencourt (2014).

De acordo com Chambel (2014), embora a essência do contrato psicológico consista na percepção sobre as obrigações mútuas, está igualmente relacionada à percepção do quanto estão ou não sendo cumpridas e, a partir do momento em que uma das partes percebe que a outra não está cumprindo suas promessas, haverá um desequilíbrio na relação.

Neste sentido, para uma maior compreensão do que pode acontecer nos casos em que esta relação de obrigações entre empregado-empregador não é percebida como uma situação de equilíbrio, torna-se necessário explicações sobre ruptura e violação dos contratos psicológicos, apresentadas na seção seguinte.

2.2.4 Ruptura e violação dos contratos psicológicos

Há casos em que o indivíduo percebe que a organização não cumpriu com suas obrigações entendidas como promessas prévias. Nestes casos, para ajudar com a compreensão do que acontece, surgem algumas concepções de brecha, ou ruptura, e violação do contrato psicológico.

Segundo Chambel (2014), a diferença entre ruptura e violação é que a ruptura é a percepção do não cumprimento das promessas, e a violação está ligada à resposta emotiva que ocorre após a ruptura. A percepção de ruptura ocorre quando uma das partes considera que a outra não está cumprindo suas promessas, surgindo uma percepção de desequilíbrio. A relação entre a percepção de que uma promessa não foi cumprida e a percepção de ruptura do contrato é obtida por meio de um processo comparativo. Logo, a percepção de ruptura é verificada quando o resultado do processo de comparação denota uma situação de desequilíbrio. No entanto, com base em Chambel (2014), entende-se que um contrato pode ser rompido, mas não violado, se forem apresentadas razões plausíveis e legítimas para esta ocorrência.

Em Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), encontra-se a diferença entre ruptura e violação de contrato psicológico baseada na concepção das autoras Morrison e Robinson, para a qual a ruptura do contrato acontece quando as obrigações prometidas não são verificadas, e a violação corresponde a um estado emocional e afetivo que surge quando se acredita que a organização não conseguiu manter o contrato. Também, nesta mesma fonte, encontra-se outra definição para violação, trazida por Rousseau (1989), segundo a qual a violação diz respeito à incapacidade da organização, ou de qualquer parte das unidades que a compõem, em responder a uma contribuição de um empregado, quando ele acreditava que isso deveria ter acontecido.

Já, a violação, para Dulac (2005), ocorre quando essas percepções de brechas causam reações emocionais fortes, como cólera, ansiedade ou traição. Devido à grande incidência desses fenômenos nos ambientes organizacionais, torna-se evidente a necessidade de estudos e atenção de gestores sobre o assunto, visto que as percepções de brechas ou de violação provocam tensões e conflitos que podem repercutir nas atitudes e comportamentos dos empregados. Sendo assim, compreender os fatores, as variáveis e os mecanismos que influenciam nas percepções de brechas e violações, e, tendo conhecimento destes, torna-se possível aos gestores identificar possibilidades de melhora na gestão da relação de emprego contemporânea.

Campoy, Castaing e Guerreiro (2005), em sua obra, tratam de estudos que comprovam haver efeitos de rupturas em um contrato psicológico, ou seja, as incidências de promessas não realizadas trazem emoções negativas muito mais intensas do que a superação das promessas. Exemplo disso é o estudo realizado por Guest e Conway (2002) que validaram, estatisticamente, que as rupturas causam fortes reações negativas.

De outro modo, Campoy, Castaing e Guerreiro (2005) mostram que o estudo de Lambert *et al.* (2003) diagnosticou que dar mais do que o prometido, superando as promessas pode criar, tanto consequências positivas, quanto negativas sobre a satisfação no trabalho. Este estudo mostrou que a relação entre a ruptura e as consequências individuais é linear, ao passo que isso não ocorre na superação das promessas. Quando o empregador respeita exatamente o que foi prometido, os níveis de satisfação são mais elevados, porém, esses níveis não se elevam igualmente quando as promessas são superadas.

A percepção da ruptura, conforme afirmam Robinson e Morrison (2000), pode resultar de alguns fatores, tais como:

- a) O **renegar** ocorre quando os agentes organizacionais sabem que a obrigação existe, mas deixa de cumpri-la. Ou, em outras palavras, deixa de cumprir com suas promessas;
- b) Já, a **incongruência** resulta do fato de o indivíduo e os agentes organizacionais terem entendimentos diferentes sobre promessas mútuas, cada um percebe de modo diferente uma dada obrigação, percebe de modo incongruente;
- c) A **vigilância** dos funcionários, definida como a medida com que cada empregado monitora o quanto a organização está satisfazendo o seu contrato psicológico. Não somente os empregados vigilantes são mais propensos a detectar uma verdadeira quebra de contrato, mas estão à procura de quebra de contrato, além disso, podem ser mais propensos a perceber se a organização não cumpriu a obrigação, mesmo quando há alguma ambiguidade sobre o caso; e,
- d) A **interpretação** modera a relação entre a quebra percebida e o sentimento de violação. A quebra de contrato não levará necessariamente a uma reação emocional intensa. Tudo depende da maneira como a violação percebida foi interpretada, ao significado que foi dado à quebra em determinada situação. O processo de interpretação determina o grau de intensidade de emoção negativa que o empregado experimenta.

Cunha *et al.* (2007) afirmam que, embora os fatores básicos para o surgimento de uma quebra no contrato psicológico seja o renegar (negação) e a incongruência, há outros elementos necessários para que esta quebra ocorra, a saber:

- a) Os empregados e os agentes organizacionais podem ter interpretações diferentes de suas promessas mútuas, geradas pela falta de comunicação clara, criando expectativas falsas, por promessas ambíguas e complexas, ou por esquemas de referência socioculturais diferentes;
- b) É necessário que o sentimento de descumprimento de uma promessa seja percebido e que a ela seja atribuída grande importância (saliência). Também depende quão presente esta promessa está na mente do indivíduo (vigilância);
- c) Detectado o descumprimento, o indivíduo entra com um processo de comparação entre suas contribuições e as da organização, assim, a quebra ocorre quando se percebe um desequilíbrio nesta comparação. No entanto, isto dependerá da percepção de cada indivíduo, de viesamentos cognitivos, predisposições pessoais e da natureza da relação; e,
- d) Após perceber a quebra, a pessoa entra em um processo interpretativo, avaliando a magnitude do desequilíbrio, construindo as possíveis razões que geraram a quebra, fazendo julgamentos sobre o grau de injustiça e procurando dar um valor ao grau em que o acontecido colidiu com o contrato social, que contextualiza o ambiente organizacional onde exerce suas funções.

Dulac (2005) também escreve sobre fatores que interferem no processo de interpretação brechas, ou diferenças entre as contribuições respectivas, que são:

- a) O primeiro fator refere-se à **maneira como o empregado avalia a magnitude da brecha** (DULAC, 2005, *grifo nosso*). Se ele avalia que a diferença entre as contribuições é muito grande, a relação entre a brecha e uma violação do contrato será mais forte;
- b) O segundo fator seria a atribuição das **causas**, exercendo um efeito direto sobre a intensidade das emoções sentidas pelo indivíduo. Alguns autores, segundo Dulac (2005), afirmam que a atribuição de responsabilidade assenta na análise de alguns fatores, a saber:

- **causalidade** – o indivíduo deve analisar se a brecha foi consequência de ações da organização;
- **controle/previsibilidade** – o indivíduo deve ajuizar o grau de previsibilidade, ou controle dos agentes organizacionais sobre fatores causadores da brecha; e,
- **intencionalidade** – o indivíduo deve analisar a responsabilidade da organização, ou dos agentes organizacionais, sobre a brecha.

Portanto, a probabilidade de uma brecha chegar a ser uma violação do contrato depende diretamente do quanto a mais o indivíduo interpreta que a organização é responsável pela brecha, e que os agentes organizacionais tinham consciência do problema e poderiam ter previsto ou evitado. O processo de atribuição também depende da **confiança** (*grifo nosso*). Um alto grau de confiança faz com que o empregado acredite que a organização não irá agir em detrimento dos seus interesses e, portanto, ao perceber uma brecha, esta será atenuada (DULAC, 2005).

Outro fator exposto por Dulac (2005), que afeta o processo de atribuição são as explicações sociais, ou seja, as **justificativas**, ou desculpas dos agentes organizacionais (*grifo nosso*). Este fator altera as percepções de causalidade, controle, previsibilidade e intencionalidade moderando as possibilidades de uma violação de contrato. No caso de as justificativas não serem suficientes para explicar as razões da violação, os empregados empenham-se para deixar a organização e procurar um novo emprego.

A percepção de justiça (*grifo nosso*) é outro fator, trazido por Dulac (2005), que afeta o processo de interpretação, de modo que a intensidade das reações emocionais e comportamentais podem ser moderadas pela maneira como o contexto no qual se produziu a brecha é avaliado pelo empregado. Quanto maior a percepção de que suas expectativas foram tratadas injustamente, maior será a resposta negativa, maior será o sentimento de violação.

Coyle-Shapiro e Parzefall (2005) apontam que os efeitos negativos de uma ruptura sobre reações psicológicas e comportamentais ficam evidentes quando um empregador não cumpre com suas obrigações ajustando-as, cognitivamente, para baixo. Alguns outros autores, citados por Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), trazem contribuições empíricas para mostrar tais evidências, quais sejam:

- a) A relação negativa da ruptura com a confiança e a intenção de continuar na empresa, de Robinson e Rousseau (1994);

- b) A relação negativa entre ruptura e satisfação profissional, de Tekleab, Takeuchi e Taylor (2005);
- c) A relação negativa entre ruptura do contrato e a implicação afetiva, de Lester *et al.* (2002);
- d) A relação negativa entre a ruptura do contrato e comportamentos de cidadania organizacional, de Johnson e O’Leary-Kelly (2003); e,
- e) A relação negativa entre a ruptura do contrato e a *performance* no trabalho, de Johnson e O’Leary-Kelly (2003), Turnley *et al.* (2003), Robinson (1996) e Turnley e Feldman (2000).

De acordo com Siqueira Gomide Júnior (2004), a primeira ideia de que os indivíduos, em seus relacionamentos sociais, pesariam seus investimentos e retornos nestas relações, foi apresentada por Adams (1963a), ao afirmar que a decisão de permanecer ou não neste tipo de relacionamento depende de quanto se percebe de justiça pelos indivíduos. Se há a percepção de que os investimentos das partes são proporcionais, há a intenção de permanecer nesta relação, caso contrário, o indivíduo desenvolveria estratégias cognitivas de compensação que, se falhassem, levariam a desistir do relacionamento.

Entretanto, sustentam Cunha *et al.* (2007) que, quaisquer que sejam os contratos psicológicos dos membros organizacionais, violações afetam comportamentos dos indivíduos em relação à organização, pois,

quaisquer que sejam os contratos que os membros organizacionais ‘forjam’ em suas mentes, e quaisquer que sejam os fatores que os influenciam, as percepções de violação de contrato psicológico têm implicações nos comportamentos dos indivíduos e no modo como passam a relacionar-se com a organização. Por exemplo, um indivíduo que percebe que a organização violou o contrato relacional pode revertê-lo em contrato meramente transacional – alterando as suas crenças acerca das obrigações que deve à organização. Nesse caso, é presumível que, por exemplo, se escuse a praticar comportamentos de cidadania, estabeleça com a organização uma relação meramente econômica, e execute apenas os comportamentos próprios de seu papel (REGO, 2002a *apud* CUNHA *et al.*, 2007, p. 218).

Portanto, antes de tentar compreender a violação do contrato, Cunha *et al.* (2007) indicam ser previamente necessária a compreensão dos pressupostos elaborados por Rousseau (1989) e Robinson (1996) sobre o assunto, que são:

- a) Quebrar um contrato é não cumprir com seus termos;
- b) A quebra significa que, na percepção do empregado, a organização deixou de cumprir com suas contribuições, mas esta quebra pode não corresponder com a realidade e ser apenas uma expectativa criada pelo empregado que não tenha sido atendida;
- c) Não necessariamente a quebra pode gerar uma violação do contrato. Para isso, é necessário que o empregado considere que a organização foi a responsável pela quebra ou nada fez para evitá-la;
- d) O sentimento de violação provoca sentimento de que a confiança foi abalada; e,
- e) As violações não radicam apenas nas expectativas que deixaram de ser cumpridas, mas também ferem a relação contratual, podendo reverter um contrato do tipo Relacional para o tipo Transacional, e, algumas vezes, de maneira irrecuperável.

Contudo, conforme afirma Chambel (2014), o estudo sobre contrato psicológico é de grande importância para explicar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores. Entretanto, verificar o cumprimento ou ruptura do contrato, e não somente as expectativas, é um dos aspectos mais relevantes nesta questão, posto que a ruptura do contrato afeta a relação entre trabalhador e organização, trazendo consequências significativas. Conforme observam Cunha *et al.* (2007), evidências teóricas e empíricas têm demonstrado diversas consequências relacionadas a violações dos contratos psicológicos. Diante da importância do tema, na próxima seção, explora-se sobre consequências de quebra e violação dos contratos.

2.2.5 Consequências da quebra/ruptura e da violação dos contratos psicológicos

Quando as expectativas das pessoas e da organização não estão em sintonia, segundo França e Rodrigues (2011), começam a aparecer sinais dessa falta de alinhamento, como problemas com desempenho, erros e omissões no trabalho, acomodação, má vontade, perda de bons funcionários, faltas sem motivo aparente, além de queixas de doenças. Tal situação compromete não somente a saúde da organização, como a das pessoas que nela trabalham.

Com a quebra/ruptura de contrato sem que se perceba uma violação, segundo Cortês (2005), um indivíduo percebe que as obrigações da outra parte não foram cumpridas e, com isso, o indivíduo passa a diminuir o seu nível de contribuição e sua produtividade, havendo, ainda, redução no seu comportamento proativo e, até, a possibilidade de ele pensar em abandonar a organização.

Para Cortês (2005), as consequências de rompimento dos contratos dependem do tipo em que é classificado. Nos contratos relacionais, à medida que o fator confiança é desgastado, aparece um sentimento de desobrigação de atuar de forma sincera e são originadas consequências, tais como passar a um contrato puramente transacional, ou vontade de sair da organização. Já, em um contrato do tipo transacional, quando a violação acontece, simplesmente há uma perda de comprometimento com relação à entrega dos resultados motivada por uma percepção de injustiça.

Consequências das violações de contrato psicológico também são citadas por Cunha *et al.* (2007), a exemplo das que seguem:

- a) Decréscimo dos níveis de satisfação;
- b) Incremento dos sentimentos de injustiça;
- c) Erosão da confiança;
- d) Quebra do sentido do dever de lealdade;
- e) Raiva;
- f) Ressentimentos;
- g) Aumento do *turnover*;
- h) Aumento da vontade de abandonar a organização;
- i) Redução dos níveis de desempenho; e,
- j) Baixa nos níveis de empenho.

No entanto, Cunha *et al.* (2007) também esclarecem que esses efeitos ocorrem de maneira diferente, dependendo do tipo de contrato, e

que são observados mais intensamente em contratos do tipo relacional, comparando-se com o do tipo transacional.

Dada a grande incidência de brechas/rupturas e violações de contratos constatada em pesquisas empíricas, como as de Conway e Briner (2002) e de Robinson e Rousseau (1994), numerosas outras pesquisas começaram a se concentrar nas consequências advindas com estes fenômenos ao nível das atitudes e comportamentos dos trabalhadores (DULAC, 2005). Diante dessas contribuições, Dulac (2005) enumera consequências dos impactos dos contratos psicológicos sobre as atitudes, quais sejam:

- a) Satisfação;
- b) Empenhamento;
- c) Confiança; e,
- d) Intenção de permanecer ou de deixar a organização.

Além destas, Dulac (2005) lista outras consequências dos impactos do contrato psicológico sobre os comportamentos, que são:

- a) *Performance* intrapapel;
- b) *Performance* extrapapel;
- c) *Turnover*²; e
- d) Percepção das obrigações recíprocas e de seu cumprimento.

A seguir, é possível verificar o que Dulac (2005) expõe sobre cada uma dessas consequências relacionadas ao impacto do contrato psicológico sobre as atitudes e sobre os comportamentos.

No que tange às atitudes, Dulac (2005) tem o seguinte entendimento:

- a) **A satisfação** – todas as pesquisas empíricas comprovam que há uma relação negativa entre a brecha e a satisfação no trabalho, assim como entre a brecha e a satisfação geral;
- b) **O empenhamento** – numerosas pesquisas confirmam que a brecha em um contrato psicológico, ou seja, as crenças individuais, nomeadamente as relacionadas ao não cumprimento das obrigações da organização, estão associadas a uma redução do empenho afetivo e normativo;
- c) **A confiança** – um estudo de Robinson e Rousseau (1994) mostrou que a percepção de uma brecha está correlacionada de maneira negativa com a confiança no empregador, pois,

² Rotatividade de empregados (MICHAELIS, 2015).

quanto maior a não realização das obrigações, menor grau de confiança;

- d) **A intenção de permanecer ou de deixar a organização** – a percepção de brecha prediz de maneira significativa a intenção de deixar a organização; e,
- e) **Outras atitudes** – há uma associação positiva entre o estado do contrato psicológico e a satisfação geral, por meio de avaliações subjetivas ligadas à saúde e ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Assim como há, em contrapartida, uma associação negativa entre o contrato psicológico e emoções, humor, fadiga emocional, cinismo, fraca percepção de apoio organizacional, e percepções de injustiça.

Já, no que diz respeito aos comportamentos, Dulac (2005) considera que:

- a) **A performance intrapapel** – a brecha ocorrida em um contrato psicológico está ligada de maneira negativa à *performance* no trabalho e nas tarefas, e provocam negligência das responsabilidades inerentes ao trabalho;
- b) **A performance extrapapel (comportamentos de cidadania organizacional)** – de maneira geral, pesquisas empíricas indicam que o cumprimento do contrato psicológico prediz significativamente os comportamentos de cidadania organizacional dos empregados relacionando negativamente a percepção de brecha com a virtude cívica;
- c) **Turnover** – estudos revelam uma relação positiva entre as percepções de brecha e o *turnover*;
- d) **A percepção de obrigações recíprocas e do seu cumprimento** – Robinson, Kaatz e Rousseau (1994) realizaram um estudo indicando que a brecha no interior do contrato psicológico provoca a redução no sentimento pessoal de obrigação em relação à organização. Ou seja, o empregado, ao perceber o não cumprimento de obrigações da organização, reestabelece a situação adaptando cognitivamente as suas obrigações; e,
- e) **Outros comportamentos** – investigadores sugerem, segundo Dulac (2005), que sentimento de injustiça e ameaças originados pela percepção de brecha no contrato podem gerar comportamentos fora do normal como comportamentos de frustração, agressão e vingança.

Dulac (2005) lembra, também, que, há pesquisas comprovando que os efeitos negativos da brecha permanecem por muito tempo depois de ela ser produzida, o que representa uma das causas de *turnover* e de baixa *performance* nas organizações.

Contudo, de acordo com Schein (1982), a organização pode reforçar seu lado do contrato psicológico com o uso do poder e da autoridade, do mesmo modo como os empregados o podem. Para tanto, alerta Schein (1982) que estes últimos dispõem de uma série de opções como abandonar a empresa, reduzir sua participação no trabalho, entrar em greve, fazer sabotagem, ou influenciar em seu favor alguma situação. Neste contexto, a crença de que os empregados possuem poder de influência é determinante, pois, como afiança Schein (1982), nestas condições, eles se sentem mais à vontade, fortificam seu lado do contrato psicológico e se asseguram de que, caso a organização não satisfaça suas expectativas, podem se fazer ouvir ou, até mesmo, deixá-la.

Para que estas consequências sejam evitadas, a próxima seção discute sobre ações que podem ajudar os gestores a manter os contratos psicológicos equilibrados e evitar possíveis quebras ou até violações deles.

2.3 GESTÃO DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

Para Schein (1982), se as aptidões e os motivos das pessoas são tão variáveis, os gerentes organizacionais devem ter capacidade diagnóstica para sentir e valorizar as diferenças entre as pessoas de modo a tirar vantagem dessa compreensão diagnóstica, tratando-as diferentemente, de acordo com as necessidades e motivos de cada uma.

Apesar de o contrato psicológico ser idiossincrático e sujeito a diversificados enviesamentos perceptivos, na opinião de Chambel (2014), há fatores que favorecem esta relação entre o indivíduo e a organização e ajudam a evitar casos de ruptura ou violação do contrato, tais como:

- a) A comunicação frequente, por meio da qual se tem a oportunidade de aferir divergências e apresentar razões por eventuais mudanças que possam ter ocorrido em relação a promessas feitas; e,
- b) A coerência entre as múltiplas fontes de informação, ou seja, entre os responsáveis pelo recrutamento, manuais de acolhimento, chefes, colegas e sistema de práticas de gestão de pessoas, com base nas quais os trabalhadores desenvolvem

as suas percepções e interpretações sobre as obrigações mútuas.

Comunicações precisas e objetivas também são sugeridas por Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 325), para os quais

[...] crenças e afetos dirigidos à organização tem relação direta com políticas organizacionais baseadas em preceitos objetivos, éticos e, sobretudo, conhecidos [...] não basta a organização possuir critérios de salários, promoções ou demissões. É preciso, sobretudo, que os empregados tenham conhecimento delas, por meio de comunicações precisas e objetivas oriundas da direção das empresas.

Portanto, uma das perspectivas de atuação dos profissionais de gestão de pessoas é garantir um fluxo contínuo de comunicação, que possibilite a todos uma ininterrupta atualização das informações e decisões, decisões estas que devem ser tomadas com a participação dos empregados que sejam afetados por elas, conforme alertam Siqueira e Gomide Júnior (2004).

Neste sentido, de acordo com Cortês (2005), quanto mais eficaz for o processo de comunicação com os empregados, mais explícitos os contratos psicológicos serão. Além da quantidade de comunicação, também sua continuidade é de suma importância para reduzir níveis de violação dos contratos, à medida que as duas partes passam a visualizar sob uma ótica mais positiva a relação de troca. Entretanto, a comunicação deve iniciar desde o processo de recrutamento e vir sendo atualizada constantemente para acompanhar as mudanças que vão surgindo, sejam elas relativas à perspectiva do empregado, dos gerentes, dos representantes organizacionais, ou do empregador.

Esta mesma abordagem permite deduzir sobre a importância do gerenciamento do contrato psicológico, especialmente, quando da chegada novos trabalhadores na organização, posto que o entendimento das suas expectativas e crenças proverá a gerência de informações valiosas para o delineamento e execução de políticas de gestão de pessoas cada vez mais efetivas. E, na medida em que se consegue um maior interesse dos empregados em buscar informações e em entender melhor a relação empregatícia, melhor sucedido será o contrato psicológico (VOS; BUYENS, 2004). Sobre o assunto, declaram Coyle-

Shapiro e Parzefall (2005) que, mediante estudos realizados por Guest e Conway (2002) com 1306 diretores de recursos humanos, notou-se que uma comunicação esclarecedora já no recrutamento, bem como um nível eficaz de qualidade de comunicação pessoal e profissional estavam relacionadas a um contrato psicológico mais claro e com menos rupturas.

Ainda, Robinson e Morrison (2000) notaram, em sua pesquisa, que percepções de quebra de contrato eram menos prováveis de aparecer à medida que os empregados passavam por um processo de socialização estruturada e à medida que interagiam com os agentes organizacionais durante o recrutamento. Esta condição sugeriu que, tanto a socialização formal, quanto a comunicação no recrutamento podem reduzir o hiato entre a percepção dos empregados e dos agentes organizacionais no acordo de trabalho. Pesquisas sugerem que, discussões que facilitam a comunicação, facilitam igualmente o preenchimento da lacuna entre as diferenças de expectativas do empregado e do empregador (ROBINSON; MORRISON, 2000).

Além disso, Robinson e Morrison (2000) também sugerem que os gestores devem ser mais cuidadosos em gerenciar as percepções dos indivíduos que já passaram por alguma experiência de quebra ou violação de contrato anteriormente. Pessoas que passaram por estas circunstâncias são especialmente mais propensas a perceber uma violação de seu contrato psicológico atual.

A pesquisa de Robinson e Morrison (2000) indica que uma maneira de reduzir sentimentos de raiva e traição é gerenciar as responsabilidades do empregado nos casos em que as obrigações foram renegadas, para que a organização ofereça explicações honestas e adequadas para a situação. Desta forma, propõem os autores Robinson e Morrison (2000), mesmo que o empregado culpe a organização pelos sentimentos provenientes da violação do contrato, os sentimentos serão menos intensos se ele perceber que foi tratado com justiça, honestidade e respeito. Neste caso, a confiança é fator preponderante na construção de um contrato psicológico bem-sucedido, diz Cortês (2005), destacando-se que, segundo Robinson e Morrison (2000), ela se refere a expectativas ou crenças de um indivíduo de que outras ações, de outrem, serão benéficas, ou, ao menos, não serão prejudiciais para este indivíduo. Ao entrar em uma nova organização, por consequência, se o empregado tem confiança no empregador, o risco de uma quebra de contrato tende a ser menor.

No intuito de evitar quebras e violações dos contratos, França e Rodrigues (2011) ressaltam a importância de levantar indicadores

específicos e constatar semelhanças e diferenças da pessoa com o trabalho e com a empresa para mapear os contratos psicológicos e identificar possíveis falhas na manutenção de um contrato que atenda as expectativas de ambas as partes. A seguir, França e Rodrigues (2011) enumeram indicadores para este mapeamento, quais sejam:

- a) Listagem de necessidades pessoais, perguntando-se: para que a pessoa trabalha naquela empresa?;
- b) Listagem das necessidades da empresa, obtida por meio do seguinte questionamento: o que a empresa espera daquele empregado?;
- c) Análise de prioridades para o empregado e para a empresa, questionando-se: o que você quer da empresa?;
- d) Contraste entre prioridades e necessidades do empregado e da empresa;
- e) Probabilidades de sucesso ou fracasso das expectativas;
- f) Ponderação destes dados sobre os estilos de poder e regras grupais;
- g) Eficácia dos incentivos, direitos e deveres;
- h) Influência das associações de classe;
- i) Nível de profissionalismo das práticas de gestão de pessoas; e,
- j) Equilíbrio e padrões de troca entre empregado e empresa.

Desconhecer os riscos, dificuldades de capacitação e mudança profissional, e condições sociais e econômicas, segundo França e Rodrigues (2011, p. 145) podem transformar o ideal de trabalho em uma situação que “neurotiza” o trabalhador. Contudo, alguns ajustes para a melhora dos contratos tornam-se necessários, tais como aqueles relacionados na sequência:

- a) ajuste de expectativas empregado-empresa;
- b) maior número de informações sobre as características do trabalho;
- c) criação de vínculos positivos entre empresa e empregado;
- d) diminuição de áreas de atrito e indefinidas;
- e) clareza dos papéis ocupacionais;
- f) melhores condições de administração dos conflitos e frustrações;
- g) detalhamento da cultura organizacional;
- h) aculturação mais rápida e menos tensa;
- i) melhoria do desempenho profissional;
- j) maior receptividade às mudanças;

- k) diminuição de especulações;
- l) facilitação do projeto de vida no trabalho do empregado com relação à empresa e vice-versa;
- m) fortalecimento do autoconceito e da imagem da empresa.

Rousseau (1996) alega que o contrato psicológico mais poderoso é aquele que tanto pode ser mudado como mantido da mesma forma, desde que prevaleça a visão de equidade entre as partes, havendo uma relação balanceada. Contudo, para que uma relação de trabalho possa funcionar de maneira eficaz, é necessário que as duas partes se entendam, e, deste modo, as regalias recebidas por um sejam retribuídas adequadamente ao outro, reforçando a relação de troca (COYLE-SHAPIRO; PARZEFALL, 2005).

Após a exposição do conteúdo teórico, que serve de fundamento para observar e interpretar o objeto de estudo desta pesquisa, a seguir, são descritos os procedimentos metodológicos escolhidos para o alcance dos seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são abordados aspectos relativos à caracterização e à classificação da pesquisa, ao seu universo e aos sujeitos participantes, às técnicas e instrumentos utilizados para a coleta e para a análise de dados, e quanto às limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como pesquisa aplicada, e de abordagem predominantemente qualitativa, além de também se caracterizar como quantitativa em aspectos, conforme especificado mais a seguir. *A priori*, porém, cabe ressaltar que a pesquisa aplicada tem por finalidade gerar conhecimentos para aplicação prática e surge da vontade de resolver problemas concretos (VERGARA, 2013). Uma vez que a motivação da pesquisadora é a de investigar sobre a situação em que se encontram os contratos psicológicos em seu local de trabalho, especificamente, o Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e de propor ações para o seu aperfeiçoamento, tem-se na pesquisa aplicada a mais indicada para esta situação.

Acerca da abordagem eleita para este estudo, quali-quantitativa, há que se tecerem maiores comentários. Em princípio, esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois, trata de medir a opinião dos pesquisados (TAEs do CFH da UFSC) sobre fatores que afetam os contratos psicológicos em análise. Para tanto, utiliza-se de questionário misto (Apêndice B – Questionário para a coleta de dados da dissertação), com questões fechadas que apresentam respostas dispostas em escala Likert³, além de técnicas de análise estatística de dados, por meio da ferramenta de Excel, da Microsoft®, e de tabelas de distribuição de frequência das respostas. Segundo Richardson (1999, p. 80), uma maneira de transformar dados qualitativos em quantificáveis consiste em “utilizar como parâmetros o emprego de critérios, categorias, escalas de atitudes, ou, ainda, identificar com que intensidade, ou grau, em conceito, uma atitude, uma opinião se manifesta”, o que se materializou, neste estudo, por meio do instrumento

³ Respostas dispostas em escala Likert contém um conjunto de proposições, geralmente, no total de 3 ou 5 opções, das quais o pesquisado precisa escolher aquela que melhor representa a sua opinião sobre o assunto estudado (RICHARDSON, 1999).

de coleta de dados utilizado (Apêndice B – Questionário para a coleta de dados da dissertação).

De acordo com Richardson (1999), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela quantificação tanto das modalidades de coleta de informações, quanto na sua análise por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média e desvio-padrão, como outras mais complexas. Este método de pesquisa é geralmente utilizado em pesquisas descritivas, que buscam descobrir e classificar relação entre variáveis, ou investigar a relação de causalidade entre fenômenos.

Em outra perspectiva, a pesquisa também se caracteriza como abordagem qualitativa visto que, de acordo com Richardson (1999), esta é aquela que ocorre à medida que se procura descrever a complexidade de determinado problema e a interação de variáveis, compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir para um processo de mudança e permitir maior profundidade no entendimento das peculiaridades de comportamento das pessoas. Algumas situações, segundo o mesmo autor, exigem um estudo de abordagem qualitativa, como exemplo, situações em que se pretende compreender aspectos psicológicos (RICHARDSON, 1999). O que não significa que métodos quantitativos não possam ser empregados nestas situações, destacando-se que, devido à complexidade inerente à própria questão em foco (Análise de contratos psicológicos como ferramenta de gestão dos TAEs do CFH da UFSC), foi imprescindível a utilização também de uma abordagem qualitativa.

Afinal, na concepção de Dulac (2005), trabalhos teóricos ou empíricos sobre contratos psicológicos parecem emergir para as duas perspectivas (qualitativa e quantitativa), pois, dado o seu caráter subjetivo e idiossincrático, parece importante considerar fatores e processos dinâmicos que atuam na formação de contratos psicológicos, que vão mudando ao longo do tempo,, por esses motivos, metodologias qualitativas permitem uma maior compreensão da dimensão sociocognitiva que embasa a relação de emprego. Neste contexto, ainda que atendendo a necessidade de uma análise quantitativa, esta pesquisa é predominantemente qualitativa, posto que, embora adotados instrumentos quantitativos de análise de dados, a abordagem qualitativa prevaleceu, tanto para a análise de dados, quanto para o alcance dos seus objetivos.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva. Já, quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, de uma pesquisa bibliográfica e de uma pesquisa documental.

Vergara (2013, p. 42) afirma que a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, podendo “também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Ainda, este tipo de estudo, conforme alega Richardson (1999), é utilizado quando se pretende um entendimento do comportamento de diversas variáveis que influem sobre determinado fenômeno. Por conseguinte, buscando-se este tipo de pesquisa (a descritiva), com base no que solicitam seus objetivos específicos, observa-se que a sua aplicação se destina a caracterizar os contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC, definir os fatores de influência e as prováveis consequências que podem surgir em casos de ruptura ou violação destes contratos.

Já, o estudo de caso tem por propósito trazer uma descrição aprofundada sobre uma realidade determinada (YIN, 2005). Assim, com base no que alerta Yin (2005), vale lembrar que este é um estudo realizado e válido para um público específico, não sendo possível generalizar seus resultados a outro universo de pesquisa distinto. Contudo, a partir do que define Triviños (1987), verifica-se que, apesar de existir tal limitação, este tipo de pesquisa traz um conhecimento aprofundado do caso delimitado, que pode servir de base para futuros estudos. Considerando-se que esta pesquisa realiza um estudo a respeito de uma única unidade de análise, um dos centros de ensino da UFSC (o CFH), e, levando-se em conta que se trata de instituição que possui peculiaridades específicas (Instituição pública de ensino superior), salienta-se que os resultados alcançados podem ser utilizados apenas para esta população, servindo unicamente de base para estudos em outras pesquisas.

A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de material publicado, tanto em meio impresso, como disponível em rede eletrônica. Segundo Vergara (2013, p. 43), este tipo de pesquisa refere-se ao “estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, em material acessível ao público em geral”. Portanto, para fundamentar a realidade explorada na pesquisa, procedeu-se a um levantamento da literatura sobre o tema, tomando-se o cuidado de se selecionar o conteúdo que atendessem mais diretamente as demandas teóricas colocadas pelos

objetivos propostos, isto é, que tratasse dos temas: Gestão de pessoas em IFES; Contrato psicológico; e Gestão dos contratos psicológicos. Diante deste cenário, o mesmo material bibliográfico auxilia na definição dos instrumentos de coleta de dados e na análise dos dados coletados sobre a realidade, assim como na composição da conclusão do estudo.

A investigação documental também é necessária para apoiar a fundamentação teórica e para elucidar considerações importantes sobre o tema. Mais especificamente, o trabalho faz alusão ao Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010), Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), Resolução e Estatuto da UFSC (UFSC, 2015b), além de informações disponíveis em sítio eletrônico desta Universidade. Para Gil (2009), a consulta a fontes documentais é imprescindível para os estudos de caso, posto que, sobretudo, utilizando-se de documentos elaborados na organização em estudo, o pesquisador é auxiliado para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, obtém informações sobre a estrutura e organização, além de outras informações, que podem complementar àquelas que são obtidas na coleta de dados, de modo a contribuir com ideias, inferências e hipóteses.

Na sequência, apresenta-se a delimitação da pesquisa, com o detalhamento do universo e dos sujeitos pesquisados.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: UNIVERSO E SUJEITOS DE PESQUISA

Para uma breve explanação sobre universo e sujeitos da pesquisa, traz-se, aqui, a definição de Vergara (2013), embora denomine os termos população e amostra em lugar dos termos universo e sujeitos. Para a autora, a população seria um conjunto de elementos que podem ser um conjunto de empresas, de produtos, ou pessoas, que possuem as características que serão objeto do estudo. Já, a amostra, ou população amostral, seria uma parte do universo, escolhida com algum critério de representatividade (VERGARA, 2013).

Vergara (2013) também classifica a amostra probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, nomeadamente, as amostras aleatórias simples (seleção aleatória, casual), amostras estratificadas (por grupo da população, separados por sexo, idade, profissão, ou outras variáveis), e amostras por conglomerados (seleciona conglomerados como empresas, universidades, edifícios, entre outros).

Quanto à amostra não probabilística, Vergara (2013) afirma que se baseia na escolha dos seus elementos por acessibilidade (que são selecionados por facilidade de acesso), e por tipicidade (elementos representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento desta população).

Considerando-se a explanação feita anteriormente, tem-se que a população da atual pesquisa é constituída pelos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) do CFH da UFSC, ou seja, servidores públicos federais, de um dos onze Centros de Ensino do *campus* João David Ferreira Lima da UFSC, localizado em Florianópolis. A escolha desta unidade de estudo deu-se por ser a autora desta dissertação uma TAE deste Centro de Ensino, portanto, a aplicação do critério de acessibilidade foi determinante não somente para se definir a composição da população e amostra deste estudo, como também para se escolher a unidade de análise em questão – o CFH da UFSC.

Quanto aos sujeitos, ou, amostra, desta pesquisa, são considerados todos os TAEs do CFH que entraram na Instituição de 2008 a 2014 (no total de 28), constituindo-se, portanto, em um censo. Apesar disso, destaca-se que foram excluídos apenas os TAEs que estavam afastados por qualquer motivo ou que estavam em licença (no total de 4). Tais sujeitos foram escolhidos por tipicidade, por representarem os servidores que foram admitidos recentemente na Instituição (de 2008 a 2014), e que, por isso, têm seus contratos psicológicos mais influenciáveis. Uma vez que, como alertam Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), enquanto ainda em processo de formação, os contratos psicológicos dos trabalhadores mais novos são mais influenciáveis, os indivíduos estão motivados a preencher seus contratos psicológicos com informações, e é quando os gestores devem agir estrategicamente

A identificação dos sujeitos de pesquisa foi realizada por meio de listagem disponibilizada pela Direção do CFH, onde se realiza o controle de dados funcionais de seus técnicos. Nesta listagem, constam 28 TAEs que ingressaram na UFSC entre os anos de 2008 e 2014, sendo que 04 (quatro) deles estão com afastamentos ou licenças, portanto, tem-se 24 TAEs como sujeitos de pesquisa, conforme dispostos no Quadro 06 - Sujeitos da pesquisa em relação aos objetivos específicos.

Quadro 6 - Sujeitos da pesquisa em relação aos objetivos específicos

Objetivos específicos	Sujeitos	Total
a) Caracterizar os contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC que ingressaram nesta Instituição entre 2008 a 2014.	TAEs do CFH que ingressaram na UFSC entre 2008 e 2014 que não se encontram afastados ou em licença.	24
b) Levantar fatores de influência dos contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC que ingressaram nesta Instituição, entre 2008 a 2014.	TAEs do CFH que ingressaram na UFSC entre 2008 e 2014 que não se encontram afastados ou em licença.	24
c) Identificar prováveis consequências que podem acontecer quando os TAEs do CFH da UFSC, que ingressaram nesta Instituição entre 2008 a 2014, percebem uma ruptura ou violação de seus contratos psicológicos.	TAEs do CFH que ingressaram na UFSC entre 2008 e 2014 que não se encontram afastados ou em licença.	24
d) Propor alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos do CFH/UFSC.	TAEs do CFH que ingressaram na UFSC entre 2008 e 2014 que não se encontram afastados ou em licença.	24

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, por meio do Quadro 06 - Sujeitos da pesquisa em relação aos objetivos específicos (a, b e c) -, que, no total, são considerados 24 sujeitos neste estudo, isto é, TAEs do CFH que ingressaram na UFSC entre 2008 e 2014 que não se encontram afastados ou em licença. No entanto, cabe aqui ressaltar que o objetivo específico d é alcançado pela associação das propostas de ação sugeridas pela amostra, por meio da aplicação do questionário disponível no Apêndice B – Questionário para a coleta de dados da dissertação, com as propostas de ação oferecidas pela experiência da própria pesquisadora como TAE do CFH da UFSC. Tudo isso em consonância com a fundamentação teórica disposta no Capítulo 2 deste trabalho.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Conforme exposto na seção 3.2 (Classificação da pesquisa), este estudo leva em conta o uso da pesquisa bibliográfica como apoio ao delineamento dos instrumentos de coleta, para a realização da análise de dados e para formulação das suas conclusões. A investigação documental observa o seguinte material: Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), Decreto Nº 7.133, de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010), Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), Regimento e Estatuto da UFSC (UFSC, 2015b), além de informações presentes em sítios eletrônicos institucionais.

Adotou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário estruturado (Apêndice B – Questionário para coleta de dados da dissertação), que foi entregue pessoalmente, de forma impressa, durante o mês de dezembro de 2015, aos TAEs lotados no CFH que ingressaram na UFSC entre 2008 e 2014 (Quadro 06 - Sujeitos da pesquisa em relação aos objetivos específicos). O questionário, segundo Vergara (2013, p. 52), “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital”. Pode ser aberto (em que as respostas são livres), ou fechado (quando os respondentes escolhem as respostas ou as ponderam mediante alternativas apresentadas).

Desta forma, o questionário desta pesquisa (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação) é predominantemente fechado. Apresenta respostas a serem escolhidas, assim como também respostas a serem ponderadas em escala Likert, e apenas uma pergunta aberta. Davidson (2002) afirma que questionários e entrevistas semiestruturadas podem ser utilizados para auxiliar a traçar os diversos tipos de contratos psicológicos encontrados entre dois extremos, entre um extremo de grau alto e um extremo de grau baixo, em uma escala contínua, de acordo com a percepção de cada indivíduo pesquisado.

Antes, porém da aplicação definitiva do referido questionário (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação), seguindo-se as orientações de Vergara (2013), fez-se um pré-teste dele com pessoas que tinham perfil próximo àquelas da amostra a ser pesquisada. Neste sentido, para fins de pré-teste, durante o mês de novembro de 2015, aplicou-se, juntamente a 03 (três) TAEs que atuam em outros Centros de Ensino da UFSC, o questionário que havia sido elaborado para a fase de qualificação do projeto desta pesquisa. Como

resultado deste processo, foram realizados ajustes em tal instrumento de coleta de dados com vistas a oferecer maior clareza ao texto e facilitar o atingimento dos objetivos planejados para a investigação, chegando-se à versão final conforme apresentado no Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação.

Voltado ao alcance dos objetivos específicos desta pesquisa, o mencionado questionário (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação) é composto por perguntas que permitem definir o perfil dos respondentes, as características e os tipos de contratos psicológicos fixados na organização, assim como por questões que conduzem à determinação dos fatores de influência, das suas consequências, e, por fim, de sugestões de ação para gerir os contratos psicológicos em questão (Quadro 07 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa).

Em linhas gerais, é possível afirmar que este instrumento de coleta de dados (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação) está baseado nas dimensões delineadas por Maia e Bittencourt (2014), que estão expostas no Quadro 05 - Instrumento de Contrato Psicológico (ICP) validado em organização pública brasileira, justamente por se tratar de um instrumento já validado em outra organização pública federal brasileira (a exemplo da Instituição em estudo neste trabalho – a UFSC), a partir de uma pesquisa realizada junto a uma amostra composta por 382 servidores recém-admitidos em órgãos públicos federais. Tem-se aí, por consequência, um cenário similar ao do presente estudo, motivo este que justifica a escolha deste referencial (MAIA; BITTENCOURT, 2014) como fundamento principal para acessar e interpretar a realidade em foco. Naturalmente que, para o *design* do questionário usado para o presente estudo (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação), fizeram-se adaptações em relação ao conteúdo original do ICP (MAIA; BITTENCOURT, 2014), já que foram considerados, também, diversos outros fatores capazes de influenciar os contratos psicológicos, apresentado ao longo da Fundamentação Teórica deste estudo.

Dividido em 5 partes principais, a parte 1 do questionário (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação) buscou identificar o perfil do sujeito.

Na parte 2, procurou-se apresentar o tipo e as características inerentes ao contrato psicológico dos sujeitos. Para tanto, foi disponibilizada ao respondente uma breve definição dos tipos de contrato - relacional e transacional, solicitando-se que ele assinalasse,

dentro de uma escala Likert com níveis que vão de 1 a 5, aquela opção que melhor representasse a sua opinião acerca do assunto, sendo:

- a) Valor 1, para completamente Transacional; e
- b) Valor 5, para completamente Relacional.

A parte 3 propôs levantar a opinião dos sujeitos pesquisados sobre os fatores de influência do contrato psicológico, também por meio de escala Likert, e identificar o de maior importância, em relação a cada dimensão (Tangibilidade, Foco e Escopo). Neste caso, seguiram-se os padrões do ICP para elaborar as perguntas que permitem medir, de acordo com a percepção de cada sujeito, se as obrigações/expectativas, tanto dele para com o empregador, quanto do empregador para com ele, estão sendo atendidas.

Na parte 4, procurou-se identificar, dentre uma lista de consequências, aquela que o sujeito percebe que acontece quando a Instituição rompe, ou viola, o contrato psicológico estabelecido entre ele e a Instituição.

Finalmente, a parte 5 pretendeu levantar alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos do CFH/UFSC, por meio de uma pergunta aberta em que o sujeito expõe, em sua opinião, o que os gestores, no contexto da UFSC, podem fazer para gerir os contratos psicológicos de seus servidores.

Um ponto a ser destacado nesta seção é a utilização da palavra Instituição no lugar da palavra empregador. Segundo França e Rodrigues (2011), o empregador pode ser considerado tanto em sentido amplo, quanto em sentido restrito. Neste estudo, considera-se a UFSC, em sentido geral, e o governo federal como o empregador no sentido amplo. A chefia imediata, além daqueles que decidem, avaliam e estimulam, em nome da organização, é definida por França e Rodrigues (2011) como o empregador em sentido restrito. No questionário, utilizou-se a palavra *Instituição* no lugar da palavra *empregador*, com o intuito de deixar mais apropriada ao contexto do estudo. Ao ler a palavra *Instituição* (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação), dá-se aos sujeitos da pesquisa, a oportunidade para que respondam de acordo com o que consideram ser o ente que melhor atende à questão.

Diante do exposto, a seguir, apresenta-se o Quadro 07 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa, por meio do qual é estabelecida a relação entre os objetivos específicos traçados para a pesquisa e respectivos categorias e fatores de análise, a partir dos quais são definidas as questões que compõem o

questionário em análise (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação).

Quadro 7 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa

(continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	QUESTÕES
<p>(a) Caracterizar os contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC que ingressaram nesta Instituição entre 2008 a 2014</p>	<p>Características dos contratos psicológicos</p>	<p>1 - Perfil do respondente 2 – tipos 3 - características dos contratos psicológicos</p>	<p>Perfil do respondente 1) a) idade; b) sexo; c) ano em que ingressou na UFSC; d) ano em que você ingressou no CFH; e) nível mais alto de formação; f) estado civil; g) número de dependentes (filhos ou outros); h) cargo que você ocupa, i) função gratificada.</p> <p>Identificação do Tipo e das características do Contrato Psicológico 02) Assinale em que nível o seu contrato psicológico com a UFSC se identifica, dentro de uma escala de 1 a 5, escolhendo 1 para completamente Transacional e 5 para completamente Relacional. 03) Você já teve outras experiências profissionais antes de ingressar na UFSC? 04) Caso sua resposta tenha sido afirmativa na questão anterior, sua experiência anterior foi em que tipo de organização? () Pública () Privada() do Terceiro Setor Para as próximas perguntas inseridas na tabela abaixo, assinale sua resposta optando por: a) Concordo totalmente, b) Concordo, c) Nem concordo, nem discordo, d) Discordo, e) Discordo totalmente 05) Experiências negativas anteriores ao ingresso na UFSC fizeram você mudar a forma de agir ou pensar. 06) Após ter ingressado na UFSC, experiências negativas fizeram você mudar a forma de agir ou pensar. 07) Normas implícitas de comportamento, que surgem com a convivência no grupo de trabalho, influenciam seu contrato psicológico. 08) A cultura (valores, hábitos) da Instituição influencia seu contrato psicológico.</p>

Quadro 7 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa

(continuação)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	QUESTÕES
<p>(b) Levantar fatores de influência dos contratos psicológicos dos TAEs do CFH na UFSC que ingressaram nesta instituição, entre 2008 e 2014</p>	<p>Fatores de influência dos contratos psicológicos</p>	<p>Fatores que influenciam nos contratos psicológicos: Percepções divididas nas Dimensões Tangibilidade, Foco e Escopo</p>	<p>Fatores que influenciam nos contratos psicológicos Para as próximas questões inseridas na tabela abaixo, assinale sua resposta optando por: a) Concordo totalmente, b) Concordo, c) Nem concordo, nem discordo, d) Discordo, e) Discordo totalmente Tangibilidade 09) Há clareza na comunicação das expectativas da sua chefia imediata quanto ao seu trabalho. 10) Há clareza na comunicação das suas expectativas quanto à Instituição. 11) A Instituição busca conhecer os desejos e planos de carreiras dos seus servidores. 12) Os critérios de avaliação de desempenho na UFSC são adequados 13) Suas atividades são compatíveis com sua competência, ou características profissionais. 14) São oferecidas capacitações pertinentes ao seu trabalho. 15) Você pretende se comprometer com a UFSC por um longo tempo. 16) Você busca melhoria de suas atividades. 17) Das questões 09 a 16, qual delas você considera ser o de maior influência no seu contrato psicológico atualmente? Foco: 18) As expectativas criadas ao ser nomeado para trabalhar na UFSC estão sendo atendidas. 19) Você percebe que há uma troca justa entre sua dedicação à UFSC (benefícios gerados) e o que você recebe em troca (recompensas recebidas), considerando benefícios financeiros, pessoais, sociais e profissionais.</p>

Quadro 7 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa

(continuação)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	QUESTÕES
			<p>20) Você percebe um equilíbrio entre seu trabalho realizado na UFSC (benefícios gerados) e suas expectativas do que receberá em contrapartida, considerando benefícios financeiros, pessoais, sociais e profissionais.</p> <p>21) Sua remuneração é adequada com suas funções.</p> <p>22) A Instituição explicita aos seus servidores quanto a possibilidades de melhora da sua remuneração.</p> <p>23) Seus prazos e carga de trabalho estão adequados.</p> <p>24) Há boa comunicação e cooperação entre você e seus colegas de trabalho.</p> <p>25) Sua capacidade de trabalho está sendo bem aproveitada.</p> <p>26) Suas condições de trabalho são adequadas.</p> <p>27) Você busca se empenhar satisfatoriamente em seu local de trabalho.</p> <p>28) Você zela pelos valores, informações, bens e equipamentos da Instituição.</p> <p>29) Das questões 18 a 28, qual delas você considera ser de maior influência no seu contrato psicológico atualmente? Escopo:</p> <p>30) Você considera ser reconhecido como pessoa pela Instituição, e, assim, suas necessidades pessoais são respeitadas.</p> <p>31) Você passou por algum tipo de socialização ao entrar na Instituição.</p> <p>32) Você tem possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional na Instituição.</p> <p>33) Você considera que seu trabalho é reconhecido.</p> <p>34) Você tem autonomia para realizar seu trabalho como achar mais adequado.</p> <p>35) Você tem liberdade de contribuir com suas opiniões e sua criatividade</p> <p>36) Você se preocupa com a Instituição e com o seu trabalho de modo a trabalhar fora do horário de trabalho, se necessário.</p> <p>37) Você aceitaria mudar de atividades/função, se necessário.</p> <p>38) Das questões 30 a 37, qual delas você considera ser de maior influência no seu contrato psicológico atualmente?</p>

Quadro 7 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa

(continuação)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	QUESTÕES
<p>(c) Identificar consequências que podem acontecer quando os TAEs do CFH da UFSC, que ingressaram nesta Instituição entre 2008 a 2014, percebem uma ruptura ou violação de seus contratos psicológicos;</p>	<p>Consequências quando percebem ruptura ou violação de seus contratos psicológicos</p>	<p>Consequências</p>	<p>Consequências A seguir são enumeradas diversas consequências que podem acontecer quando se percebe um rompimento ou uma violação do contrato psicológico estabelecido entre o empregado e o empregador. Assinale a alternativa que melhor corresponde ao que acontece com você quando percebe que o empregador (Chefia imediata/CFH/UFSC), rompe ou viola o contrato psicológico estabelecido entre vocês, optando por: a) Concordo totalmente, b) Concordo, c) Nem concordo, nem discordo, d) Discordo, e) Discordo totalmente. 39) Diminui meu nível de satisfação no trabalho; 40) Sinto como se fosse uma injustiça; 41) Perco a confiança no empregador; 42) Há quebra do sentido do dever de lealdade; 43) Fico frustrado(a) com raiva; 44) Fico com ressentimentos; 45) Peço remoção; 46) Surge/aumenta a vontade de abandonar a Instituição (UFSC); 47) Ocorre uma redução dos níveis de desempenho das minhas atividades; 48) Reduzo meu comportamento proativo; 49) Começo a cometer erros e omissões no trabalho; 50) Acomodo-me; 51) Trabalho com má vontade; 52) Surge/aumenta sentimento de desobrigação de atuar de forma sincera; 53) Quebra o sentido de dever de lealdade; 54) Surgem/aumentam sentimentos como mal humor e fadiga emocional. 55) Qual das consequências acima você considera ser a mais provável de acontecer com você?</p>

Quadro 7 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa

(conclusão)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	QUESTÕES
d) Propor alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos	Alternativas de ação para gestão de pessoas	Alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos	56) Na sua opinião, o que os gestores, no contexto da UFSC, podem fazer para gerir os contratos psicológicos de servidores Técnicos Administrativos? Sugira ao menos uma ação.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 07 - Correlação dos objetivos específicos e perguntas do questionário de pesquisa - deu origem ao instrumento de coleta de dados, o questionário, que está disposto, no apêndice B - Questionário para coleta de dados de dissertação, sendo composto da seguinte maneira:

- a) A questão 01 destina-se a realizar o levantamento do perfil do respondente;
- b) Nas questões 02 até 08, identificam-se os tipos e características dos contratos psicológicos;
- c) As questões 09 a 16 destinam-se a levantar os fatores de influência dos contratos psicológicos relacionados à dimensão Tangibilidade;
- d) As questões 18 a 28 visam a apresentar os fatores de influência dos contratos psicológicos relacionados à dimensão Foco;
- e) Nas questões 30 a 37, busca-se apontar como se apresentam os fatores de influência dos contratos psicológicos relacionados à dimensão Escopo;

- f) As questões 17, 29 e 38 servem para levantar o fator de maior influência, dentre os apresentados, nos contratos psicológicos, respectivamente às dimensões Tangibilidade, Foco e Escopo;
- g) As questões 39 a 54 referem-se a consequências que os sujeitos da pesquisa percebem que podem surgir quando um contrato psicológico é violado, ou rompido, e também à definição do grau com que os pesquisados concordam que cada consequência pode ocorrer entre os TAEs;
- h) Na questão 55, a intenção é definir as consequências, dentre as apresentadas, que possuem maior probabilidade de acontecer na unidade de análise;
- i) A questão 56 trata de levantar alternativas de ação para gerir os contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC, por meio de pergunta aberta aos sujeitos da pesquisa, o que também contribuiu na definição das alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos da amostra.

Observa-se que, no questionário (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação) há questões do tipo múltipla escolha (1, 2, 3, 4, 17, 29, 38, 55), uma pergunta aberta (56), e há perguntas de múltipla escolha cujas respostas estão estruturadas em escala Likert (5 a 8; 9 a 16; 18 a 28; 30 a 37; 39 a 54). Assinala-se que Likert é uma escala utilizada em pesquisa quantitativa, que tem como finalidade registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada (GIL, 2009). Portanto, para este último tipo de perguntas, as possibilidades de respostas vão do Concordo Totalmente, passando pelo Concordo, Nem Concordo Nem Discordo e Discordo, até chegar ao Discordo Totalmente.

Por fim, vale lembrar sobre a necessidade de se apresentar ao pesquisado, antes de se iniciar a coleta de dados, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que define os pré-requisitos e condições para realização da pesquisa. Assim, a coleta de dados não poderia acontecer junto aos sujeitos que não concordassem com os termos lá definidos (Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Porém, nesta pesquisa, como toda a amostra concordou com o Termo, foi possível se alcançar o censo, já que todos os sujeitos da amostra responderam o questionário (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação). Foram apresentadas duas cópias do Termo já com assinatura da pesquisadora e de sua orientadora a cada um

dos pesquisados, que, após leitura realizada por eles, ficaram com uma cópia, assinando a outra para entrega à pesquisadora.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Quanto às técnicas de análise dos dados obtidos, sobretudo, por meio da pesquisa bibliográfica e de questionário (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação), inicialmente, considerando-se o caráter qualitativo de parte da pesquisa, foi adotada a análise interpretativa, perspectiva indicada por Triviños (1987) que se apoia em três aspectos fundamentais, quais sejam:

- a) Nos resultados alcançados no estudo com as respostas obtidas por meio dos instrumentos de coleta de dados;
- b) Na fundamentação teórica; e
- c) Na experiência profissional do investigador.

Esta dimensão subjetiva da pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (1987), favorece a flexibilidade da análise de dados, pois, os resultados, para que tenham valor científico, devem reunir aspectos de critério interno de verdade, seja este relacionado à coerência, à consistência, à originalidade e à objetivação e, por outro lado, a intersubjetividade, critério externo, importante para apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

Por fim, para analisar os dados quantitativos obtidos por meio da aplicação do questionário (Apêndice B - Questionário para coleta de dados de dissertação), foi preciso fazer uso de ferramentas estatísticas para tabular as respostas, a partir do que são elaborados tabelas e gráficos de frequência, utilizando-se como ferramenta o aplicativo Excel, da Microsoft ®.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Sobre os possíveis limites desta pesquisa, assinala-se, inicialmente, que seus resultados se restringem ao estudo de uma única unidade de estudo, o CFH da UFSC.

Ademais, como se trata de uma pesquisa de corte transversal, vale assinalar que o período considerado para a coleta de dados refere-se especificamente ao mês de dezembro de 2015. E, que, ainda, no escopo temporal, a pesquisa limitou-se somente aos TAEs que ingressaram na Instituição entre os anos de 2008 a 2014, devido ao fato de ser o ano em que, depois de um longo tempo, reiniciaram-se os processos seletivos

para contratação de novos TAEs na UFSC, e se estende até o limite do ano de 2014, ano em que começaram os primeiros passos para realização desta pesquisa. Acerca deste período de tempo, cabe destacar que a decisão de não aplicar os questionários aos TAEs ingressantes em 2015 foi motivada por se compreender que tais servidores ainda não possuem conhecimento suficiente do ambiente organizacional para responder ao questionário elaborado. Neste âmbito, há que destacar, novamente, a concepção trazida por Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), para os quais as chances de sucesso são muito maiores na gestão de contratos psicológicos recentemente estabelecidos, em oposição aos mais antigos, que estão mais consolidados e estáveis.

No escopo teórico, a limitação ocorreu pelo fato de a obra de Rousseau (1995), tão importante para este trabalho, não foi encontrada, nem por meio digital, nem por meio físico, levando a utilização de citações com referência em *apud*. Além disso, igualmente no contexto teórico, como também já comentado, para a construção do instrumento de coleta de dados (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação) e para a análise e interpretação da realidade diagnosticada, foram consideradas, mormente, as dimensões delineadas por Maia e Bittencourt (2014).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, expõem-se os resultados obtidos com aplicação do instrumento de coleta de dados desta pesquisa (Apêndice B - Questionário para coleta de dados de dissertação), iniciando-se com uma breve apresentação do Centro de Ensino onde foi realizado o estudo, assim como é realizada a análise dos dados alcançados com a pesquisa.

O capítulo está dividido, por conseguinte, em 05 subcapítulos. O primeiro apresenta o Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Centro de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Na sequência, há os subcapítulos destinados a atender os objetivos geral e específicos propostos para este estudo. O segundo subcapítulo trata da caracterização dos contratos psicológicos dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) do CFH/UFSC. No terceiro subcapítulo, são levantados fatores de influência destes contratos psicológicos. O quarto subcapítulo apresenta consequências que podem acontecer quando os TAEs do CFH/UFSC percebem ruptura ou violação de seus contratos psicológicos. E, por fim, o quinto subcapítulo destina-se a propor alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos dos TAEs do CFH/UFSC.

4.1 O CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS DA UFSC

O primeiro Congresso de História Catarinense, ocorrido em Florianópolis, organizado pelo Desembargador Henrique da Silva Fontes, nos fins de 1940, foi um dos fatores impulsionadores para a instalação de uma Faculdade de Filosofia na Ilha, uma vez que não contemplava apenas a área de História, mas, também, a de Geografia, de Literatura e de Linguística, entre outras áreas das humanidades (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

A gestão do projeto de criação foi realizada por Henrique da Silva Fontes, que assumiu sua Direção desde o início da Faculdade de Filosofia até a incorporação desta pela Universidade Federal de Santa Catarina. Aos 06 de setembro de 1951, acontecia o primeiro passo efetivo para o surgimento do que é hoje o Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Em 1952, por força de Lei, surge a Faculdade Catarinense de Filosofia, que inicia seu funcionamento como instituto particular de caráter filantrópico, financiada com recursos do governo estadual catarinense. Em 1955, passa a funcionar com os cursos de Filosofia, Geografia e História, Letras Clássicas, Letras Neolatinas e Letras

Anglo-germânicas, com sede em Florianópolis, localizada no centro de Florianópolis (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Em 1956, a Faculdade de Direito, presidida pelo Professor João David Ferreira Lima, é federalizada e, em 1960, é criada a Universidade Federal de Santa Catarina composta pelas faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia e Ciências Econômicas de Santa Catarina, Faculdade Catarinense de Filosofia, Escola de Engenharia Industrial e Faculdade de Serviço Social da Fundação Vidal Ramos. A faculdade de Filosofia passa a se denominar Faculdade de filosofia, Ciências e Letras da Universidade Federal de Santa Catarina, que passaria, em 1961, a ter sua sede no Bairro Trindade, onde o primeiro Bloco da Universidade a ser construído foi o da Faculdade de Filosofia (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Com a Reforma Universitária, foi instituída a departamentalização da Universidade, a criação de Centros no lugar das antigas Faculdades, e o surgimento de novos cursos na área de Ciências Humanas (NECKEL; KÜCHLER, 2010). Atualmente, a antiga Faculdade deu lugar ao Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), um dos onze Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), localizado no Campus Florianópolis, bairro Trindade, onde permanece a sede da Universidade. O CFH oferece 09 cursos regulares de graduação: Antropologia, Ciências Sociais, Filosofia, Geografia, Geologia, História, Museologia, Oceanografia e Psicologia e um curso de Licenciatura Intercultural Indígena do Sul da Mata Atlântica. Possui mais de 2300 alunos e 150 professores que se dedicam, além das atividades de ensino nos âmbitos da graduação e pós-graduação, a projetos de pesquisa e de extensão, coordenando e participando de grupos de pesquisa cadastrados pelo CNPq (UFSC, 2015c).

A administração do CFH é composta por uma Direção e uma Vice Direção, uma Coordenadoria de Apoio Administrativo, além de pessoal para as seguintes atividades: Financeiro, Compras, Patrimônio, Diárias e Passagens, Comunicação Virtual, Administração Predial, Rede de Informática, e Recepção. Entre os diversos departamentos do CFH, a Direção do Centro, e o Museu de Arqueologia e Etnologia, trabalham mais de 80 TAEs (UFSC, 2015c).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

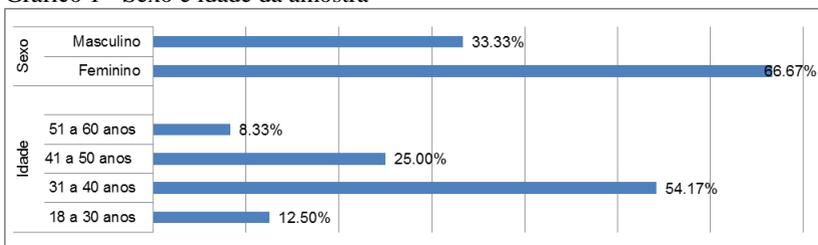
A fim de atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, apresenta-se, neste subcapítulo, a caracterização dos contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC, lembrando que a amostra de pesquisa se refere apenas aos TAEs que ingressaram nesta Universidade de 2008 a 2014, limitando-se a este grupo, conforme justificativas apresentadas no Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos.

De acordo com a sequência apresentada no instrumento de pesquisa (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação), ou seja, no questionário aplicado à amostra, primeiramente, apresenta-se o perfil da amostra, seguindo do tipo predominante de contrato psicológico evidenciado pelo resultado da coleta de dados, e, por fim, apontam-se as características destes contratos.

Quanto ao perfil da amostra, observou-se que a grande maioria está na faixa etária de 31 a 40 anos de idade (54,17%) e é do sexo feminino (66,67%). O ano de maior incidência de entrada na UFSC destes novos técnico-administrativos foi em 2012, e, no CFH, entre os anos de 2012, 2013 e 2014, entrando 05 Técnicos-Administrativos em Educação no CFH em cada um destes anos. Quase metade da amostra (45,83%) já possui o nível superior completo, apenas 01 (um) sujeito ainda não completou o nível superior, e o restante já realizou pós-graduação, ao menos no nível de Especialização, o que aponta um nível de escolaridade elevada. Apesar disso, 70,83% ocupam cargo de nível médio (Assistente em Administração) e 54,17% dos sujeitos de pesquisa não possuem Função Gratificada, o que sugere certa dissonância que pode levar a uma sensação de insatisfação profissional. Metade é casado(a) ou possui união estável e, também, metade da amostra não possui nenhum dependente (filhos ou outros).

Nos Gráficos 01 - Sexo e idade da amostra, Gráfico 02 - Ano de ingresso na UFSC e no CFH, Gráfico 03 - Número de dependentes, Estado Civil e Nível mais alto de formação, e no Gráfico 04 - Função gratificada e cargo, ficam mais bem demonstrados os dados que compõem o perfil da amostra.

Gráfico 1 - Sexo e idade da amostra

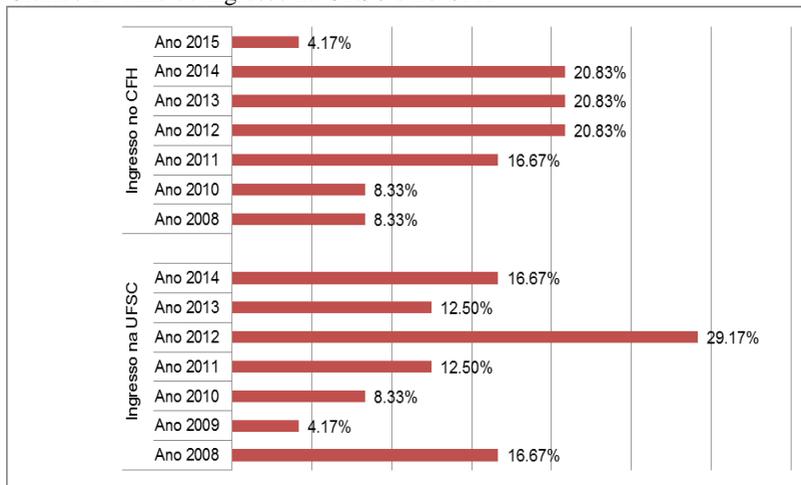


Fonte: Dados primários (2016).

De acordo com Schein (1982), além de estar alerta às mudanças e ter que considerar que os fatores motivacionais são situacionais, os gestores também devem considerar a cultura e a faixa etária de seus subordinados.

A seguir, o Gráfico 02 - Ano de ingresso na UFSC e no CFH, mostra o fluxo de ingresso dos sujeitos da amostra na UFSC, e no CFH.

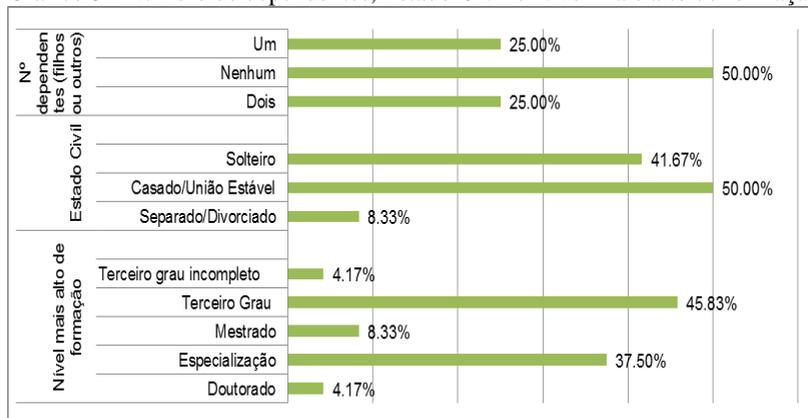
Gráfico 2 - Ano de ingresso na UFSC e no CFH



Fonte: Dados primários (2016).

O Gráfico 03 - Número de dependentes, Estado Civil e Nível mais alto de formação, referente ao Número de dependentes, Estado Civil e Nível mais alto de formação, ilustra outras informações sobre o perfil da amostra.

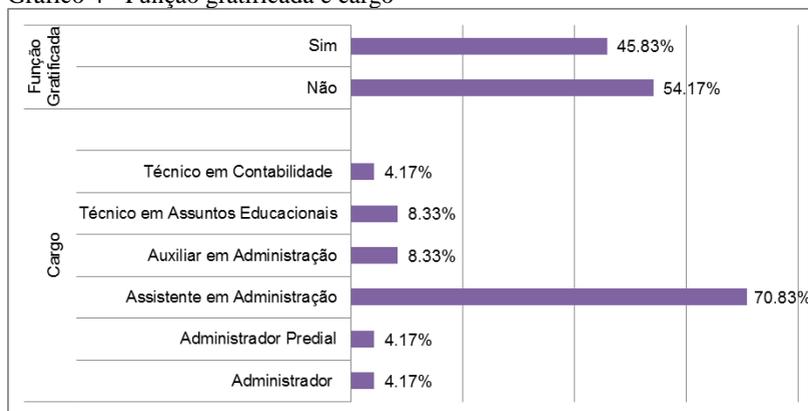
Gráfico 3 - Número de dependentes, Estado Civil e Nível mais alto de formação



Fonte: Dados primários (2016).

Com base em Davidson (2002), estas informações são importantes pois são mais específicas e individuais e se relacionam com obrigações financeiras, compromissos sociais e o papel que o trabalho representa, podendo ser considerado apenas como uma carreira, ou como maneira de ganhar dinheiro. Além disso, observa Davidson (2002) que expectativas, como as de um servidor público de 45 anos, casado, com dois filhos, são diferentes, por exemplo, de uma mulher de 23 anos que acabou de se formar na faculdade.

Gráfico 4 - Função gratificada e cargo



Fonte: Dados primários (2016).

Embora esteja há pouco tempo na Instituição, quase metade da amostra (45,83%) já possui Função Gratificada, em virtude de esta parcela já estar ocupando função de chefia, como de expediente. Infere-se que, ao mesmo tempo em que o reconhecimento do mérito do servidor e a possibilidade que lhe é dada para assumir maiores responsabilidades ao ocupar uma função de chefia são fatores de motivação com capacidade de afetar positivamente um contrato psicológico, no entanto, vale destacar que, conforme recorda Davidson (2002), ao se doar mais para a organização, o servidor também espera um retorno mais significativo dela, a exemplo do que afirmam Campoy, Castaing e Guerreiro (2005). Por isso, é tão importante que haja uma comunicação clara desde o início das atividades no setor, pois, de acordo com Cortês (2005), este é um meio que ajuda a reduzir os níveis de violação dos contratos à medida que ambas as partes passam a visualizar a relação de troca de forma mais clara e positiva.

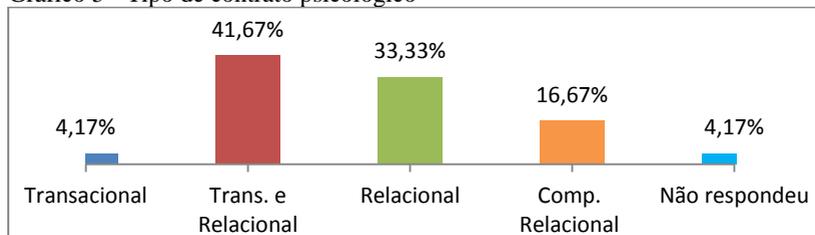
É importante lembrar que, com o nível de escolaridade identificado na amostra e com a informação de que a grande maioria teve experiências em organizações do tipo privada, estes novos TAEs ingressaram na Instituição com um novo perfil, querendo uma nova estrutura da Universidade, mais responsiva, mais parecida com o perfil das organizações privadas, onde se exige mais agilidade e eficácia para melhores resultados. A educação continuada destes e dos demais servidores da Instituição pode, portanto, levá-la a se manter atualizada e a inovar de refletir, agir e gerir.

Na sequência, para identificar os tipos de contratos psicológicos predominantes, foi solicitado no questionário que os sujeitos de pesquisa apontassem dentro de uma escala de 01 (um) a 05 (cinco), em que tipo de contrato psicológico eles se identificavam, sendo 01 (um) para completamente do tipo Transacional e 05 (cinco) para completamente do tipo Relacional. Importante salientar aqui que, antes desta pergunta (2), foi disponibilizada aos respondentes uma breve conceituação sobre o tipo Transacional e o tipo Relacional, conforme se pode observar no Apêndice B – Questionário para coleta de dados da dissertação.

Por meio desta pergunta (2), pode-se constatar que 41,67% assinalou que se identificava no meio da escala, ou seja, identificava-se igualmente entre o Tipo Transacional e o Relacional. Na sequência de maior proporção de respostas apresentadas, segue-se com o nível 04 da escala, com 33,33%, e, em seguida, com o nível 05, apontando 16,67%. Portanto, somando os níveis 04 (quatro) e 05 (cinco) da escala, que demonstram a identificação dos contratos psicológicos mais para o Tipo Relacional, conclui-se que metade da amostra considera se identificar

com este tipo de contrato. Quanto ao Tipo Transacional, apenas 01 (um) respondente optou por esta escolha e 01 (um) sujeito não respondeu à pergunta, como se pode verificar com o Gráfico 05 - Tipo de contrato psicológico, que segue.

Gráfico 5 - Tipo de contrato psicológico



Fonte: Dados primários (2016).

Com base na concepção de Cunha *et al.* (2007), nota-se que os dados trazidos pelo gráfico 05 - Tipo de contrato psicológico, sugerem que os TAEs do CFH, da UFSC, estabelecem, com seu local de trabalho, uma relação baseada em lealdade e confiança, ao mesmo tempo em que é tendência esperarem da organização benefícios, tais como, estabilidade, justiça, desenvolvimento de carreira, bem-estar familiar e individual, e, por outro lado, espera-se do empregado lealdade, comportamentos de cidadania e identificação com os valores da organização.

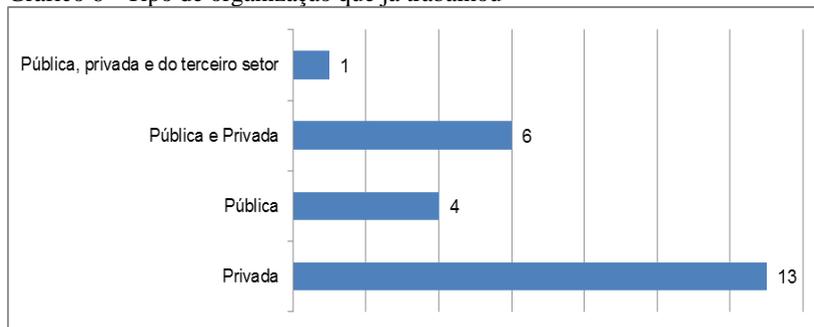
Novamente inspirando-se em Cunha *et al.* (2007), caso percebessem, com maior intensidade, a presença do contrato do tipo Transacional, a tendência do TAE seria de não sentir obrigação em fazer mais à organização do que aquilo para o qual é pago, diante da ausência de um sentimento de lealdade. Em contrapartida, já que, em oposição ao contrato psicológico Transacional que está relacionado quase que somente a trocas econômicas e se apresenta de forma estática ao longo do tempo, como afirmam Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), o Relacional, dominante entre os TAEs do CFH, abre espaço também para funcionar baseado em trocas sociais, e na intenção de um relacionamento longo.

Ajustes são necessários, pois, ao longo do tempo, ocorrem diversidades e imprevisibilidades, abrangem recursos tangíveis e intangíveis, e geram ambiguidades e interferências entre a vida pessoal e a profissional, além de possibilitar ajustes por ser dinamicidade. Estas são características bem-vindas ao CFH e, de modo geral, à

Universidade, uma vez que se referem a uma instituição que deve estar em consonância com a realidade da sociedade que, como recordam Melo (2002) e Bergue (2011), está permanentemente em transformação. Ademais, por se tratar de uma IFES, enfrenta limitações orçamentárias, segundo inteiram Leone, Araújo e Kansaki (2012), sobretudo para o incremento dos salários pagos a seus servidores. Esta condição sugere dificuldades em se firmarem contratos psicológicos com base em um retorno financeiro e, com isso, evidencia ser vantajoso, neste contexto, a predominância do contrato do tipo relacional. Portanto, é necessária uma atenção constante aos contratos psicológicos da amostra em estudo, já que a pesquisa identificou a predominância entre o meio da escala até o outro polo extremo, correspondente ao tipo Completamente Relacional.

As perguntas 03 (três) e 04 (quatro) do questionário buscaram conhecer, dos sujeitos, se já haviam tido outras experiências profissionais antes de ingressar na UFSC, e em caso afirmativo, se estas experiências foram vivenciadas em organizações públicas, privadas, ou do terceiro setor. De acordo com as respostas, todos já passaram por experiências profissionais anteriormente ao ingresso na UFSC, e, 13 dos 24 sujeitos vivenciaram estas experiências em organizações do tipo privada, outros 06 (seis) em organizações públicas e, também, em organizações privadas, 04 (quatro) somente em organizações públicas, e 01 (um) respondeu já ter tido experiência profissional nos três tipos de organização (privada, pública e do terceiro setor). Estes dados podem ser mais bem visualizados com o Gráfico 06 – Tipo de organização que já trabalhou.

Gráfico 6 - Tipo de organização que já trabalhou



Fonte: Dados primários (2016).

A partir da opinião de Cunha *et al.* (2007), verifica-se que os resultados trazidos pela pergunta 03 (três) e por meio do Gráfico 05 -

Tipo de contrato psicológico, podem indicar os TAEs do CFH já tenha sofrido influência de outros contextos e pelas experiências anteriores vivenciadas por eles em outras organizações e que, para a maioria (13), esta influência foi originada exclusivamente no setor privado, cuja realidade difere daquela vivenciada no âmbito público, o que pode causar falsas expectativas desse servidor em relação ao que ele deve oferecer à organização analisada, caracteristicamente pública, e àquilo que ela pode oferecer para ele.

Na verdade, diferentemente do setor privado, aquele que atua em uma universidade pública, como a UFSC, adquire estabilidade de emprego após passar pelo estágio probatório, como entendem Abranches (2011), Bergue (2011), Brasil (1988; 1990), fazendo com que sintam-se mais seguros. Mas, a partir do que concebe Schikmann (2010), depreende-se que este mesmo servidor pode estar se deparando com uma rigidez legal e estrutural maior do que aquela que esperava encontrar, posto que o ambiente privado pode contar com a flexibilidade organizacional. Tal rigidez é capaz de provocar tanto limites à postura inovadora, solicitada no contexto privado, como ao desempenho individual dos TAEs, segundo adverte Schikmann (2010).

Outro ponto que pode levar a um desencontro entre realidade e expectativa, refere-se à ideia de que, na universidade pública, seria possível encontrar maior objetividade, neutralidade e impessoalidade nas relações de trabalho, devendo valer o mérito individual em sistemas de recompensa, o que nem sempre ocorre diante dos traços culturais herdados do modelo patrimonialista de gestão, segundo aponta Bergue (2011).

Por último, como no setor privado o fim é a competitividade, aqueles Técnicos-Administrativos em Educação pesquisados que são originários de organizações desse tipo ainda podem estar sendo guiados por esta lógica na administração e modo de atuar na Instituição. De modo geral, por conseguinte, esse quadro indica a necessidade de, *a priori*, confirmarem-se tais possibilidades com vistas a ajustar o contrato psicológico estabelecido pelos TAEs com o CFH e com a UFSC como um todo.

A pergunta 05 (cinco) objetivou saber se os sujeitos concordam que experiências profissionais negativas anteriores ao ingresso na UFSC fizeram mudar a forma de agir ou pensar. O resultado obtido com a coleta dos dados mostra que 66,67% concordam, ou concordam totalmente, com esta afirmativa.

A pergunta 06 (seis) buscou saber se experiências negativas após ter ingressado na UFSC mudaram a forma de agir ou pensar. As

respostas trouxeram também o resultado de 66,67% afirmando que concordam, ou concordam totalmente, que as experiências negativas mudaram a forma de agir ou pensar.

Sob a concepção de Schein (1982), os motivos e as necessidades são influenciados pela maneira que se percebe determinada situação, e essas percepções são influenciadas pelas experiências anteriores. Ainda, com base em Migliorini (2005), estas experiências são o que, mesmo inconscientemente, os indivíduos irão presumir. Neste ponto, sugere-se, por conta do resultado obtido, uma atenção dos gestores aos servidores que já passaram por uma quebra/ruptura de contrato psicológico anteriormente, pois, conforme Robinson e Morrison (2000), esses indivíduos são mais propensos à percepção de violação de seu contrato atual, ou seja, a vigilância é maior.

Na sequência do questionário, com a intenção de levantar mais características dos contratos psicológicos da amostra, nas questões 07 (sete) e 08 (oito) perguntou-se, respectivamente, sobre a influência de normas implícitas de comportamento que surgem com a convivência no grupo de trabalho, e a influência da cultura (valores, hábitos) da Instituição. Contabilizaram-se 21 respostas afirmando que concordam, ou concordam totalmente, para a influência das normas implícitas, e 23 respostas concordando, ou concordando totalmente, com a influência da cultura organizacional.

Quanto a normas implícitas de comportamento que surgem com a convivência em grupo, baseando-se em Schein (1982), lembra-se que regras formais podem ser influenciadas e alteradas por padrões informais quando há uma identidade da pessoa com os contatos pessoais de uma subunidade. Portanto, a partir de Schein (1982), sugere-se uma integração que gere um reordenamento não somente formal da organização, mas também psicológico, de forma que sejam melhorados a comunicação e o entendimento entre os diversos subgrupos que compõem a UFSC. A ideia é que os TAEs do CFH se sintam à vontade para colaborar com o todo, e não somente com o subgrupo com o qual se identificam.

Quanto à influência cultural, quase toda a amostra (23 dos 24 respondentes) também concorda que esta exerce influência nos comportamentos. Fundamentada em Migliorini (2005), a pesquisadora lembra que a cultura deve ser levada em consideração, tanto no aspecto social como nas condições que são estabelecidas pela organização, determinando os valores, crenças e normas, pois os comportamentos são determinados por estes fatores. Como sugere Dulac (2005) valores, como flexibilidade, *performance*, lealdade e inovação, devem ser conduzidos

de modo a influenciar a maneira como os TAEs percebem as contribuições que o CFH, e a UFSC, esperam dele e as retribuições que ele pode oferecer em troca.

Após caracterização dos contratos psicológicos da amostra, atendendo ao “objetivo a” da pesquisa, segue-se ao próximo subcapítulo com a intenção de atender ao “objetivo b” – Levantar os fatores de influência.

4.3 FATORES DE INFLUÊNCIA DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

Na terceira parte do questionário aplicado (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação), buscou-se levantar como se apresentam os fatores de influência dos contratos psicológicos, separando-os nas Dimensões Tangibilidade, Foco, e Escopo, trazidos por Maia e Bittencourt (2014). Assinala-se, igualmente, que os sujeitos da pesquisa também foram abordados com questões baseadas em outros fatores, complementares aos de Maia e Bittencourt (2014), conforme dispostos no Capítulo 2 - Fundamentação Teórica. As perguntas foram elaboradas para medir, de acordo com a percepção de cada sujeito, o quanto as obrigações/expectativas, tanto dele para com o empregador, quanto do empregador para com ele, estão sendo atendidas. Para tanto, como já comentado no Capítulo 3 - Procedimentos metodológicos, fez-se de uso de questões cujas alternativas de resposta estão dispostas em uma escala Likert, observando-se a seguinte ordem:

- a) Concordo totalmente;
- b) Concordo;
- c) Nem concordo, nem discordo;
- d) Discordo;
- e) Discordo totalmente.

Além disto, buscou-se identificar, dentre os fatores de influência apresentados, os que são considerados como de maior influência para os pesquisados, sejam eles relativos à dimensão Tangibilidade, Foco, e Escopo.

Cabe aqui fazerem-se duas observações. A primeira é relembrar a diferença entre ruptura e violação de contrato psicológico. Com base em Chambel (2014), entende-se que a ruptura é a percepção de não cumprimento das promessas, já a violação é considerada uma resposta emotiva que ocorre após a ruptura. A segunda é relembrar que, ao longo da Fundamentação Teórica, ocorrem nomenclaturas diferentes para

ruptura, tais como, quebra, e brecha do contrato psicológico. Por este motivo, em alguns momentos a autora desta dissertação adota a palavra ruptura, já, em outros, quebra, e, também, todas, porém, referindo-se ao mesmo fenômeno.

As questões 09 (nove) a 16 do questionário estão relacionadas a fatores de influência nos contratos psicológicos relacionados à Dimensão Tangibilidade, e buscam conhecer como se apresentam estes fatores, identificando em que nível a amostra concorda que ocorre cada um deles. Estas perguntas geraram os seguintes resultados:

- a) **Clareza na comunicação** (*Questão 09 - Há clareza na comunicação das expectativas da sua chefia imediata quanto ao seu trabalho. E, Questão 10 - Há clareza na comunicação das suas expectativas quanto à Instituição*) - Sobre a clareza na comunicação das expectativas da chefia imediata quanto ao seu trabalho, a grande maioria dos sujeitos da amostra, 17 dos 24 respondentes (70,83%), afirmou que concorda e concorda totalmente que há clareza. Ao perguntar se há clareza na comunicação das suas expectativas quanto à Instituição, também a grande maioria, 16 entre os 24 respondentes (66,67%), afirmou que concorda e concorda totalmente. No entanto, não é desprezível o número de respondentes que discordaram da clareza na comunicação, compreendendo 04 sujeitos para a questão 09, e 03 sujeitos para a questão 10. Os demais responderam que nem concordam, nem discordam. Estes resultados sugerem atenção dos gestores à clareza na informação, diante da importância atribuída a este fator por autores, como Coyle-Shapiro e Parzefall (2005). Já que uma comunicação esclarecedora e de qualidade desde o ingresso na organização está relacionada a contratos psicológicos mais claros e com menos rupturas;
- b) **Busca, por parte da Instituição, em conhecer os desejos e planos de carreira** (*Questão 11 - A Instituição busca conhecer os desejos e planos de carreiras dos seus servidores*) – 70,83% da amostra discordam, ou discordam totalmente, que a Instituição busca conhecer os desejos e planos de carreiras dos seus servidores, seguido de 16,67% que nem concorda, nem discorda, e apenas 12,50% que concorda. Cabe aqui uma observação da pesquisadora de que a progressão no plano de carreira está diretamente ligada a capacitações e incentivos à qualificação, e, consequente melhora na remuneração do Técnicos-Administrativo em

Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, conforme Lei 11.091/05 (BRASIL, 2005). Portanto, a qualificação e capacitação são estimuladas pela Instituição e pelo governo Federal (empregador no sentido amplo, como explicado anteriormente no subcapítulo 3.6, de Limitações da pesquisa) por meio de Lei Federal. Embora, nesta pesquisa, seja revelado o sentimento de que, por parte dos investigados, a Instituição tem falhado quanto a buscar conhecer mais os desejos e planos de carreira de seus servidores. Sabe-se que os planos de carreira do servidor público, e dos TAEs, são regidos por Lei Federal, mas a Instituição pode, por meio de chefia imediata, e diretores de unidades, permitir e incentivar que seus colaboradores manifestem seus desejos quanto a atividades de capacitação e de qualificação que queiram participar, como cursos de pós-graduação, que incorrem em aumento na remuneração;

- c) **Avaliação de desempenho** (*Questão 12 - Os critérios adotados na avaliação de desempenho na UFSC são adequados*) – Apenas 8,33% dos sujeitos afirmou que concorda. Um total de 20,83 afirmam discordar totalmente, 33,33% discordam, e 37,5% nem concordam, nem discordam. O que significa que o maior número de respostas indica a percepção de que os critérios para avaliar o desempenho não foram considerados adequados pela amostra pesquisada;
- d) **Compatibilidade de competências ou características profissionais** (*Questão 13 - Suas atividades são compatíveis com sua competência, ou características profissionais*) – Dos 24 respondentes, 10 concordam, 06 (seis) nem concordam, nem discordam, 04 (quatro) discordam, 03 (três) concordam totalmente, e 01 (um) discorda totalmente. O que propõe afirmar que este não é um fator de muito descontentamento no local onde a pesquisa foi aplicada. Observando-se a opinião de Davidson (2002), depreende-se, desses resultados, que há uma tendência no alcance de um contrato equilibrado dos TAEs, do CFH da UFSC, partindo-se da premissa de que as atividades realizadas são compatíveis com as competências que possuem;
- e) **Capacitação** (*Questão 14 - São oferecidas capacitações pertinentes ao seu trabalho*) – As respostas ficaram equilibradas, sendo que 09 concordam, 07 discordam, 06 (seis) nem concordam, nem discordam, e 02 concordam

totalmente. No entanto, a grande maioria que afirma não concordar com a oferta de capacitações pertinentes ao seu trabalho ingressou na UFSC antes de 2012, para os quais a oportunidade de crescimento, em relação a fazer capacitações aderentes às suas demandas profissionais, não se configura como um fator que afeta positivamente o contrato psicológico, conforme indicado por Davidson (2002). Por outro lado, a grande maioria que concorda com estas ofertas de capacitações, entrou na UFSC após 2012. Conforme observações da pesquisadora, isto pode ter ocorrido devido ao fato de estar sendo mais divulgada a oferta dos cursos por meio de site específico da Instituição, atendendo a esta necessidade. Ao consultar a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC, obteve-se a informação de que esta Coordenadoria surgiu no ano de 2010, e, logo após, também foi criado o Sistema Gestor de Capacitação (SGCA) que disponibiliza os cursos de capacitação disponíveis pela UFSC aos seus servidores;

- f) **Comprometimento** (*Questão 15 - Você pretende se comprometer com a UFSC por um longo tempo*) – Para esta questão, apenas 04 responderam entre discordo, ou discordo totalmente, 14 assinalaram entre concordo, ou concordo totalmente, e 06 assinalaram nem concordo, nem discordo. Há, portanto, intenção, por parte da maioria da amostra, em continuar se comprometendo com a Instituição. Fundamentada em Siqueira e Gomide Júnior (2004), aponta-se a importância de estudos relacionados a fatores como satisfação e envolvimento em busca de capacitar gestores para estratégias que mantenham seus trabalhadores satisfeitos e envolvidos, com o intuito de atingir maiores comprometimento afetivo, satisfação geral no trabalho, produtividade e desempenho, e menores índices de absentismo e rotatividade.
- g) **Busca, por parte dos servidores, pela melhoria das atividades** (*Questão 16 - Você busca melhoria de suas atividades*) – Para esta questão, 11 responderam que concordam totalmente, e 12 responderam que concordam. Portanto, pode-se inferir que a amostra busca, sim, a melhoria das atividades em seu trabalho.

A *Questão 17 - Das questões 09 a 16, qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente?* - tratou de identificar, das questões 09 a 16 (referentes à Dimensão Tangibilidade), qual delas era considerada de maior influência em seu contrato psicológico atualmente. O resultado apresentou a seguinte Quadro 08 de distribuição de frequência:

Quadro 8 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Tangibilidade

Das questões 09 a 16 qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente?	
Questão	Nº de respondentes
09) Há clareza na comunicação das expectativas da sua chefia imediata quanto ao seu trabalho.	05
10) Há clareza na comunicação das suas expectativas quanto à Instituição.	02
11) A Instituição busca conhecer os desejos e planos de carreiras dos seus servidores.	01
13) Suas atividades são compatíveis com sua competência, ou características profissionais.	09
14) São oferecidas capacitações pertinentes ao seu trabalho.	02
15) Você pretende se comprometer com a UFSC por um longo tempo.	04
16) Você busca melhoria de suas atividades.	01
Total Geral	24

Fonte: Dados primários (2016).

Portanto, os fatores de maior influência, sob a percepção dos TAEs do CFH que ingressaram na UFSC de 2008 a 2012, para a dimensão tangibilidade, em ordem de frequência nas respostas (Quadro 08 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Tangibilidade), são:

- a) 1º - Compatibilidade de competências ou características profissionais;
- b) 2º - Clareza na comunicação das expectativas da chefia imediata quanto ao trabalho;
- c) 3º - Comprometimento;
- d) 4º - Clareza na comunicação das expectativas dos servidores quanto à Instituição; e Capacitação;

- e) 5º - Busca, por parte da Instituição, em conhecer os desejos e planos de carreiras dos seus servidores, e, Busca, por parte dos servidores, pela melhoria das atividades.

A partir dos resultados do Quadro 08 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Tangibilidade, percebe-se que o fator que mais contribui para a obtenção de um contrato psicológico equilibrado refere-se ao sentimento que o TAE possui de que existe compatibilidade entre as atividades que deve desenvolver no CFH e a competência que possui para isso.

Para uma visão geral dos fatores relacionados à Dimensão Tangibilidade, apresenta-se o Gráfico 07 – Fatores de maior influência no contrato psicológico.

Gráfico 7 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Tangibilidade



Fonte: Dados primários (2016).

Portanto, no cenário visualizado com os resultados obtidos com as questões 09 a 16, correspondentes à Dimensão Tangibilidade, pode-se afirmar que os fatores de maior influência, na percepção da amostra, não demonstram muito descontentamento (Gráfico 07 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Tangibilidade). As expectativas quanto a estes fatores estão sendo atendidas pela maioria. Há poucas possibilidades de ruptura ou violação dos contratos psicológicos dentro desta Dimensão. No entanto, os gestores dos contratos psicológicos necessitam manter atenção quanto à busca em conhecer os desejos e planos de carreira dos servidores, e conseguir manter a vontade dos servidores em buscar a melhoria de suas atividades.

As questões 18 a 28 do questionário estão relacionadas a fatores de influência nos contratos psicológicos relacionados à Dimensão Foco, e buscam conhecer como se apresentam estes fatores, identificando em que nível a amostra concorda que ocorre cada um deles. Estas perguntas geraram os seguintes resultados:

- a) Expectativas** (*Questão 18 - As expectativas criadas ao ser nomeado para trabalhar na UFSC estão sendo atendidas*) – Para esta questão, o resultado mostrou que 41,66% dos respondentes, menos da metade, concordam, ou, concordam totalmente, que estas expectativas estão sendo atendidas. Discordam, ou, discordam totalmente, 29,17%, o mesmo percentual afirma que nem concordam, nem discordam desta afirmativa. O que demonstra não ser este um fator de muita frequência de insatisfação, ou que possa estar prejudicando os contratos psicológicos desta amostra, mas que, no entanto, não traz um resultado desprezível. Por isso, vale lembrar, com base em Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), quando escrevem sobre alguns aspectos importantes acerca dos contratos psicológicos destacados por Schein (1982), que as expectativas não estão escritas em nenhum contrato formal, mas é preciso estar atento à adequação das expectativas por serem determinantes nos comportamentos;
- b) Relação de trocas** (*Questão 19 - Você percebe que há uma troca justa entre sua dedicação à UFSC (benefícios gerados) e o que você recebe em troca (recompensas recebidas), considerando benefícios financeiros, pessoais, sociais e profissionais*) – Nesta questão, dos 24 respondentes, 10 discordam que percebem uma troca justa, 01 discorda totalmente, 04 nem concordam nem discordam, e 09 concordam que percebem uma troca justa. Este fator merece atenção dos gestores, pois, também com base em Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), sobre aspectos considerados importantes nos contatos psicológicos, para Schein (1982), a percepção de desequilíbrio entre as contribuições pode gerar efeitos desastrosos na satisfação profissional e na *performance* no trabalho;
- c) Confiança** (*Questão 20 - Você percebe um equilíbrio entre seu trabalho realizado na UFSC (benefícios gerados) e suas expectativas do que receberá em contrapartida, considerando benefícios financeiros, pessoais, sociais e profissionais*) – Em relação ao fator confiança, fez-se uma pergunta semelhante à

anterior, para conhecer se há confiança de que haverá uma troca justa, mas, desta vez, em relação à confiança de que será retribuído futuramente. Dos 24 respondentes, 12 discordam, ou, discordam totalmente, 07 concordam com a afirmativa, e 05 nem concordam, nem discordam. Há, portanto, uma criticidade neste fator de influência, visto que, baseando-se em Levinson *et al.* (1962), é a satisfação das expectativas de reciprocidade futura que motiva as duas partes do contrato a continuar na relação;

- d) **Remuneração** (*Questões 21 - Sua remuneração é adequada às suas funções, e Questão 22 - A Instituição explicita aos seus servidores quanto a possibilidades de melhora na sua remuneração*) – A questão 21 obteve como resultado que 54,17% discordam, e 12,5% discordam totalmente. No entanto, 29,17% concordam que sua remuneração é adequada às suas funções e 4,17% nem concorda, nem discorda. Metade dos respondentes afirma que discordam, ou discordam totalmente, que a Instituição explicita as possibilidades de melhorar a remuneração. Do restante das respostas, 06 concordam e 01 concorda totalmente, e 05 nem concordam, nem discordam. Aqui, lembra-se novamente que a remuneração pode ser melhorada com capacitações para progressão no plano de carreira, e também com incentivos à qualificação, concedidos aos servidores que possuem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade exigida para ingressar no cargo que ocupa. (BRASIL, 2005);
- e) **Prazos e carga de trabalho** (*Questão 23 - Seus prazos e carga de trabalho estão adequados*) – O resultado da coleta de dados demonstrou que 16 dos respondentes concordam, ou concordam totalmente, que os prazos e carga de trabalho são adequados. Apenas 03 discordam, ou, discordam totalmente, e 05 nem concordam, nem discordam. Pode-se considerar, desta forma, que este não é um fator que, atualmente, esteja afetando negativamente a maioria da amostra;
- f) **Comunicação e cooperação com os colegas de trabalho** (*Questão 24 - Há boa comunicação e cooperação entre você e seus colegas de trabalho*) – Para esta questão, foram obtidas 14 respostas com a opção concordo, e 08 para a opção concordo totalmente, restando apenas 02 que escolheram a alternativa nem concordo, nem discordo. Portanto, em relação

aos fatores comunicação e cooperação entre os colegas de trabalho, pode-se afirmar que não é um fator negativo no ambiente onde foi realizada a pesquisa. Sugere-se que políticas de socialização também podem contribuir favoravelmente neste aspecto;

- g) **Utilização da capacidade de trabalho/competências** (*Questão 25 - Sua capacidade de trabalho está sendo bem aproveitada*) – Metade dos respondentes (12) concorda que sua capacidade de trabalho está sendo bem aproveitada, 01 concorda totalmente, 03 discordam, e 01 discorda totalmente, para o restante das respostas (07), foi escolhida a opção nem concordo, nem discordo. Este não chega a ser um fator tão crítico, mas merece atenção pelo resultado obtido, posto que boa parte dos pesquisados (11) não está concordando em haver um bom aproveitamento de suas competências e capacidades de trabalho;
- h) **Condições de trabalho** (*Questão 26 - Suas condições de trabalho são adequadas*) – Para o fator condições de trabalho, inerente ao aspecto estrutura proposto por Davidson (2002), foi obtido um resultado de 13 respostas para a opção concordo, ou concordo totalmente, 04 respondentes discordam, ou discordam totalmente, e 07 nem concordam, nem discordam. Portanto, no momento em que foi realizada a coleta de dados para a pesquisa, as condições de trabalho apresentavam-se adequadas para a maioria da amostra;
- i) **Empenhamento** (*Questão 27 - Você busca se empenhar satisfatoriamente em seu local de trabalho*) – Para este fator, metade da amostra respondeu que concorda e a outra metade respondeu que concorda totalmente, apresentando-se o empenhamento como um fator bastante positivo na influência dos contratos psicológicos da amostra, sugerindo, com base em Davidson (2002) e em Dulac (2005) satisfação individual com a relação de trabalho e, portanto, motivação para o bom desempenho;
- j) **Zelo pelos valores, informações, bens e equipamentos da Instituição** (*Questão 28 - Você zela pelos valores, informações, bens e equipamentos da Instituição*) – Este também se apresenta como um fator bastante positivo, visto que 17 responderam que concordam totalmente e 07 que concordam. Percebe-se, a partir da concepção de Campoy, Castaing e Guerreiro (2005), que os resultados demonstram

haver comprometimento por parte dos TAEs investigados e reciprocidade nas expectativas da Unidade em estudo no que tange a seu servidor ter um comportamento ético no ambiente de trabalho.

A Questão 29 - *Das questões 18 a 28, qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente?* - procurou identificar, a partir das questões 18 a 28 (referentes à dimensão Foco), qual era considerada de maior influência em seu contrato psicológico, atualmente. O resultado apresentou a seguinte Quadro 09 de distribuição de frequência:

Quadro 9 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Foco

Das questões 18 a 28 qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente?	
Questão	Nº de respondentes
19) Você percebe que há uma troca justa entre sua dedicação à UFSC (benefícios gerados) e o que você recebe em troca (recompensas recebidas), considerando benefícios financeiros, pessoais, sociais e profissionais	03
20) Você percebe um equilíbrio entre seu trabalho realizado na UFSC (benefícios gerados) e suas expectativas do que receberá em contrapartida, considerando benefícios financeiros, pessoais, sociais e profissionais	01
21) Sua remuneração é adequada às suas funções.	04
22) A Instituição explicita aos seus servidores quanto a possibilidades de melhora na sua remuneração.	01
23) Seus prazos e carga de trabalho estão adequados.	01
24) Há boa comunicação e cooperação entre você e seus colegas de trabalho.	07
25) Sua capacidade de trabalho está sendo bem aproveitada.	01
26) Suas condições de trabalho são adequadas.	03
27) Você busca se empenhar satisfatoriamente em seu local de trabalho.	01
Não responderam	02
Total Geral	24

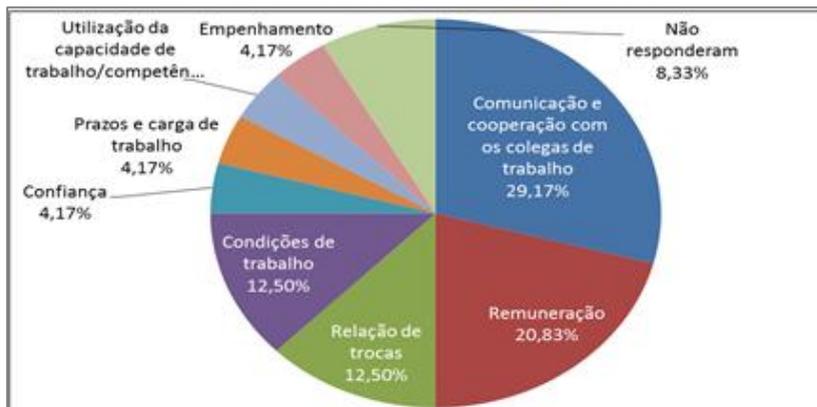
Fonte: Dados primários (2016).

Portanto, os fatores de maior influência, sob a percepção dos TAEs do CFH que ingressaram na UFSC de 2008 a 2012, para a dimensão Foco, são, em ordem decrescente de frequência das respostas, os que seguem:

- a) 1º - Comunicação e cooperação com os colegas de trabalho;
- b) 2º - Remuneração;
- c) 3º - Relação de trocas; e Condições de trabalho;
- d) 4º - Confiança; Prazos e carga de trabalho; Utilização da capacidade de trabalho/competências; e Empenhamento.

Uma visão geral sobre a importância dos fatores relacionados à Dimensão Foco pode ser observada com o Gráfico 08 – Importância dos fatores de influência.

Gráfico 8 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Foco



Fonte: Dados primários (2016).

Considerando-se os resultados obtidos em relação aos fatores de influência da Dimensão Foco (Quadro 09 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Foco e Gráfico 08 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Foco), os possíveis gestores dos contratos psicológicos desta amostra possuem a vantagem de ter o fator eleito como de maior influência em boa situação, sendo que 14 respondentes concordam e 08 respondentes concordam totalmente que há boa comunicação e cooperação com os colegas de trabalho. Para o fator eleito em segundo lugar, é necessária uma atenção às expectativas referentes à remuneração. Como já comentado anteriormente, uma maior comunicação e disponibilização das informações a respeito das

possibilidades de aumento de remuneração com qualificações e capacitações pode favorecer este fator. De acordo com Melo (2002), sabe-se que é fundamental uma política de gestão de pessoas adequada às especificidades de universidades públicas para seu desenvolvimento e sua sobrevivência.

A relação de trocas entra como um fator que merece atenção dos gestores pois apenas 09 sujeitos da amostra concordam em perceber justiça na relação de troca com a Instituição. Esta percepção de injustiça na relação de trocas, conforme visto anteriormente na Fundamentação Teórica com Dulac (2005), afeta o processo de interpretação dos indivíduos que, se não for bem explicada pode trazer reações negativas e sentimentos de violação de contrato psicológico.

Os indivíduos pesam seus investimentos e retornos e, se há equilíbrio, há intenção de permanecer na relação, caso contrário, o indivíduo desenvolve estratégias cognitivas de compensação que se falham levam a desistir do relacionamento (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Rousseau (1996) sugere visão de equidade, que as duas partes se entendam, e que as regalias recebidas por um sejam retribuídas adequadamente ao outro. Desta forma, os contratos psicológicos tornam-se mais valiosos.

As questões 30 a 37 do questionário estão relacionadas a fatores de influência nos contratos psicológicos relacionados à Dimensão Escopo, e buscam conhecer como se apresentam estes fatores, identificando em que nível a amostra concorda que ocorre cada um deles. Estas perguntas geraram os seguintes resultados:

- a) **Reconhecimento** (*Questão 30 - Você considera ser reconhecido como pessoa pela Instituição, e, assim, suas necessidades pessoais serem respeitadas, e Questão 33 - Você considera que seu trabalho é reconhecido*) – Para a afirmativa da Questão 30, as respostas mostraram que 62,5% concordam, ou concordam totalmente, com este reconhecimento, 20,83% nem concordam, nem discordam, e 16,67% discordam. Também, em relação ao reconhecimento do trabalho, mais da metade da amostra considera ter reconhecimento, sendo que 58,33% concordam, ou concordam totalmente, 37,5% nem concordam, nem discordam, e apenas 4,17% discordam, ou seja, apenas 01 sujeito da pesquisa discorda quanto ao reconhecimento de seu trabalho. Com base em Schein (1982), inquietações, greves e rotatividade advêm de expectativas não atendidas, como é o caso do reconhecimento. Os empregados

esperam ser tratados como seres humanos, ter trabalho e recursos necessários ao atingimento de suas necessidades e ter oportunidades de crescimento. Portanto, embora a maioria concorde com o reconhecimento, há que se ter atenção a este aspecto para se evitarem reações indesejáveis;

- b) **Socialização** (*Questão 31 - Você passou por algum processo de socialização ao entrar na Instituição*) – Para a questão 31, um número considerável da amostra (62,5%) respondeu que discorda, ou discorda totalmente, que tenha passado por algum processo de socialização. Dos demais respondentes, 12,5% responderam que nem concordam, nem discordam, e 25% concordam com a afirmativa. Com base em Robinson e Morrison (2000), uma socialização estruturada, além de uma boa comunicação com os agentes organizacionais desde a entrada na organização reduzem as possibilidades de quebra/ruptura de contrato, de modo que ajusta as expectativas de acordo com a realidade. Como o resultado demonstrou haver uma falha neste fator, considera-se rever a socialização com os sujeitos da amostra;
- c) **Possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional** (*Questão 32 - Você tem possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional na Instituição*) – Em relação a este fator, 14 sujeitos responderam que concordam e 01 que concorda totalmente, 05 discordam, 01 discorda totalmente, e 03 nem concordam, nem discordam. Portanto, a maioria percebe que as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional são atendidas.
- d) **Autonomia** (*Questão 34 - Você tem autonomia para realizar seu trabalho como achar mais adequado*) – Para este fator, a grande maioria (19 dos respondentes) concordam, ou concordam totalmente, que possuem autonomia para realizar seu trabalho como achar mais adequado. O restante traz 03 respostas na opção nem concordo, nem discordo, e apenas 02 discordam, ou discordam totalmente;
- e) **Liberdade de contribuir com suas opiniões e sua criatividade** (*Questão 35 - Você tem liberdade de contribuir com suas opiniões e sua criatividade*) – Esta questão demonstrou que este também é um fator positivo para os contratos psicológicos na amostra da pesquisa, trazendo o resultado de 66,67% das respostas com a opção concordo, 16,67% com a opção concordo totalmente, somando 83,33%

de respostas favoráveis a este fator, contra 8,33% respostas nem concordo, nem discordo, e 8,33% de respostas na opção discordo;

- f) **Preocupação com a Instituição e com o seu trabalho** (*Questão 36 - Você se preocupa com a Instituição e com o seu trabalho de modo a trabalhar fora do horário de trabalho, se necessário*) – Quase 80% (79,17%) dos sujeitos concordam, ou concordam totalmente, com esta afirmativa, o que confirma uma tendência da amostra da pesquisa em estar mais propensa para o tipo de contrato Relacional. Nem concordam, nem discordam desta afirmativa 12,5% da amostra, e discordam apenas 8,33%, ou seja, 02 pessoas;
- g) **Mudança de atividades/função, se necessário** (*Questão 37 - Você aceitaria mudar de atividades/função, se necessário*) – Em relação a este fator, 15 dos 24 sujeitos (62,5%) concordam, ou concordam totalmente, 08 nem concordam, nem discordam, e apenas 01 discorda em aceitar mudanças nas atividades, ou função, caso necessário. Supõe-se, portanto, que, caso sejam necessários ajustes de competências profissionais em alguns setores, haveria a possibilidade de mudanças.

A Questão 38 - *Das questões 30 a 37, qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente?* - procurou identificar, entre as opções trazidas nas questões 30 a 37 (referentes á dimensão Escopo), qual era a de maior influência em seu contrato psicológico atualmente. O resultado apresentou a seguinte Quadro 10 de distribuição de frequência:

Quadro 10 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Escopo

Das questões 30 a 37 qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente?	
Questão	Nº de respondentes
30) Você considera ser reconhecido como pessoa pela Instituição, e, assim, suas necessidades pessoais serem respeitadas.	04
31) Você passou por algum processo de socialização ao entrar na Instituição.	01
32) Você tem possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional na Instituição.	06
33) Você considera que seu trabalho é reconhecido.	05
34) Você tem autonomia para realizar seu trabalho como achar mais adequado.	04
35) Você tem liberdade de contribuir com suas opiniões e sua criatividade.	02
36) Você se preocupa com a Instituição e com o seu trabalho de modo a trabalhar fora do horário de trabalho, se necessário.	01
37) Você aceitaria mudar de atividades/função, se necessário.	01
Total Geral	24

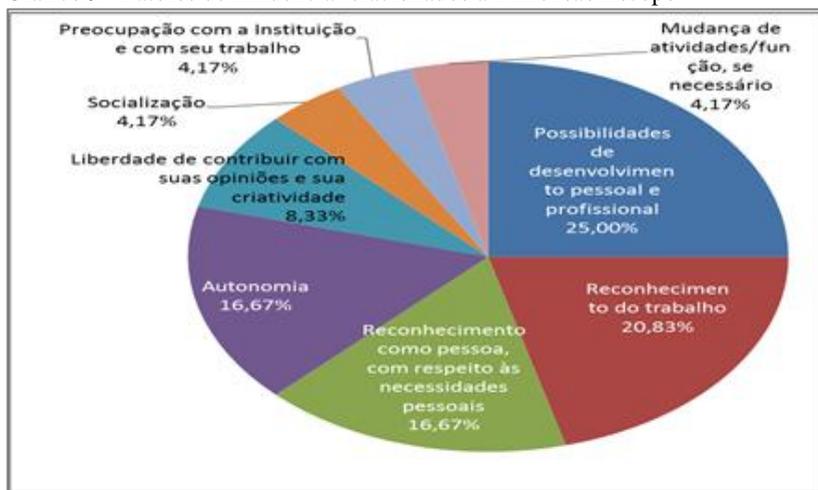
Fonte: Dados primários (2016).

Portanto, os fatores de maior influência (Quadro 10 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Escopo), sob a percepção dos TAEs do CFH que ingressaram na UFSC de 2008 a 2012, para a dimensão Escopo, são em ordem de frequência nas respostas, os seguintes:

- a) 1º - Possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional;
- b) 2º - Reconhecimento do trabalho;
- c) 3º - Reconhecimento como pessoa, com respeito às necessidades pessoais; e Autonomia;
- d) 4º - Liberdade de contribuir com suas opiniões e sua criatividade;
- e) 5º - Socialização; Preocupação com a Instituição e com seu trabalho; e Mudança de atividades/função, se necessário.

Segue o Gráfico 09 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Escopo -, demonstrando a visão geral deste grupo de fatores.

Gráfico 9 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Escopo



Fonte: Dados primários (2016).

Para a Dimensão Escopo, considera-se que os fatores eleitos como de maior influência nos contratos psicológicos estão sendo bem atendidos (Quadro 10 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Escopo e Gráfico 09 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Escopo. Porém, quanto ao fator Reconhecimento, embora a maioria (62,5%) da amostra tenha concordado, ou concordado totalmente que é reconhecido como pessoa e que suas necessidades pessoais são respeitadas, e que, também a maioria (58,33%) da amostra concorda, ou concorda totalmente, que seu trabalho é reconhecido, há uma parcela considerável da amostra que não possuem estas opiniões (Quadro 10 - Fatores de maior influência dos contratos psicológicos, para a dimensão Escopo e Gráfico 09 - Fatores de influência relacionados à Dimensão Escopo).

Além disso, o reconhecimento é considerado para a amostra desta pesquisa como fator de importância, visto que 09 dos 24 respondentes, ou seja, 37,5%, dos votos para identificar os fatores de maior influência são para este fator (05 para o reconhecimento profissional e 04 para o reconhecimento pessoal).

Outro fator da Dimensão Escopo que merece destaque é a socialização, visto que 62,5% da amostra discorda, ou discorda totalmente, que tenha passado por um processo de socialização e considerando sua importância, visto que uma socialização desde o início

na organização e uma boa comunicação com os agentes organizacionais proporciona um ajuste de expectativas que reduz as probabilidades de quebras/ rupturas dos contratos.

Contudo, falhas percebidas nos fatores relacionados neste subcapítulo podem gerar rupturas dos contratos psicológicos ocasionando atitudes e comportamentos indesejáveis. Por isso, com base em Dulac (2005), é evidente a atenção que os gestores devem dispensar ao assunto. Compreender as variáveis, os fatores e os mecanismos que influenciam nestas percepções, oferece aos gestores o suporte para identificar as possibilidades de melhoria.

Após apresentação das duas seções anteriores, que caracterizam os contratos psicológicos da amostra em estudo e dos fatores que influenciam estes contratos, as próximas duas seções se destinam a apresentar possíveis consequências decorrentes da percepção de ruptura dos contratos psicológicos da amostra, e alternativas de ação para a gestão destes contratos, sugeridas pela própria amostra e pela pesquisadora desta dissertação.

4.4 PROVÁVEIS CONSEQUÊNCIAS DIANTE DA PERCEPÇÃO DE RUPTURA OU VIOLAÇÃO DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

Assim como Dulac (2005), Chambel (2014) também destaca a importância do estudo dos contratos psicológicos para elucidar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. No entanto, verificar o cumprimento ou a ruptura/quebra, ou violação do contrato é uma das questões mais importantes, vistos seus efeitos na relação de trabalho.

Nesta subseção, é abordada a análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos TAEs do CFH da UFSC que ingressaram de 2008 a 2014 no que tange ao grau em que concordam que as consequências apresentadas no questionário podem surgir ao perceberem que o contrato psicológico foi violado, ou rompido. Além de serem apresentadas, também, quais delas são as mais prováveis de acontecer, na percepção deles.

Quanto às possíveis consequências, o questionário trouxe uma lista delas (Questões 39 a 54), a partir do que se procurou identificar o grau em que cada uma pode ocorrer por meio de uma escala Likert que varia entre:

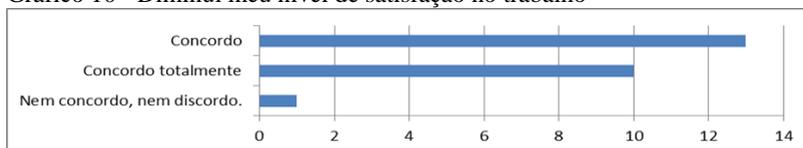
- a) Concordo totalmente;
- b) Concordo;
- c) Nem concordo, nem discordo;

- d) Discordo; e
- e) Discordo totalmente.

Na sequência, seguem os Gráficos 10 ao 24, demonstrando o grau em que cada uma das consequências pode surgir, o que corresponde a informações valiosas aos gestores que lhes permitem conhecer possíveis reações e, assim, antecipar-se à sua ocorrência por meio de alternativas de ação apropriadas à gestão dos contratos psicológicos.

O primeiro Gráfico 10 - Diminui meu nível de satisfação no trabalho, mostra o quanto pode diminuir o nível de satisfação do respondente ao perceber uma ruptura no contrato psicológico no seu ambiente de trabalho, lembrando que a satisfação no trabalho e a satisfação geral, de acordo com Dulac (2005), possuem relação negativa com a quebra/ruptura dos contratos. Para esta consequência, nota-se que apenas 01 pessoa optou pela alternativa nem concordo, nem discordo. Os demais concordam, ou concordam totalmente, que pode ocorrer quando há uma ruptura ou violação de seu contrato psicológico, como segue:

Gráfico 10 - Diminui meu nível de satisfação no trabalho

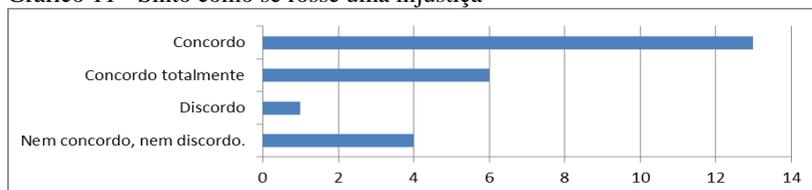


Fonte: Dados primários (2016).

O Gráfico 11 - Sinto como se fosse uma injustiça, trata da percepção de injustiça, que, com base em Dulac (2005) é um fator que afeta a interpretação de intensidade de reações emocionais e comportamentais, podendo ser amenizado de acordo com a avaliação do contexto pelo empregado. Assinala-se, aqui, que, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), se há uma percepção de justiça nos investimentos das partes há vontade de permanecer nesta relação, caso contrário, os indivíduos tentam compensações, que se não compensassem, os levariam a desistir da relação de trabalho.

Os dados coletados mostram que a grande maioria da amostra (19 sujeitos) concorda, ou concorda totalmente, que esta é uma consequência com grande probabilidade de ocorrer:

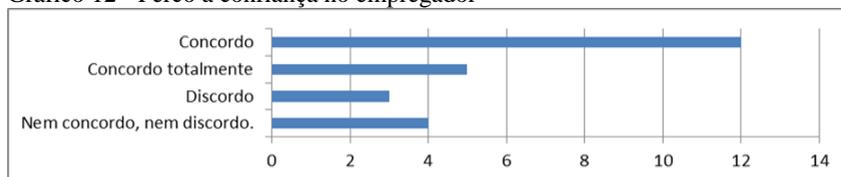
Gráfico 11 - Sinto como se fosse uma injustiça



Fonte: Dados primários (2016).

O grau em que a perda de confiança no empregador pode surgir é apresentado no Gráfico 12 - Perco a confiança no empregador. De acordo com Dulac (2005), quanto maior a incidência de não cumprimento das obrigações, menor a confiança do empregado no empregador, e isto traz percepções negativas ocasionando rupturas de contrato. Para esta consequência, tem-se, como resultado, 12 sujeitos concordando na probabilidade de perda de confiança e 05 concordando totalmente, o que soma 17 dos 24 respondentes, ou seja, a grande maioria, conforme pode ser visualizado no gráfico a seguir.

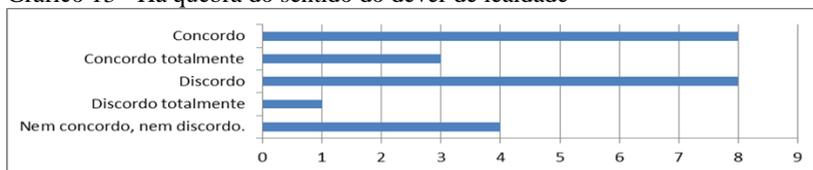
Gráfico 12 - Perco a confiança no empregador



Fonte: Dados primários (2016).

A lealdade é classificada, conforme Dulac (2005), como um comportamento de *performance* extra papel, ou seja, comportamentos de cidadania organizacional, e está negativamente relacionada à percepção de brecha no contrato psicológico. A possibilidade de quebra do sentido de dever de lealdade está demonstrada no Gráfico 13 - Há quebra do sentido do dever de lealdade, a seguir, e não demonstra tanta expressividade quanto às outras consequências anteriores, sendo que há um equilíbrio entre as pessoas que concordam e as que discordam.

Gráfico 13 - Há quebra do sentido do dever de lealdade



Fonte: Dados primários (2016).

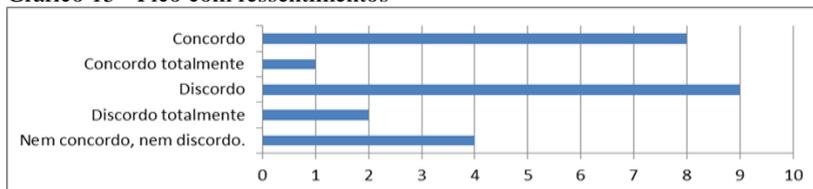
Com base em Dulac (2005), sentimentos, como frustração, raiva, agressão, vingança, ressentimentos, surgem com a percepção de injustiça e brecha no contrato psicológico. Diante do exposto, os Gráficos 14 - Fico frustrado(a) com raiva e 15 - Fico com ressentimentos, a seguir, sinalizam que há mais concordância da amostra para sentimentos, como raiva, e, mais discordância, para ressentimentos.

Gráfico 14 - Fico frustrado (a) com raiva



Fonte: Dados primários (2016).

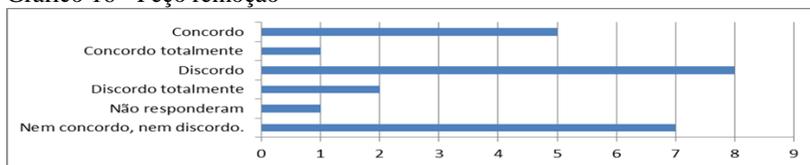
Gráfico 15 - Fico com ressentimentos



Fonte: Dados primários (2016).

Os pedidos de remoção, de acordo com Dulac (2005), tem uma relação positiva com a percepção de brecha no contrato. Segue, portanto, o Gráfico 16 - Peço remoção, que demonstra a percepção da amostra quanto a esta consequência.

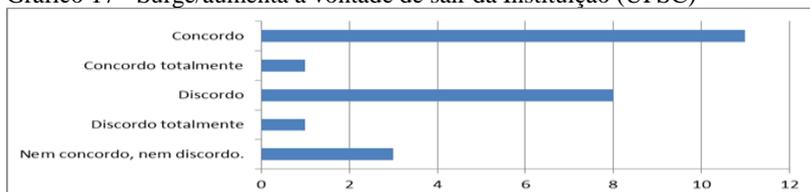
Gráfico 16 - Peço remoção



Fonte: Dados primários (2016).

Igualmente à afirmativa anterior, a vontade de sair da Instituição também tem relação direta com a percepção de brecha (DULAC, 2005). Embora se suponha que querer sair da Instituição (UFSC) sugere que a pessoa tenha passado por um sentimento mais forte do que apenas a vontade de pedir uma remoção, para esta afirmativa, identifica-se, no Gráfico 17 - Surge/aumenta a vontade de sair da Instituição (UFSC), a seguir, uma concordância maior para esta reação.

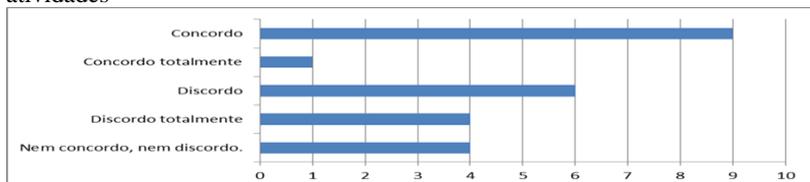
Gráfico 17 - Surge/aumenta a vontade de sair da Instituição (UFSC)



Fonte: Dados primários (2016).

A redução no nível de desempenho também está relacionada à brecha no contato psicológico. Os números representados no Gráfico 18 - Ocorre uma redução dos níveis de desempenho das minhas atividades, demonstram que há um equilíbrio de concordância e discordância para esta consequência.

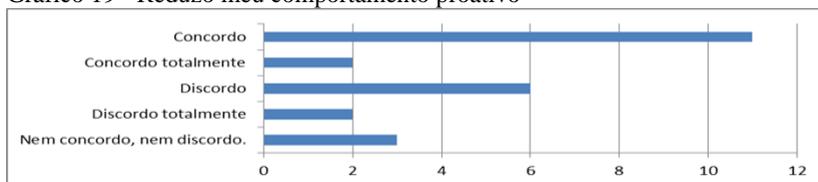
Gráfico 18 - Ocorre uma redução dos níveis de desempenho das minhas atividades



Fonte: Dados primários (2016).

O Gráfico 19 - Reduzo meu comportamento proativo, a seguir, demonstra um comportamento relacionado, segundo Dulac (2005), com a *performance* intra papel, constituindo-se em comportamentos de negligência a responsabilidades com o trabalho ocasionados pela percepção de brecha no contrato. Obteve-se uma concordância de 13 respondentes (mais da metade da amostra) com a probabilidade desta consequência, conforme segue:

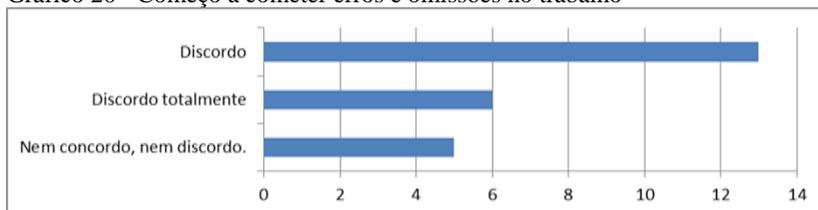
Gráfico 19 - Reduzo meu comportamento proativo



Fonte: Dados primários (2016).

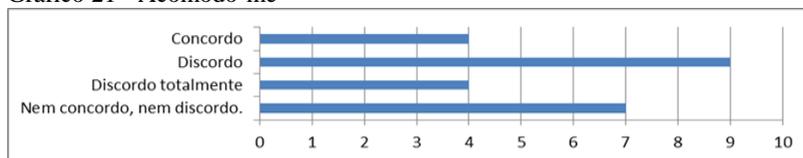
Os Gráficos 20 - Começo a cometer erros e omissões no trabalho, 21 - Acomodo-me, e 22 - Trabalho com má vontade, a seguir, demonstram comportamentos denominados por Dulac (2005) por *performance* extra papel. Estão relacionados à cidadania organizacional. Para as afirmativas “Começo a omitir erros e omissões no trabalho” (gráfico 20), “Acomodo-me”, (gráfico 21) e “Trabalho com má vontade” (gráfico 22), há maioria das respostas discordando da probabilidade de ocorrer. Inclusive, para a afirmativa “Começo a cometer erros e omissões no trabalho” (gráfico 20), não há concordância de nenhum dos respondentes.

Gráfico 20 - Começo a cometer erros e omissões no trabalho



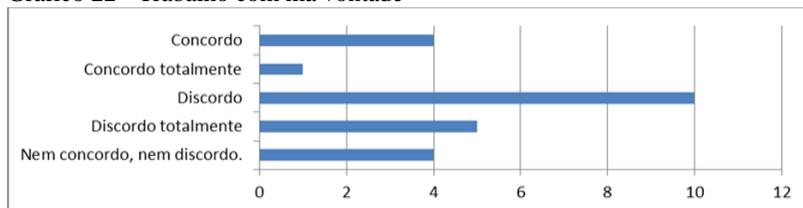
Fonte: Dados primários (2016).

Gráfico 21 - Acomodo-me



Fonte: Dados primários (2016).

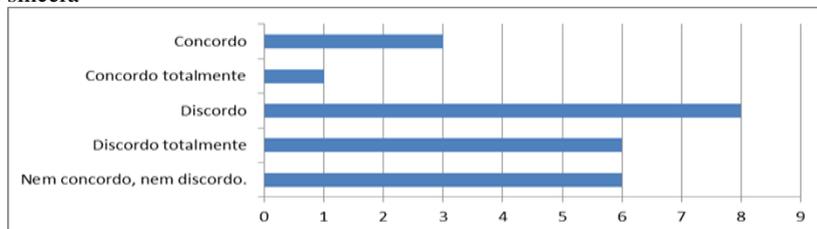
Gráfico 22 - Trabalho com má vontade



Fonte: Dados primários (2016).

Embasada em Dulac (2005), sentimentos de atuar de forma sincera ocorrem com a percepção do não cumprimento de obrigações recíprocas, e é mais um comportamento impactado pela percepção de brechas/rupturas no contrato psicológico. Esta consequência advém da percepção do indivíduo de que a organização não está cumprindo com suas obrigações, e a partir deste momento reorganiza cognitivamente suas obrigações, surgindo, ou aumentando, um sentimento de desobrigação de atuar de forma sincera. O Gráfico 23 - Surge/aumenta sentimento de desobrigação de atuar de forma sincera, a seguir, indica como se encontraram as possibilidades desta reação na amostra pesquisada.

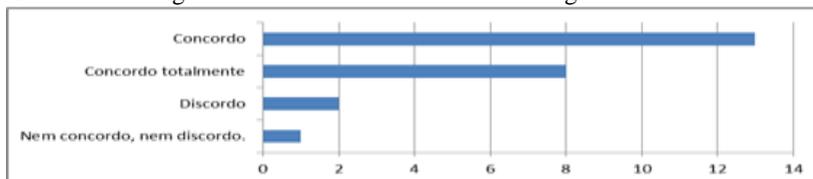
Gráfico 23 - Surge/aumenta sentimento de desobrigação de atuar de forma sincera



Fonte: Dados primários (2016).

Fundamentando-se em Dulac (2005), a satisfação geral está diretamente ligada ao contrato psicológico. Subjetivamente, se o trabalhador avalia a relação positivamente, como saudável e equilibrada com sua vida pessoal, há satisfação. Entretanto, se esta relação é avaliada negativamente, também são geradas reações negativas, tais como, fadiga emocional e mau humor. A percepção da amostra quanto a esta reação aparece no Gráfico 24, que segue.

Gráfico 24 - Surgem/aumentam sentimentos como fadiga e mau humor



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, portanto, com os resultados expostos (gráficos 10 a 24), que a maior incidência das respostas concordo, e concordo totalmente, são, em primeiro lugar, a diminuição do nível de satisfação no trabalho, com 23 respostas. Acompanhada, em segundo lugar, de sentimentos como fadiga e mau humor. O que se confirma com a Fundamentação Teórica, pois como afirma Dulac (2005), quando há equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e a relação de trabalho é saudável, há satisfação, já, quando se percebe que a relação não está saudável e equilibrada com a vida pessoal, ocorrem, conseqüentemente, sentimentos como fadiga e mau humor.

Em terceiro e quarto lugares aparecem o sentimento de injustiça e a perda de confiança no empregador. Um relacionado ao presente e o outro ao futuro, mas ambos relacionados à percepção de desequilíbrio na relação de trocas.

Em quinto lugar ficam sentimentos como frustração, raiva, que surgem com a percepção de injustiça e brecha no contrato psicológico, juntamente com a redução no comportamento proativo, denominado por Dulac (2005) por *performance* intra papel. E relacionado à negligência de responsabilidades ocasionadas também pela percepção de brecha no contrato.

A sexta conseqüência em que mais ocorreram respostas do tipo concordo, ou concordo totalmente, foi o surgimento, ou aumento da vontade de sair da Instituição (UFSC).

As outras consequências citadas não obtiveram mais que 12 votos (metade da amostra).

Estas consequências são citadas por Cunha *et al.* (2007) como efeitos que podem ocorrer de forma diferente, dependendo do tipo de contrato, mas que ocorrem com mais frequência em contratos do tipo Relacional, o que entra em consonância com o resultado obtido com a pesquisa no tocante ao tipo de contrato psicológico predominante na amostra.

Com base em Cortês (2005), em contratos psicológicos relacionais, à medida que a confiança é desgastada, surge um sentimento de desobrigação de atuar de forma sincera e consequências são geradas, estas consequências incluem passar a um contrato puramente transacional, ou vontade de sair da organização.

Segundo Fochesatto (2002), quando uma pessoa tenta se livrar de uma sensação de desequilíbrio passa a crer que agir diferentemente irá conduzi-la a estados mais confortáveis.

Com isto, a pesquisadora entende que, primeiramente, há a redução de satisfação no trabalho, passando, gradativamente, por outras reações que vão se ajustando cognitivamente para que os indivíduos se sintam em uma situação de equilíbrio na relação de trocas, com percepção de justiça nas contribuições. No entanto, em algum momento, situações podem ser percebidas com um sentimento mais forte, provocando a vontade de sair da Instituição.

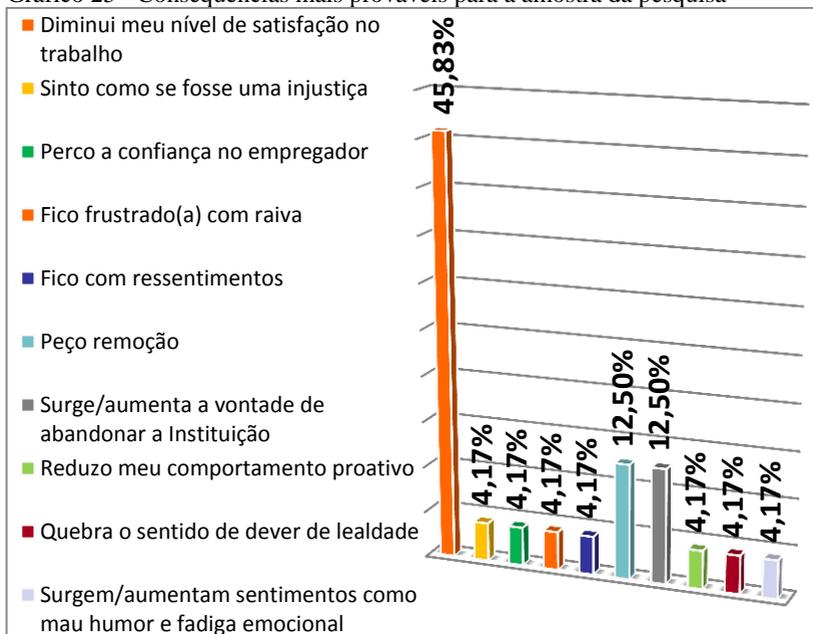
Estes resultados vão ao encontro dos resultados obtidos com a Questão 55 - Qual das consequências acima você considera ser a mais provável de acontecer com você? Para esta questão, obteve-se, em primeiro lugar, 45,83% das respostas afirmando que “Diminui meu nível de satisfação no trabalho”. Em segundo lugar, ficaram as consequências “Peço remoção”, e “Surge/aumenta a vontade de abandonar a Instituição (UFSC)”, obtendo, cada uma, 12,5% das respostas, o que totaliza 25% da amostra optando por uma provável vontade de abandonar a relação.

Ao ser solicitado aos sujeitos da pesquisa para que escolhessem qual melhor alternativa (entre Concorde Totalmente e Discordo Totalmente) correspondia a o que acontece com eles quando percebem ruptura ou violação de seus contratos psicológicos, não houve muita incidência de respostas concordando que acontece um pedido de remoção, ou surge/aumenta a vontade de abandonar a Instituição. No entanto, com a pergunta 55 - Qual das consequências acima você considera ser a mais provável de acontecer com você?, Os sujeitos tiveram que refletir sobre sua situação atual e futura e, dentre as consequências elencadas anteriormente no questionário, a amostra

optou, em segundo lugar, por estas duas consequências que sinalizam a vontade de sair da atual relação de trabalho.

O Gráfico 25 – Consequências mais prováveis para a amostra de pesquisa, segue com uma visão geral do resultado obtido sobre quais das consequências apresentadas foram consideradas, pela amostra, as mais prováveis de acontecer.

Gráfico 25 - Consequências mais prováveis para a amostra da pesquisa



Fonte: Dados primários.

Para a pesquisadora é possível deduzir, por meio da análise dos dados obtidos sobre consequências, que uma parcela de 12,5%, que optou pela remoção, e mais a outra parcela, de 12,5%, que optou pelo surgimento ou aumento da vontade de sair da Instituição, estão de acordo que as outras consequências apontadas podem acontecer, uma vez que já haviam sido vivenciadas em situações anteriores. Mas, na situação atual, estão tendendo a comportamentos, ou atitudes, mais avançados em relação aos comportamentos ou atitudes já vivenciados, e a vontade de pedir remoção ou abandonar a Instituição pode ser a alternativa que ainda resta a eles, levando em consideração a

possibilidade de tentarem um novo contrato psicológico em outro local de trabalho.

Lembra-se novamente, aqui, o que afirmam Siqueira e Gomide Júnior (2004), quando afirmam que, se há equilíbrio, há intenção de permanecer na relação, caso contrário, estratégias cognitivas de compensação são desenvolvidas, e, se estas estratégias falham, a tendência é fazer com que as pessoas desistam deste relacionamento.

Contudo, conclui-se que experiências negativas causam rupturas nos contratos, e se estas experiências forem percebidas como uma injustiça, ou seja, em uma relação de trabalho em desequilíbrio de contribuições, surgem ajustes cognitivos, tais como reações a estas percepções. Estas, por sua vez, vão originando outras de proporções maiores, chegando mais facilmente a uma percepção de violação do contrato. Porém, se houver condições favoráveis para que ambas as partes desta relação sejam ouvidas, haverá mais chances de as pessoas pretenderem se manter nesta relação. Com base em Chambel (2014), um contrato psicológico pode ser rompido, mas não violado se razões plausíveis e legítimas forem apresentadas.

Por outro lado, a maior parte da amostra (45,83%), ainda considera como consequência mais provável de acontecer a redução do nível de satisfação no trabalho. Com esta informação, portanto, grande parcela da amostra ainda pode ter seus contratos psicológicos equilibrados, e uma gestão eficiente destes contratos irá conduzir a um futuro próspero neste Centro de Ensino da UFSC.

Lembra-se que, conforme Chambel (2014), o contrato psicológico é idiossincrático e sujeito a enviesamentos perceptivos, porém alguns fatores favorecem esta relação entre indivíduo e organização e evitam consequências de rupturas e violações.

Com base em Dulac (2005), a probabilidade de uma ruptura se transformar em uma violação de contrato psicológico, levando o indivíduo a ter vontade de abandonar a organização, irá depender da maneira que o indivíduo interpreta a situação, irá depender da percepção de justiça, irá depender da confiança, assim como também irá depender das justificativas, ou explicações dos agentes organizacionais.

Portanto, já que foi apresentada uma tendência a pedidos de remoção e vontade de sair da Instituição, deduz-se que seja emergente a necessidade de maior comunicação entre as partes do contrato para conhecer as frustrações percebidas por estes servidores, de modo a evitar uma perda indesejada de pessoal.

O próximo subcapítulo leva em consideração tudo que foi exposto até aqui e apresenta alternativas de ação para a gestão dos

contratos psicológicos do CFH/UFSC. São propostas elaboradas pela pesquisadora, e pelos sujeitos pesquisados, por meio de uma pergunta aberta do questionário aplicado, a partir da qual se pretendeu levantar o que os gestores podem fazer para gerir os contratos psicológicos dos TAEs, na opinião da amostra.

4.5 ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA A GESTÃO DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS DO CFH/UFSC

Neste subcapítulo, são apresentadas propostas de ação para a gestão dos contratos psicológicos, por meio do que foi sugerido pela amostra pesquisada no próprio instrumento de coleta de dados (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação), com a aplicação de questão aberta (56) e a partir do diagnóstico feito pela pesquisadora na análise de dados apresentada nas seções anteriores deste Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos dados. Importante, ainda, salientar, que o Capítulo 2 – Fundamentação Teórica, que traz a revisão da literatura sobre o assunto da pesquisa, oferece a sustentação teórica para a construção das citadas alternativas de ação.

Todas estas abordagens destinam-se a atender ao objetivo específico d - Propor alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos do CFH/UFSC.

Por conseguinte, a última pergunta do questionário foi elaborada na intenção de se buscarem alternativas de ação que os próprios TAEs do CFH percebem que podem ser utilizadas para a gestão dos contratos psicológicos: (Questão 56) - Na sua opinião, o que os gestores, no contexto da UFSC, podem fazer para gerir os contratos psicológicos de servidores Técnicos Administrativos? Sugira ao menos uma ação. Cabe informar, aqui, que, para identificar os relatos obtidos e, simultaneamente, preservar o anonimato dos sujeitos investigados, estes foram denominados de Sujeito 01 (um) ao Sujeito 24, de acordo com a ordem de entrega dos questionários preenchidos.

Diante das respostas obtidas com esta pergunta, percebeu-se que há categorias de sugestões de ações coincidentes entre os sujeitos de pesquisa. Dentre elas, podem-se citar as que seguem:

- a) Realização de atividades de Socialização/Integração;
- b) Acompanhamento dos TAEs com vistas a identificar e atender suas necessidades e desejos pessoais e profissionais;
- c) Efetivação de Capacitação;
- d) Desenvolvimento pessoal e profissional;
- e) Reconhecimento pessoal e profissional;

- f) Adequação as atividades às competências e características profissionais;
- g) Realização de qualificação para gestores;
- h) Comunicação constante;
- i) Clareza na comunicação;

Quanto à socialização e integração, com base no que já foi visto anteriormente nesta pesquisa, baseando-se em Robinson e Morrison (2000), verificou-se que percepções de quebra de contrato são menos prováveis de aparecer à medida que os empregados passam por um processo de socialização estruturada e à medida que interagem com os agentes organizacionais durante o recrutamento. Nesta condição, tanto a socialização formal, quanto a comunicação no recrutamento podem reduzir o hiato entre a percepção e as expectativas dos empregados e dos agentes organizacionais no acordo de trabalho, ou seja, diminuem as incongruências.

Também, de acordo com o que afirmam França e Rodrigues (2011), a aculturação mais rápida e menos tensa é uma das necessidades de ajustes para a melhoria dos contratos psicológicos. Neste sentido, identificam-se respostas condizentes com a teoria ao sugerirem as seguintes ações:

- a) Sujeito 01: “Integração e promoção de eventos sociais”;
- b) Sujeito 10: “Grupos multiprofissionais de acolhimento”;
- c) Sujeito 12: “Trabalhar o conceito em um curso realmente eficaz de socialização, presencial e obrigatório, a ser realizado na sequencia imediata da posse; 2- realização de capacitação/socialização permanentes,[...]”.

Destaca-se, portanto, a importância de integração e socialização não somente no acolhimento, mas também a permanência destas ações para reduzir diferenças de expectativas, principalmente, em casos de já terem passado por experiências profissionais negativas anteriores ao ingresso na UFSC e que tenham mudado a forma de agir ou pensar. Como visto anteriormente, o resultado obtido com a coleta dos dados mostra que 66,67% concordam, ou concordam totalmente, com esta afirmativa.

Sendo assim, o acompanhamento dos TAEs para buscar atender as necessidades e desejos pessoais e profissionais também pode ser considerado uma ação relevante, e, de fato, é verificada nas sugestões dos TAEs, como segue:

- a) Sujeito 02: Conhecer de fato os servidores e identificar suas necessidades;
- b) Sujeito 06: Preocupação com a lotação do servidor para que atenda as necessidades da Instituição e desejos do servidor;
- c) Sujeito 13: Comissão de TAEs que chame seus semelhantes do Centro/Unidade para verificar as suas necessidades e buscar atendê-las, como capacitação, mudança de local de trabalho, necessidade de contratação de mais técnicos para melhorar carga de trabalho, ou competências adequadas;
- d) Sujeito 17: “Abrir um canal de comunicação com o servidor, desde a admissão, para que ele possa manifestar seu grau de contentamento com o trabalho e suas razões para isso. A impressão que se tem é que não temos quem nos ajude a sair de um departamento, se insatisfeitos”;
- e) Sujeito 19: “Fazer um trabalho de acompanhamento dos servidores [...]”;
- f) Sujeito 23: “conhecer os desejos de seus servidores”.

Uma das ações que França e Rodrigues (2011) sugerem para melhoria dos contratos psicológicos é ter melhores condições de administração dos conflitos e frustrações, o que se nota nas respostas anteriores, fornecidas pelos TAEs na busca por atender as necessidades e desejos pessoais e profissionais. Desta forma, quanto mais os empregadores e empregados buscam informações para o entendimento de sua relação empregatícia, mais exitoso será seu contrato (VOS; BUYENS, 2004).

Quanto à capacitação, esta também aparece como uma necessidade, no modo em que aparece nas seguintes respostas:

- a) Sujeito 12: Realização de capacitação/socialização permanentes, principalmente para todos os recém-empoados;
- b) Sujeito 13: “Comissão de TAEs que possa chamar esporadicamente os TAEs do Centro/Unidade para verificar as suas necessidades e buscar atendê-las (capacitação, mudança de local de trabalho, necessidade de contratação de mais técnicos para melhorar carga de trabalho, ou competências adequadas)”.

Por sua vez, sobre o desenvolvimento pessoal e profissional, baseando-se no que propõem França e Rodrigues (2011), compreende-se necessário que haja melhoria no desempenho profissional e facilitação

do projeto de vida no trabalho do empregado com relação à empresa. Neste aspecto, destaca-se a sugestão de ação do Sujeito 03: “Devem compreender e facilitar o desenvolvimento pessoal e profissional dentro da Instituição”.

Fundada na afirmação de Schein (1982), os gestores devem ter capacidade diagnóstica para sentir e valorizar as diferenças existentes entre as pessoas de modo a tirar vantagem dessa compreensão diagnóstica, tratando-os de modo diferente de acordo com as necessidades e motivos de cada um de seus subordinados. De acordo com observações da autora desta pesquisa, os novos TAEs da UFSC, em geral, trabalham com dedicação e fazem seu trabalho satisfatoriamente, e continuam motivados a agir desta forma à medida que são reconhecidos por sua chefia, seus colegas de trabalho, ou seu público-alvo. As respostas do questionário sinalizam que eles esperam ser reconhecidos tanto como pessoa, de igual para igual, como um bom profissional, capaz de formar uma eficiente equipe de trabalho:

- a) Sujeito 02: “[...] Tratar o subordinado de igual para igual, para se ter uma equipe de trabalho e não um mero empregado; Opção por uma gestão humanizada e responsável”;
- b) Sujeito 18: “Os gestores precisam ter uma relação mais horizontal com os servidores Técnicos Administrativos, de forma a trabalharem juntos colaborativamente”.

Esta maneira de pensar, de acordo com observações da autora da dissertação e com os dados levantados sobre o perfil da amostra, faz refletir que seja oriunda do elevado nível de formação destes novos TAEs, que os faz estarem mais próximos em nível de conhecimento.

Na mesma linha, o reconhecimento pessoal e profissional também se comporta como uma proposta de ação para os gestores, quando há a confiança de que serão recompensados. Cortês (2005), e França e Rodrigues (2011) sugerem a eficácia dos incentivos, direitos e deveres, além de equilíbrio e padrões de troca entre empregado e empresa. Isto pode ser verificado com a resposta do Sujeito 22: “Acho importante os gestores elogiarem mais e pensarem em sistemas de recompensa mais interessantes”.

Adequar as atividades às competências e características profissionais foi outra ação importante proposta pelos servidores Técnicos-Administrativos em Educação pesquisados. França e Rodrigues (2011) ressaltam a importância de se levantarem indicadores específicos e constatar semelhanças e diferenças da pessoa com o trabalho e com a empresa para mapear os contratos psicológicos e

identificar possíveis falhas. Neste contexto, foram sugeridas as seguintes ações, pelos TAEs:

- a) Sujeito 02: “Conhecer, de fato, os servidores e identificar suas habilidades de trabalho e necessidades [...]”;
- b) Sujeito 06: “Bastante preocupação quando da lotação do servidor em um setor que atenda as necessidades da Instituição e, sobretudo, os desejos do servidor empossado, de acordo com suas aptidões e formações”;
- c) Sujeito 08: “Adequar o melhor possível as atividades a serem desenvolvidas ao servidor, ou seja, à sua competência ou características profissionais”.

Respostas também confirmam a percepção de que os as funções de gestores deveriam ser ocupadas de acordo com a competência do indivíduo, e deveriam passar por uma qualificação para esta função, conforme sugerido pelos servidores pesquisados como ação para gerir os contratos psicológicos, a exemplo do que segue:

- a) Sujeito 02: “Qualificarem-se como gestores”;
- b) Sujeito 16: “1- Acredito que a maioria não tem conhecimento sobre nenhuma área de gestão, já que possuem formação em diferentes campos do conhecimento. Nesse sentido, caberia à Instituição garantir iniciativas de capacitação e orientação aos gestores quanto à gestão de contratos psicológicos com sua equipe de trabalho”;
- c) Sujeito 19: “[...] E creio que funcionaria melhor se os chefes de departamento e coordenadores de curso fossem servidores Técnicos-Administrativos e não professores”.

Esta última resposta, de acordo com observações da pesquisadora, decorre do fato de os TAEs manterem contato constante com as rotinas do setor, diferentemente dos professores que só mantém tal contato quando assumem funções de gestão. Assim, os TAEs acabam adquirindo mais experiência e conhecimento nesta área por permanecer por um longo período no mesmo local o que os habilita a assumir o papel de gestor.

Dentre todas as ações levantadas, percebe-se que a comunicação é a que aparece com mais frequência, tanto no que tange à constância, quanto à clareza da comunicação. A comunicação frequente, segundo Chambel (2014), favorece a relação entre o indivíduo e a organização por trazer mais oportunidades em detectar as divergências entre expectativas e realidade e as razões pelas quais algumas mudanças

podem ter ocorrido. A propósito, o fluxo contínuo de comunicação, de acordo com o que afirmam Siqueira e Gomide Junior (2004), é uma ação esperada dos profissionais da gestão de pessoas, de modo a facilitar a atualização das informações e decisões, que, por sua vez, devem ter a participação de todos os afetados por elas. Respostas confirmam a importância da comunicação constante, como sugerido anteriormente pelos autores citados, com as seguintes ações sugeridas pelos TAEs:

- a) Sujeito 04: “Reuniões periódicas”;
- b) Sujeito 05: “[...] Mais diálogo”;
- c) Sujeito 11: “Estimular reuniões entre servidores de um mesmo setor, garantindo a troca de experiências e estimulando o aprendizado através de tais trocas”;
- d) Sujeito 14: “Ter mais diálogo com os TAEs”;
- e) Sujeito 22: “Realizar mais reuniões com as equipes de trabalho no sentido de escutá-los e traçar metas/melhorias em conjunto [...]”.

Inclusive, indica Cortês (2005), que a comunicação deve iniciar desde que o indivíduo inicia na organização e seguir sempre sendo atualizada para acompanhar as mudanças. Dentre as respostas, percebeu-se uma sugestão de ação que segue na mesma linha: “Abrir um canal de comunicação com o servidor desde a admissão, para que ele possa manifestar seu grau de contentamento com o trabalho e suas razões para isso [...]” (Sujeito 17).

Quanto à clareza na comunicação, infere-se que seja a ação mais importante para a amostra no momento, ao passo que isto pode ser evidenciado na quantidade de respostas obtidas nesta categoria, como as que seguem:

- a) Sujeito 05: “Meritocracia a partir de critérios objetivos; transparência nas ações”;
- b) Sujeito 07: “Promover reuniões com as equipes de trabalho para discutir e esclarecer os objetivos, prioridades e atribuições de cada membro”;
- c) Sujeito 15: “Estabelecer uma comunicação maior e mais clara com os servidores”;
- d) Sujeito 20: “Ter clareza na comunicação com os TAEs”.

Estas ações coincidem com a teoria, observando-se as concepções de Siqueira e Gomide (2004), por exemplo, que propõe comunicações precisas e objetivas dos critérios de salários, promoções ou demissões. Com base em Chambel (2014), também se propõe que haja coerência

entre as múltiplas fontes de informação, entre chefes, colegas de trabalho e sistemas de práticas de gestão de pessoas, de onde os trabalhadores se baseiam para desenvolver suas percepções e interpretações. Ainda, conforme França e Rodrigues (2011), sugere-se, na clareza dos papéis organizacionais, uma melhoria dos contratos psicológicos.

Na mesma linha de pensamento, quanto a uma comunicação mais clara, mais uma das respostas sugeriu clareza nas expectativas e percepções individuais, e que o contrato psicológico, mesmo que informal, seja algo consciente, como se nota no relato apresentado na sequência:

Parece-me, se consegui entender o conceito apresentado no início, que é preciso que se dedique algum tempo para que os servidores e os gestores discutam este "acordo", a fim de que as expectativas que uns tem em relação aos outros adquiram uma base real, além da percepção individual. Enfim, mesmo que informal, que esse acordo (agora sem as aspas) fosse consciente (Sujeito 21).

Por último, outro ponto importante a despeito da clareza na comunicação é deixar claras as responsabilidades de cada um. Pesquisa desenvolvida por Robinson e Morrison (2000) indica que o gerenciamento das responsabilidades deve ser feito, nos casos em que as obrigações foram renegadas, oferecendo-se explicações honestas e adequadas à situação, o que tem capacidade de reduzir sentimentos de violação do contrato, e a percepção de que o indivíduo foi tratado com justiça, honestidade e respeito. Dentro deste contexto, segue a resposta do Sujeito 24: “Procurar conhecer as atribuições das atividades dos servidores sob sua hierarquia para que possa atuar, na qualidade de chefia imediata, responsabilizando o servidor sempre dentro destes limites”.

Estas foram as alternativas de ação propostas pela amostra, de acordo com a percepção de cada sujeito. No entanto, após ter uma visão geral destas propostas, das características, do tipo de contrato psicológico predominante, dos fatores de influência e das prováveis reações, ou consequências, da amostra ao perceber alguma brecha ou violação do contrato psicológico, na sequência, seguem alternativas de

gestão dos contratos psicológicos, no âmbito de uma instituição de ensino pública e federal.

Diante do exposto, torna-se essencial lembrar que, com base em Bergue (2011), a ação gerencial é um processo de aprendizagem que deve ser cíclico e virtuoso, de análise, de diagnóstico, e de tomada de decisão. Além disso, envolve as funções de planejamento, organização, direção e controle. Do mesmo modo, a autora desta pesquisa propõe que gerir os contratos psicológicos também deva envolver essas funções e ser um processo de aprendizagem, cíclico e virtuoso de análise, de diagnóstico, de e tomada de decisão, pois, de acordo com Correia e Mainardes (2010), os contratos psicológicos são dinâmicos, à medida que as necessidades mudam também mudam os contratos psicológicos, tornando-se necessário seu acompanhamento.

Neste contexto, como afirma Schein (1982), há que se adotar uma atitude diagnóstica e flexível que perceba os acontecimentos e os interprete da mesma forma que as pessoas que participam de determinada situação.

Contudo, como uma das propostas principais para uma gestão mais eficiente dos contratos psicológicos, assim como sugerido pelos TAEs pesquisados, a autora desta dissertação propõe que seja formada uma Comissão de acompanhamento no CFH, assim como também devem ser formadas outras para cada uma das demais unidades administrativas da Universidade, munidas de competência humana para tal. Lembrando que, segundo Bergue (2011), competências humanas são conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à compreensão do comportamento das pessoas (servidores e outros) e capacidade de promover relacionamentos cooperativos entre elas. Para isso, devem tanto se qualificar como gestores de contratos psicológicos, como, também, estudar os contratos psicológicos do público a ser gerido.

Além disso, para que todos fiquem mais à vontade, hierarquicamente, para expor seus problemas, suas percepções de brechas ou violações, ou suas insatisfações, sugere-se que estas Comissões sejam formadas por representantes da própria classe, ou seja, TAEs.

Outro ponto importante a ser considerado nesta pesquisa é que se trata de gestão de contratos psicológicos em uma organização pública, que diferentemente de uma organização privada, onde se encontra o conflito entre capital e trabalho, como afirma Bergue (2011), verifica-se o conformismo de seus sistemas e modelos de gestão. Bergue (2014) também afirma que é preciso convencer as pessoas de que os assuntos

relacionados ao pessoal não sejam tratados exclusivamente pela área de gestão de pessoas.

No caso da UFSC, a autora desta pesquisa sugere que a área de gestão de pessoas poderia colaborar efetivamente com algumas ações de apoio, como:

- a) Entrevistas para alocação do servidor nomeado de acordo com suas competências e características profissionais;
- b) Acompanhamento da socialização do servidor desde o ingresso na instituição, para garantir sua melhor adaptação no ambiente de trabalho, comprometimento afetivo, e melhorar desvios relacionados a aspectos normativos, de modo que percebam a realidade de forma mais positiva, evitando possíveis rupturas ou violações em seus contratos psicológicos;
- c) Oferta de mais oportunidades de capacitações e treinamentos para desenvolvimento pessoal e profissional;
- d) Intermédio de comunicação com órgãos do governo federal responsáveis pela melhora no plano de cargos, carreira e salários, e/ou possibilidades de crescimento profissional por desempenho e mérito;
- e) Realização de Avaliação de Desempenho, que identifique possíveis falhas impeditivas a potencialização de desenvolvimento pessoal e profissional, e analise a realidade organizacional onde o servidor esteja lotado.

Ou seja, a área de gestão de pessoas pode, sim, contribuir efetivamente com a gestão dos contratos psicológicos, certamente nos aspectos mais objetivos, mais tangíveis, como os listados no parágrafo anterior, mesmo considerando as limitações impostas a uma organização pública federal. Porém, para a pesquisadora, esta gestão não pode contar somente com este setor, que deve se destinar apenas como apoio à gestão dos contratos psicológicos. É necessário um acompanhamento mais próximo das pessoas, das situações vividas e dos diversos fatores que possam interferir no equilíbrio destes contratos, inclusive, para a compreensão e ajuda nas questões mais subjetivas e intangíveis, que envolvem o constructo,

Desta forma, sugere-se que uma Comissão de acompanhamento em cada unidade da instituição possa, por meio de levantamentos periódicos feitos com instrumentos como o ICP validado trazido por Maia e Bittencourt (2014), por exemplo, facilitar um diagnóstico atualizado da unidade, como suas características, fatores de influência, e

consequências possíveis de ocorrer em situações de percepção de brechas, ou violações, dos contratos psicológicos e considerar, ainda, a idiosincrasia e dinamicidade envolvidos nestes, para que as melhores soluções, para cada situação, sejam aplicadas. Além disso, ao se apresentar como canal de comunicação entre as partes dos contratos psicológicos, por meio da qual as pessoas podem reclamar suas insatisfações na busca por melhorias, as Comissões estariam, por si só, trazendo maior confiança no alcance das expectativas.

Um trabalho conjunto, integrando ações da Gestão de Pessoas e estas comissões podem ajudar, em muito, não só a gestão dos contratos psicológicos, como manter uma eficiente sustentabilidade dos contratos psicológicos em equilíbrio.

Assinala-se que este estudo, ao tratar dos contratos psicológicos da UFSC, leva em conta igualmente as particularidades e dificuldades inerentes a esse tipo de organização, que, por conseguinte, sugerem haver dificuldades para a gestão, mas que a insistência deste propósito pode proporcionar um futuro com recompensas positivas. Contudo, além da formação de Comissões para acompanhamento dos contratos psicológicos em cada Unidade da UFSC, servindo de canal de comunicação entre os diversos entes da instituição, a autora desta pesquisa também propõe, como outra principal alternativa de ação, ainda para vencer o conformismo e atender à complexidade que envolve a gestão de pessoas no mundo atual, que se proceda a um trabalho de conscientização da importância da gestão dos contratos psicológicos e da necessidade de uma comunicação eficaz entre as partes da relação de trabalho.

Além das dificuldades de organização pública, também há que se considerar que esta pesquisa está dentro de um contexto de estrutura universitária, em que, segundo Souza (2009), são consideradas organizações complexas por executar múltiplas tarefas, e, devido a esta complexidade, torna-se necessário uma quantidade suficiente de administradores qualificados para atender as dificuldades de coordenação e comunicação de suas diversas subunidades.

Neste contexto, conforme já mencionado anteriormente, sugere-se, ainda, uma integração para um reordenamento não somente formal da organização, mas, também, psicológico, que melhore a comunicação e o entendimento entre os diversos subgrupos de modo que haja uma ampla e mútua colaboração entre as partes que compõem a UFSC, e não somente com o subgrupo em que o sujeito se identifica. Novamente, a proposta de criação de Comissão de acompanhamento de contratos

psicológicos em cada unidade administrativa, como sugerido aqui igualmente poderia ajudar a solucionar estas dificuldades.

Quanto aos aspectos que caracterizam os contratos psicológicos como as normas implícitas que surgem com a convivência no grupo de trabalho, e a influência da cultura (valores, hábitos) da Instituição, sugere-se a realização de uma investigação acerca do grupo de pessoas em que se pretende alcançar uma maior compreensão dos comportamentos e uma melhor gestão dos contratos psicológicos sociais e normativos. Desta forma, como visto, pode-se entender como as pessoas investigadas se comportam e, assim, veicular valores e hábitos. Essa investigação, contudo, deve ser realizada de modo mais aprofundado do que foi realizado nesta pesquisa, abrangendo outras unidades administrativas da UFSC, e não só os novos TAEs, pois os resultados demonstraram a relevância percebida pelos servidores pesquisados sobre estes aspectos culturais e normativos.

Além disso, com base em Robinson e Morrison (2000), sugere-se aos gestores um maior cuidado com as percepções dos indivíduos que já passaram por alguma experiência de quebra ou violação de contrato anteriormente, pois estas são mais propensas a perceber uma violação de seu contrato psicológico atual.

Vistas as considerações e sugestões feitas a respeito das características dos contratos psicológicos da amostra, são evidenciadas, na sequência, propostas de ação relativas aos fatores de influência de cada Dimensão trazida por Maia e Bittencourt (2014).

Considerando-se que a Dimensão Tangibilidade, de Maia e Bittencourt (2014), refere-se ao nível de objetividade dos termos do contrato, à abertura e transparência por parte do empregado (TAE), e, por parte do empregador, à demonstração de que o servidor é parte da organização, e à clareza na definição das atribuições, oportunidades e recompensas, propõe-se como alternativa de ação, para esta Dimensão, um trabalho de investigação constante sobre as necessidades pessoais e profissionais da amostra pesquisada.

Como sugere Schikmann (2010), um ponto emergente que a gestão de pessoas deve considerar é a revisão do plano de cargos, carreira e salários de acordo com uma progressão por desempenho e mérito. Outra possível ação a ser realizada pelos gestores da Instituição seria intensificar autorizações de licenças e incentivos a capacitações e qualificações, além de maior comunicação e disponibilização de informações a respeito.

Quanto a uma investigação constante sobre as necessidades pessoais e profissionais, cabe uma comunicação clara entre as partes.

Conforme afirma Cortês, (2005), os contratos psicológicos serão mais explícitos quanto maior for o processo de comunicação, que também devem ser contínuos para reduzir os níveis de violação. Também conforme Coyle-Shapiro e Parzefall (2005), quanto maior a percepção de que as obrigações estão sendo cumpridas, maior serão os esforços de reciprocidade, mesmo que antecipando suas obrigações, na confiança de serem recompensados.

Na Dimensão Foco, com base em Maia e Bittencourt (2014), salienta-se que está relacionada a como o empregado percebe as diferenças entre o que investiu e o que se obteve de retorno. Assim, como alternativa de ação para a gestão desta Dimensão, no intuito de melhorar os fatores que não foram apresentados como favoráveis, e manter os que foram, propõe-se também aqui uma comunicação clara e frequente, desde a entrada do servidor na Instituição, para reduzir os hiatos entre as percepções destes e dos agentes organizacionais. Sugere-se adequado, assim como também sugerem Robinson e Morrison (2000), um gerenciamento de responsabilidades, além de explicações honestas e adequadas para cada situação. Assim, todos poderão ter claras suas responsabilidades/obrigações e o que verdadeiramente se pode esperar na relação de troca e, se algo não ocorreu como esperado, explicações podem reduzir percepções de injustiça na relação, melhorando o fator confiança.

Quanto ao fator remuneração, como a amostra faz parte de um universo de servidores públicos federais que dependem do Governo Federal para melhorias na remuneração, também se sugere, a exemplo do que foi trazido para a Dimensão Tangibilidade, intensificar o incentivo à qualificação e capacitação de seus servidores para que possam alcançar melhores níveis de remuneração, muito embora a pesquisa tenha revelado que a recompensa esperada pelo servidor pesquisado está muito mais próxima daquela de ordem moral, e não exatamente daquela do tipo financeira.

A Dimensão Escopo, de Maia e Bittencourt (2004), está relacionada aos investimentos além do necessário dos empregados (no caso em estudo, os TAEs) e ao tratamento do empregado como pessoa, por parte dos empregadores (no sentido amplo ou restrito), quando se leva em consideração necessidades e características pessoais do indivíduo. Portanto, é se oferece, como proposta de ação para esta Dimensão, que se garanta, de forma mais ampla, o reconhecimento ao trabalho dos TAEs e a eles próprios, levando em consideração necessidades e características de cada indivíduo, de modo que se atinja uma relação de trocas cada vez mais benéfica para ambas as partes

(Instituição e TAE). Aqui também caberia estudar a possibilidade de implantar meios que assegurem a meritocracia, como proposto por Schikmann (2010).

Mesmo que em uma instituição, como a UFSC, que se caracteriza como uma universidade de caráter público federal, também é possível, sugerir, alicerçando-se em Grillo (1996), a adoção de incentivos como proposta de ação, pois estes proporcionam motivação, e são considerados, pelo autor, como meio mais adequado para estimular o desempenho das funções e reduzir a acomodação. Podem-se incentivar os servidores, proporcionando-lhes, por exemplo, licenças para qualificações e capacitações quando solicitadas e, até mesmo, o estímulo ao aperfeiçoamento profissional, com vistas a alguma espécie de reconhecimento com a funcionalidade de incentivo.

Quanto ao fator socialização, embora tenha sido apontada, na Fundamentação Teórica, a importância de acontecer desde o início do indivíduo na organização, há também que se considerar a necessidade de ações de socialização contínuas, como sugerido por alguns sujeitos da amostra, como os sujeitos 01 (um) e 12, que sugerem integração e promoção de eventos sociais e realização de capacitação/socialização permanentes. Uma socialização contínua também pode ajudar a amenizar a vigilância que ocorre em quem já passou por alguma experiência negativa, trazendo efeitos positivos a partir de uma comunicação mais ampla com a redução de diferenças de expectativas e realidade.

No âmbito das consequências, analisando-se as informações obtidas com os resultados da pesquisa, considera-se que é necessário manter a satisfação geral dos servidores, para evitar que consequências indesejáveis, como as já enumeradas neste trabalho, aconteçam, inclusive no que tange à possibilidade de remoção e intenção de sair da Instituição.

Para isto, a pesquisadora sugere pôr em práticas as principais ações estratégicas propostas, de conscientização da necessidade de gestão dos contratos psicológicos e de uma comunicação eficaz, além da formação de uma Comissão para um melhor estudo sobre os contratos psicológicos, suas características, fatores de influência, e prováveis consequências, de todo o Centro de Ensino. Posteriormente, estas ações podem ir avançando às demais unidades da Instituição. Além disso, como já sugerido pela amostra, é preciso capacitar os gestores (sejam eles, chefias imediatas, direção da unidade, SEGESP, ou a Comissão de TAEs já sugerida) para que tenham condições de fazer a gestão dos contratos psicológicos.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), é importante que sejam realizados estudos sobre fatores, como a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores, em busca de capacitar gestores para a definição e execução de estratégias voltadas à manutenção da satisfação, do envolvimento, e do comprometimento afetivo do seu pessoal, obtendo, com isso, a redução dos índices de absenteísmo e de rotatividade na Instituição.

Em razão do resultado apresentado sobre as prováveis consequências, indica-se a um canal de comunicação (Comissão de acompanhamento) que favoreça o conhecimento dos descontentamentos dos servidores, e que possa lhes oferecer soluções ou explicações quando suas expectativas não puderem ser atendidas. Afinal, com base em Chambel (2014), um contrato psicológico pode ser rompido, mas, não violado, caso razões plausíveis e legítimas forem apresentadas.

Com base em Dulac (2005), a probabilidade de uma ruptura se transformar em uma violação de contrato psicológico, levando o indivíduo a ter vontade de abandonar a organização, irá depender da maneira que o indivíduo interpreta a situação, da percepção de justiça, da confiança e de quais são as justificativas, ou explicações, dadas pelos agentes organizacionais.

Portanto, como foi apresentada uma tendência a pedidos de remoção e vontade de sair da Instituição, a pesquisadora considera emergente, além de um maior estudo e de capacitação para gestores de contratos psicológicos, a necessidade de maior comunicação entre as partes do contrato. Seja por meio de um canal facilitador, como a Comissão de acompanhamento sugerida, ou com um trabalho de conscientização da necessidade de abertura para comunicação na relação de trabalho. Diante deste cenário, acredita-se que o sentimento de frustração percebido pelos servidores poderia ser evitado, assim como outras consequências indesejadas, como a sua saída da Instituição.

É importante ressaltar, alicerçada em Correia e Mainardes (2010), que é também condição básica que os gestores entendam o real valor das pessoas de sua organização. É possível melhorar a *performance* das pessoas e, conseqüentemente, da organização com contratos psicológicos equilibrados (considerando-se as necessidades e interesses dos empregados e dos empregadores), e sustentáveis (para que se tenha confiança entre as partes e perspectivas de desenvolvimento).

Entretanto, com esta análise, depreende-se que um processo de comunicação clara e constante, é base para a gestão dos contratos psicológicos dos TAEs do CFH/UFSC. Para isso, ficam como principais propostas eleger e capacitar uma Comissão de acompanhamento com

competência necessária para a gestão dos contratos psicológicos. Além de realizar um trabalho de conscientização quanto à necessidade de gestão destes contratos e de uma comunicação eficaz para que os contratos psicológicos de cada indivíduo se tornem mais explícitos, gerando benefícios para as partes envolvidas na relação, e evitando que consequências indesejadas venham a ocorrer.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa trata de um estudo descritivo realizado a partir de um estudo de caso, de uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, cuja coleta de dados primários ocorreu por meio da aplicação de questionário estruturado (Apêndice B - Questionário para a coleta de dados da dissertação) junto a todos (28) os Técnicos-Administrativos em Educação e de um Centro de Ensino da UFSC que ingressaram entre 2008 e 2014 na Instituição, exceto os que não estavam em exercício por estarem afastados ou de licença (04 (quatro)). Mais precisamente, a investigação foi realizada em uma Universidade pública federal, ou seja, uma instituição que, além de dificuldades e limitações típicas de um órgão público federal brasileiro, ainda se apresenta como organização complexa, multifuncional, e com peculiaridades específicas de uma Instituição de Ensino Superior. Porém, por meio deste trabalho, foi possível constatar a possibilidade de se realizar um estudo de contratos psicológicos firmados na Universidade por seus servidores, e, sobretudo, a necessidade de que tais contratos sejam permanentemente geridos.

O período em que ocorreu a coleta de dados limita-se ao mês de dezembro de 2015. Porém, considerando-se que os contratos psicológicos são mutáveis, flexíveis e situacionais, a pesquisadora sugere uma investigação constante com fins de uma manutenção que garanta contratos psicológicos equilibrados e sustentáveis.

Optou-se por realizar este trabalho considerando a figura de empregador em seu sentido amplo, pois compreende que os contratos psicológicos estão sujeitos a influência de diversos fatores envolvidos. Portanto, ao se analisar o empregador em sentido mais amplo, podem ser considerados, além da chefia imediata, a Direção da Unidade, também a Secretaria de Gestão de Pessoas - SEGESP, a UFSC, e, ainda, o Governo, com suas Leis e Decretos.

Esta pesquisa limitou-se a estudar somente os contratos psicológicos dos TAEs do CFH que ingressaram na Instituição entre os anos de 2008 a 2014, ou seja, do ano em se reiniciou uma série de concursos públicos para contratação de novos TAEs na UFSC, até 2014, por se considerar que os que ingressaram após esse ano ainda não teriam conhecimento suficiente do ambiente organizacional para responder ao questionário elaborado.

Outro motivo da intenção de começar com esta parcela de TAEs é que são ainda novos na Instituição, e, portanto, possuem contratos psicológicos mais influenciáveis, mais imprevisíveis e que estão mais sujeitos a influências organizacionais. Já, os mais antigos na Instituição,

têm seus contratos psicológicos mais estáveis. Isto não significa que estes últimos não merecem ter a gestão do seu contrato psicológico, mas, cabe, aqui, lembrar que esta questão deve ser considerada.

Mesmo sendo este estudo realizado em uma única unidade de ensino da UFSC, sugere-se que ele seja considerado, primeiramente, como um projeto piloto a ser ampliado às demais unidades da UFSC, inclusive em seus outros *Campi*, e abranja, também, o pessoal mais antigo na Instituição, para que informações adequadas a cada unidade, como a questão cultural e de normas implícitas (contratos sociais e normativos), estejam disponíveis aos seus respectivos gestores, e/ou possíveis gestores dos contratos psicológicos.

Além de ser realizado o estudo para atender o equilíbrio de expectativas dos TAEs, mais adequado, ainda, estaria se fossem incluídos os contratos psicológicos dos servidores docentes, tanto os que estão, como os que não estão exercendo papel de gestor. Desta forma, melhores soluções serão encontradas para um equilíbrio sustentável entre todos.

É possível, também, que o presente estudo sirva de base a outras IFES, que podem utilizar-se tanto desta pesquisa, quanto de práticas de gestão que possam estar sendo realizadas na UFSC.

Uma pesquisa sobre a influência que a comunicação pode proporcionar aos contratos psicológicos seria interessante, de modo a identificar limites e possibilidades, e, a partir daí, propor aperfeiçoamentos na gestão destes contratos e nos processos de comunicação existentes nas unidades e na Gestão de Pessoas para com os servidores.

Outro ponto importante que vale destacar na Conclusão deste estudo, é que ao realizar uma revisão da literatura sobre contratos psicológicos, nota-se que há duas vertentes em relação a considerar o contrato psicológico como um acordo de expectativas entre indivíduo e organização em que trabalha, ou considerar como um acordo de obrigações percebidas como promessas entre estas duas partes.

Na opinião da autora desta dissertação, contrato psicológico trata-se de um acordo implícito, subjetivo, e idiossincrático, de expectativas, não podendo ser um acordo de obrigações e promessas justamente por ter estas características. Quando algo não é escrito, nem explícito de alguma outra forma, não há obrigação da outra parte conhecimento sobre quais seus anseios, tampouco, tê-los como promessa que deva ser cumprida. O contrato psicológico trata-se de um acordo implícito de expectativas que ocorrem antes mesmo de iniciar um relacionamento do indivíduo com a organização em que irá trabalhar. Cada uma das partes

com seus anseios e necessidades, que vão mudando ao longo do tempo em decorrência de diversos fatores que o influenciam e à medida que mudam suas características. Estas expectativas são geradas conforme crenças, costumes, aspectos culturais, sociais, e familiares, que são dinâmicos, por esta razão, é necessário um acompanhamento dos contratos psicológicos em busca de satisfação continuada das expectativas quando se pretende um relacionamento duradouro.

Como visto anteriormente neste trabalho, quando a relação de troca de contribuições não está equilibrada, há tendência a ajustes cognitivos que ocasionam diversas consequências indesejadas, levando até a vontade de abandonar a relação. Embora implícito, subjetivo, e idiossincrático, é um constructo de extrema influência nas atitudes, e nos comportamentos organizacionais, e na maneira de as pessoas perceberem as situações. E é por este motivo que se sugere, aqui, especial atenção e monitoramento. Há dificuldades na gestão dos contratos psicológicos, no entanto, é possível ser utilizada como ferramenta de gestão de pessoas pondo em prática alternativas de ação propostas neste trabalho.

Após estas ponderações iniciais, segue-se no delineamento da conclusão da pesquisa, com base nos objetivos propostos para ela.

Quanto ao objetivo específico a - Caracterizar os contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC que ingressaram nesta Instituição entre 2008 a 2014 -, foi possível, sobretudo, buscar conhecimento sobre o perfil da amostra e o tipo de contrato psicológico predominante. Verificou-se, por conseguinte, que a maioria dos pesquisados encontra-se na faixa etária de 31 a 40 anos, 66,67% é do sexo feminino, a maioria entrou na UFSC em 2012, e, no CFH, entre 2012 e 2014. Embora o total de 70,83% ocupe cargo de nível médio, apenas 01 (um) sujeito da amostra ainda não possui o nível superior, 45,83% já possui graduação, e os demais já têm pós-graduação, sendo, ao menos um, em nível de especialização, também, 54,17% não recebem Função Gratificada, o que demonstra um alto nível de escolaridade e uma dissonância com os cargos ocupados, sugerindo uma sensação de insatisfação profissional.

Por outro lado, mesmo que ainda novos na Instituição, 45,83% já recebem uma Função Gratificada, levando a dois fatores a serem considerados, um seria a motivação advinda com a responsabilidade que lhes foram confiadas, e, o outro, seria que, quanto mais responsabilidades assumidas, mais se espera em retorno.

Outras informações obtidas foram que metade da amostra é casado (a) ou possui união estável, e, também metade, possui

dependentes (filhos ou outros). As informações sobre o perfil dos sujeitos estudados são importantes para um gestor, pois revelam prováveis compromissos financeiros e sociais, e o que o trabalho representa para eles. Sendo assim, além de proporcionar um ajuste de expectativas, indica-se uma comunicação clara desde o início das atividades para que os níveis de violação dos contratos sejam reduzidos à medida que ambas as partes passam a visualizar a relação de troca de forma mais positiva.

Quanto ao tipo de contrato psicológico, obteve-se como resultado a predominância do tipo Relacional nesta amostra. Identificaram-se, como igualmente do tipo Relacional e do tipo Transacional, 41,67% da amostra, e mais de 50% da amostra identificaram-se entre o tipo Relacional ao Completamente Relacional. Apenas 01 (uma) pessoa optou pelo tipo Transacional e 01 (uma) não respondeu à pergunta. O tipo de contrato psicológico Relacional caracteriza-se por uma relação fundamentada em lealdade, confiança, na relação de trocas sociais, na intenção de um relacionamento longo, em que imprevisibilidades ocorrem, a relação é dinâmica, e há interferência entre a vida pessoal e profissional. A este tipo de contrato, sugere-se uma atenção constante dos gestores, pois sua imprevisibilidade pode mais facilmente provocar reações indesejáveis, inclusive vontade de desistir da relação ao mesmo tempo em que abre espaço para a realização de ajustes decorrentes da sua gestão.

Dos 24 sujeitos da amostra, 19 já tiveram experiências profissionais em empresas públicas, e 66,67% concordam que experiências profissionais anteriores ao ingresso na UFSC os fizeram mudar a forma de agir e pensar. Também, 66,67% concorda que experiências negativas após o ingresso na UFSC fizeram com que mudassem o modo de agir e de pensar. Desta forma, é preciso lembrar que as pessoas que já tiveram experiências negativas percebem mais facilmente uma quebra ou violação do seu contrato psicológico. Então, quanto mais explicações e informações forem oferecidas desde o início da relação de trabalho, mais estas percepções serão amenizadas e menos expectativas irreais ocorrerão.

Quanto à influência de normas implícitas que surgem em uma organização, 21 concordam que sofrem influência e 23 afirmam sofre influência da cultura organizacional. Como já visto, experiências anteriores podem influenciar a percepção dos TAEs pesquisados, e, quem já vivenciou experiências negativas, costuma ter uma vigilância maior à rupturas e violações de seus contratos psicológicos. Por isso, é necessária uma atenção ainda maior a estas pessoas. A cultura também é

determinante na maneira em que as pessoas interpretam as situações. Contudo, há que se proporcionar uma comunicação clara de suas atribuições e de suas recompensas, em lugar da interpretação do que outros sujeitos pensam.

O objetivo b desta pesquisa – Levantar fatores de influência dos contratos psicológicos dos TAEs do CFH da UFSC que ingressaram nesta Instituição entre 2008 e 2014 - proporcionou informações sobre o grau de concordância na ocorrência dos fatores de influência, para cada uma das Dimensões (Tangibilidade, Foco e Escopo), além de identificar quais os fatores foram considerados pela amostra como de maior influência, atualmente, em seus contratos psicológicos.

No que se refere à Dimensão Tangibilidade, o fator eleito como de maior influência refere-se à Compatibilidade de competências ou características profissionais (37,5%). E, por último, estão a busca, por parte da Instituição, em conhecer os desejos e planos de carreiras dos seus servidores (4,17%) e a busca, por parte dos servidores, pela melhoria das atividades (4,17%). Foi detectado que, com exceção desses dois últimos fatores, que tem menor capacidade de influenciar os contratos, na opinião dos pesquisados, para os demais não há muito descontentamento, visto que a maioria concordou que estes fatores estão sendo atendidos. Para esta dimensão, foi verificado que os gestores devem voltar sua atenção a conhecer os desejos e planos de carreira destes TAEs e manter neles a busca por melhorias de suas atividades. Portanto, como propostas de ação, sugere-se a realização de um trabalho de investigação constante, por meio de uma comunicação clara entre as partes, das necessidades pessoais e profissionais desta amostra. Também foi sugerida a realização da revisão de planos de cargos, carreira e salários com base na meritocracia, além de se intensificar o incentivo e autorização de licenças para capacitações e qualificações, assim como maior disponibilização de informações a respeito.

Na Dimensão Foco, o fator eleito como de maior influência é relativo à Comunicação e cooperação com os colegas de trabalho (29,17%). Depreende-se, dos resultados obtidos para esta dimensão, que os fatores de influência estão favorecendo a gestão dos contratos psicológicos dos TAEs, do CFH da UFSC, com destaque ao aspecto comunicação e cooperação entre os colegas de trabalho. No entanto, é preciso dar especial atenção ao fator remuneração, em que, de acordo com a percepção da amostra, não está adequada às suas funções. Outro fator crítico é a relação de troca, pois apenas 09 (nove) sujeitos concordam que há justiça na relação de troca com a Instituição. Estar atento a esta percepção de injustiça na relação de troca é muito

importante, pois quando o equilíbrio na relação não é percebido, é provável que ocorram ajustes cognitivos de compensação que podem chegar à vontade do servidor de abandonar a Instituição.

Também para a Dimensão Foco, propõe-se a comunicação clara e frequente, desde o ingresso do TAE na UFSC, para reduzir os hiatos que ocorrem entre as percepções e expectativas dele para com a Instituição. O gerenciamento de responsabilidades e explicações adequadas a cada situação também podem amenizar situações em que se percebe injustiça na relação de troca, além de melhorar a confiança. Já, quanto à remuneração, como a amostra depende de iniciativas do Governo Federal, uma das ações propostas é buscar incentivar a qualificação e capacitação de seus servidores para melhoria na remuneração.

No tocante à Dimensão Escopo, o fator de influência que prevalece é relativo à possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional (25%). Para esta Dimensão, os fatores de influência também se apresentam de forma favorável. Embora a maioria da amostra concorde que há reconhecimento pessoal e profissional, e que, ainda, uma parcela considerável não concorda que este reconhecimento ocorra.

A socialização, por sua vez, também merece atenção, visto que 62,5% da amostra discorda, ou discorda totalmente que tenha passado por algum processo de socialização. Como já exposto, uma socialização e uma comunicação eficaz desde o ingresso da pessoa na organização permite ajuste de expectativas, reduzindo as chances de ruptura ou violação do contrato psicológico. No entanto, conclui-se sobre a necessidade de se executarem ações de socialização constantes, permitindo maior integração, além de que, com mais oportunidades de comunicação oferecidas por esta socialização, a vigilância e diferenças de expectativas seriam amenizadas.

Sugerem-se outras ações para esta Dimensão, como conscientização da importância do reconhecimento, que, sendo realizado com mais frequência, possibilita uma relação de troca mais benéfica, tanto para a UFSC, quanto para o servidor. Também valeria um estudo sobre a possibilidade de se aplicar um trabalho de retribuições por mérito. Ademais, a adoção de uma política de incentivos (licenças para qualificações e capacitações), como já visto, garantem uma percepção de reconhecimento, motivação e estímulo ao melhor desempenho, além de reduzir a acomodação.

Para o objetivo c - Identificar consequências que podem acontecer quando os TAEs do CFH da UFSC, que ingressaram nesta Instituição entre 2008 a 2014, percebem uma ruptura ou violação de seus contratos psicológicos -, buscou-se traçar quais as prováveis

consequências que podem ocorrer na amostra pesquisada. Com os resultados da pesquisa, tem-se que a maior incidência das respostas Concordo, e, Concordo Totalmente ficou, em primeiro lugar, para a redução do nível de satisfação no trabalho, com 23 respostas. O segundo lugar ficou para sentimentos como fadiga e mau humor. Em análise com a Fundamentação Teórica, é possível afirmar que sentimentos como fadiga e mau humor comecem a surgir quando ocorre desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e a relação de trabalho não está saudável.

Em terceiro e quarto lugar ficaram, respectivamente, o sentimento de injustiça e a perda de confiança no empregador, que estão relacionados à percepção de desequilíbrio na relação. O quinto lugar ficou para os sentimentos como frustração, raiva, que surgem com a percepção de injustiça e brecha no contrato psicológico. Em sexto lugar, tem-se a redução no comportamento proativo, que tem relação com a negligência de responsabilidades ocasionadas também pela percepção de brecha no contrato. A sétima consequência em que mais ocorreram respostas do tipo concordo, ou concordo totalmente, foi o surgimento, ou aumento da vontade de sair da Instituição (UFSC). As demais consequências apresentadas não chegaram a obter a concordância de mais de 12 sujeitos (metade da amostra).

Estas consequências costumam ocorrer mais em contratos do tipo Relacional, - tipo de contrato que predomina na amostra estudada. Neste tipo de contrato, quando a confiança é afetada, diminui a vontade de contribuir de forma sincera. Com a redução da satisfação no trabalho, alguns ajustes cognitivos vão sendo feitos pelos indivíduos, para que se sintam em situação de troca justa de contribuições, lembrando que, algumas situações podem afeta-los emotivamente, levando a violações do contrato, e vontade de abandonar a relação de trabalho.

Isto foi confirmado com a Questão 55 do questionário – Qual das consequências acima você considera ser a mais provável de acontecer com você? Para esta questão 45,83% das respostas foram para a questão 39 – Diminui meu nível de satisfação no trabalho. Em segundo lugar ficaram as questões 45 – Peço remoção, e 46 – Surge/aumenta a vontade de abandonar a Instituição (UFSC), com 12,5% dos votos cada uma. Com estes resultados, entende-se que a amostra concorda, ou concorda totalmente, que ocorrem as consequências ordenadas anteriormente, pois, já as vivenciaram em situações anteriores. No entanto, ao refletir para responder à pergunta 55 – Qual das consequências acima você considera ser a mais provável de acontecer com você?, refletiram sobre sua situação atual e escolheram a opção de abandonar a relação de trabalho, seja com uma remoção, ou com a saída da UFSC. Ou seja,

estratégias cognitivas já foram experimentadas, mas ainda estão percebendo desequilíbrio, levando estas pessoas à vontade de desistir deste relacionamento.

Entretanto, ressalta-se que ainda 45,83%, - quase metade -, elegeu a opção da Questão 39 – Diminui meu nível de satisfação no trabalho. Sugere-se que com uma gestão adequada, os TAES ainda podem ter seus contratos psicológicos equilibrados, assegurando-se a eles, e ao CFH/UFSC, sucesso neste sentido. A pesquisadora também propõe aqui que seja realizado um trabalho de conscientização de comunicação clara entre as partes, para que frustrações e descontentamentos sejam conhecidos.

A Questão 56 - Na sua opinião, o que os gestores, no contexto da UFSC, podem fazer para gerir os contratos psicológicos de servidores Técnicos-Administrativos? Sugira ao menos uma ação - trouxe contribuições dos sujeitos de pesquisa para o objetivo d - Propor alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos do CFH/UFSC. Estas sugestões foram separadas em categorias, de acordo com as ações sugeridas, englobando, especialmente, a realização de programas de socialização/integração, acompanhamento dos TAEs com vistas a identificar e atender suas necessidades e desejos pessoais e profissionais; passar por capacitação e por processos de desenvolvimento pessoal e profissional; instituir e consolidar sistemática de reconhecimento pessoal e profissional dos TAEs do CFH; adequar as atividades às competências e características profissionais; realizar qualificação para gestores; Atentar para uma Comunicação clara e constante.

Estas respostas coincidiram com as sugestões de ação propostas pela autora desta dissertação, e acrescentaram mais algumas, como, na categoria Adequar as atividades às competências e características profissionais, para a qual foi sugerido que se conhecesse melhor os servidores, buscando informações sobre suas habilidades e necessidades, preocupação em lotar o servidor em setor que possa ter suas necessidades e desejos atendidos de acordo com aptidões e formações, além de adequar o melhor possível as atividades às competências e características do profissional.

Também foi sugerido que os gestores fossem qualificados para funções de gestão, e que as funções de chefe de departamento e coordenadores de curso fossem assumidas por TAEs, pois, de acordo com o que se percebe da realidade em foco, os técnicos acabam tendo naturalmente mais experiência e conhecimento sobre a rotina do setor,

em oposição aos professores, que assumem funções de gestão esporadicamente.

Estas foram as alternativas de ação para a gestão propostas pela amostra. Destaca-se que, dentre todas as alternativas de ações levantadas, por meio da literatura, ou por meio da apresentação e da análise dos dados, esta pesquisa torna evidente a importância da comunicação clara e constante como base para qualquer ação.

A comunicação apresentou-se como instrumento essencial na gestão dos contratos psicológicos, seja para conhecer as expectativas das partes envolvidas, suas necessidades e motivações, diminuir as incongruências entre entendimentos diferentes, amenizar a vigilância, ajustar a interpretação de situações que podem levar a uma ruptura, ou violação dos contratos, enfim, a comunicação deve sempre existir, e, as pessoas devem ter abertura para que aconteça de forma clara e constante.

É importante lembrar que este estudo tem como ambiente uma organização pública, onde encontra-se o conformismo de seus sistemas e modelos de gestão, e, por isto, há necessidade de convencimento das pessoas de que a gestão proposta não é exclusiva do setor de gestão de pessoas. Também, por ser uma universidade, com toda sua complexidade, é preciso gestores qualificados para vencer as dificuldades de coordenação e gestão das suas diversas subunidades.

Por estes motivos citados nos dois parágrafos anteriores, como principais propostas de ação para a gestão dos contratos psicológicos no CFH, a pesquisadora sugeriu um trabalho de conscientização da importância da gestão dos contratos psicológicos e da necessidade de uma boa comunicação entre as partes da relação profissional, e a formação de uma Comissão, composta, principalmente, por TAEs, para que todos os servidores tenham mais abertura, por uma questão de diferença de classes, para exporem suas insatisfações.

Esta comissão deve fazer um intermédio entre os TAEs de seu Centro de Ensino e os gestores (em seu sentido amplo), devendo ser selecionada por suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas, também, ser qualificada para aplicar as sugestões já feitas. Deverá analisar os contratos psicológicos do Centro, suas características, fatores de influências e prováveis reações, ou seja, ter sempre um diagnóstico atualizado dos contratos geridos, seja por um instrumento de coleta destas informações, ou mesmo como canal de comunicação entre as partes envolvidas, e, ao conhecer suas necessidades, desejos, motivações, e descontentamentos, possa ajudar

com possíveis soluções, tanto as já sugeridas quanto outras que venham a identificar.

Visto que grande parcela da amostra apresentou insatisfação no trabalho e tendência para a vontade de sair da Instituição ou para pedido de remoção, este canal de comunicação pode ajudar no sentido de fornecer o conhecimento dos descontentamentos e agir de modo a melhorar suas expectativas.

Cabe, também na Conclusão deste estudo, que Gestão de Pessoas da Instituição tem seu importante papel de apoio para agir conjuntamente com estas comissões, colaborando com aspectos mais tangíveis, como entrevistas quando da alocação de um servidor em setor adequado às suas competências e características profissionais; acompanhamento de socializações constantes desde o ingresso do servidor para melhor adaptação ao ambiente de trabalho, para maior comprometimento afetivo e melhor visualização de questões normativas, evitando rupturas ou violações de seus contrato psicológicos; oferecer mais oportunidades de capacitações e treinamentos para desenvolvimento pessoal e profissional; facilitar a comunicação com órgão do Governo Federal responsáveis por melhorias nos planos de cargos, carreiras e salários, e/ou possibilidades de crescimento profissional por desempenho e mérito; e realizar uma Avaliação de Desempenho que identifique possíveis falhas que impeçam a potencialização de desenvolvimento pessoal e profissional, e analise a realidade organizacional onde o servidor esteja lotado.

Por fim, conclui-se que este trabalho alcançou seus objetivos específicos e permitiu alcançar também seu objetivo geral, baseado na pergunta de pesquisa - **Como podem ser geridos os contratos psicológicos estabelecidos entre a Instituição e os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)?** Sendo que foram sugeridas diversas propostas para a gestão dos contratos psicológicos, e como principais foram sugeridos pela pesquisadora um trabalho de conscientização da necessidade da gestão dos contratos psicológicos e de uma boa comunicação na relação de trabalho, pois quanto melhor for o processo de comunicação, mais explícitos serão os contratos psicológicos dos entes desta relação.

A outra proposta foi formar uma Comissão com competência para facilitar este processo de comunicação de forma clara e constante (base para todas as ações sugeridas), que possa colocar em prática as sugestões apresentadas neste estudo, conhecer e analisar estes contratos, escutar os servidores e buscar soluções que beneficiem tanto o servidor,

quanto a UFSC, podendo ser, inclusive, ser formadas em todas as demais Unidades da UFSC, no intuito de possibilitar benefícios para ambas as partes e evitar possíveis consequências indesejadas, como as conhecidas nesta dissertação.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Luiz Flaeschen. **Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional de novos servidores públicos**: um estudo de caso na Receita Federal do Brasil. 135 f. 2011. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2011.

ANDERSON, Neil; SCHALK, Rene. The psychological contract in retrospect and prospect. **Journal of Organizational Behavior**, Malden, v. 19, p. 637-647, 1998.

BERGUE, Sandro T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

_____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNARDES, Ciro. **Sociologia aplicada à administração**: o comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1984.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. Nova Iorque, NY: Wiley, 1964.

BRASIL. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 23 fev. 2006.

_____. Decreto Nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de

setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 19 mar. 2010.

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 03 ago. 2015.

_____. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 05 jan. 2016.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BUNDT, Christian Frederico da Cunha. **Universidade: mudanças e estratégias de ação**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CAMPOY, Eric; CASTAING, Sébastien; GUERRERO, Sylvie. Abordagem metodológica do contrato psicológico: operacionalização, medida e análise de dados. In: DELOBBE, Nathalie, *et al.* **Comportamento organizacional: contrato psicológico, emoções no trabalho, socialização organizacional**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005. v. 1.

CANAN, Ivan. **Sistema de controle gerencial e contratos psicológicos**. 2013. 135f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

CHAMBEL, Maria José. Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional. In: _____. **Psicologia organizacional: conceitos e práticas**. 1. ed. Porto: Lidel, 2014. p. 119-140.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIUZI, Rafael Marcus. **As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho**. 2014. 157f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

CONWAY, N.; BRINER, R. B. A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. **Journal of Organizational Behavior**, Malden, v. 23, n. 3, p. 287-302, may. 2002.

COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A. M; PARZEFALL, Mario Riitta. Explorar a teoria do contrato psicológico: questões-chave para compreender e investigar a relação de emprego. In: DELOBBE, Nathalie *et al.* **Comportamento organizacional: contrato psicológico, emoções no trabalho, socialização organizacional**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005. v. 1.

CUNHA, Miguel Pina *et al.* **Manual do comportamento organizacional e gestão**. 6. ed. Lisboa. Portugal: RH, 2007.

CUNHA, Luís Carlos Vieira *et al.* Políticas públicas de incentivo à educação superior brasileira: acesso, expansão e equidade. **Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística**, São Paulo, v. 4, n. 4, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ic/article/viewFile/659/509>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

CORREIA, Rui; MAINARDES, Emerson Wagner. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. **Psico**, Portugal, v. 41, n. 2, p. 266-277, abr./jun. 2010.

CORTÊS, Leonardo Lopes da Silva. **Aspectos que contribuem para a construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em empresas do setor público**. 2005. 100p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DAVIDSON, P. **The changing nature of the psychological contract in the it industry: 1997-2001**. Reino Unido: Kingston University, 2002. (Research Papers in Human Resource Management).

DULAC, Tanguy. Da formação à avaliação do contrato psicológico. In: DELOBBE, Nathalie *et al.* **Comportamento organizacional: contrato psicológico, emoções no trabalho, socialização organizacional**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005. v. 1.

DELOBBE, Nathalie *et al.* **Comportamento organizacional: contrato psicológico, emoções no trabalho, socialização organizacional**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005. v. 1.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudo de caso das duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande Sul, Porto Alegre, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limonge; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica: subsídios para coleta e análise de dados: como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bitencourt (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre (RS): ARTMED, 2004.

GOULDNER, Alvin W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**. [S.l.], v. 25, p. 161-178, 1960.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**. Santa Catarina: Insular, 1996.

GUEST, D.; CONWAY, N. Communicating the psychological contract: an employer perspective. **Human Resource Management Journal**, Malden, v. 12, p. 22-38, 2002.

HERRIOT, P.; PEMBERTON, C. Facilitating new deals. **Human Resource Management Journal**, Malden, v. 7, n. 1, p. 45-56, jan. 2007.

JOHNSON, J. L.; O'LEARY-KELLY, A. M. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. **Journal of Organizational Behavior**, Malden, v. 24, n. 1, p. 627-647, 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONE, Nilda Maria; ARAÚJO, Sônia Maria; KANSAKI, Maria Aparecida. O olhar dos servidores técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional. **Administração pública e gestão social**, Viçosa, v.4, n.3, p.319-340, jul./set. 2012. Disponível: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/440/197#.VwQM-fkrLIU>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

LESTER, S. W. *et al.* Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. **Journal of Organizational Behavior**, Malden, v. 23, n. 1, p. 39-56, 2002.

LEVINSON, H. *et al.* **Men, management and mental health**. Boston, MA: Harvard University Press, 1962.

MAIA, Leticia Gomes; BITTENCOURT, Antônio Virgílio Bastos. Validação de instrumento de contrato psicológico. **Avaliação Psicológica**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 409-417, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MENINGER, K. **Theory of psychoanalytic technique**. Nova Iorque, NY: Basic Books, 1958.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 330 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário**. 2015. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/definicao/ingles-portugues/turnover%20_497079.html>. Acesso em: 08 out. 2015.

MIGLIORINI, Mariceia Aparecida. **A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização**. 2005. 145f. Tese (Doutorado) – Centro Tecnológico, Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MILLWARD, Linne J.; HOPKINS, Lee J. Psychological contracts, organizational and job commitment. **Journal of Applied Social Psychology**, Malden, v. 28, p. 1530-1556, 1998.

MORRISON, David E. Psychological contracts and change. **Human Resource Management Journal**, Malden, v. 33, n. 3, p. 353-372, 1994. Disponível em: <<http://www.morrisonltd.com/resources/whitepapers.shtml>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. The employment relationship from two sides: incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations. In: COYLE-SHAPIRO, J. A. et al. (Eds.). **The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives**: 161-180. Oxford, UK: Oxford University Pres, 2004.

MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 22, n. 1, p. 226-256, jan. 1997.

MOTTA, Fernando C. P.; VASONCELLOS, Isabella F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**: com 200 exercícios e um capítulo sobre análise transacional aplicada à Administração. São Paulo (SP): Atlas, 1976. 230p.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa (Orgs.). **UFSC 50 anos**: trajetórias e desafios. Florianópolis: UFSC, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, Mino Correia; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Contrato psicológico de trabalho e a produção acadêmica no Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 23-36, jan./jun. 2010.

ROBBINS, Stephen. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBINSON, S. L.; KAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 37, n. 1, p. 137-152, 1994.

ROBINSON, S. L.; MORRISON, Elizabeth Wolfe. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**. Malden, v. 21, p. 525-546, 2000.

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, Denise. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. **Journal of Organizational Behaviour**, Malden, v. 15, p. 245-259, 1994.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 41, n. 4, p. 574-599, dec. 1996.

ROUSSEAU, Denise M. Changing the deal while keeping the people. **Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 10, n.1, p. 50-58, 1996.

_____. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

ROUSSEAU, Denise M. Psychological and implied contracts in organization. **Employee Responsibilities and rights journal**, [S.l.], v. 2, n. 2, 1989.

_____. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Malden, v. 74, n. 4, p. 511-541, nov. 2001.

SAHLINS, M. On the sociology of primitive Exchange. In: BANTON, M. **The relevance of models for social anthropology**. Londres, UK: Tavistock, 1965. p. 139-236.

_____. **Stone age economics**. Chicago, IL: Aldine, 1972.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Tradução de José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no setor público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010.

SCHWARTZMAN, S. **Ciência, universidade e ideologia: a política do conhecimento**. Rio de Janeiro: Biblioteca Virtual de Ciências Humanas do Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo;

BASTOS, Antonio Virgilio Bitencourt (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre (RS): ARTMED, 2004.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STEIN, D. J. Schemas in the cognitive and clinical sciences. **Journal of Psychotherapy Integration**, Washington, n. 2, p. 45-63, 1992.

TEKLEAB, A. G.; TAKEUCHI, R.; TAYLOR, M. S. **Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violation**. Toronto: Paper Presented at the Academy of Management, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. **Journal of Organizational Behavior**, Malden, v. 21, n. 1, p. 25-42, feb. 2000.

TURNLEY, W. H. *et al.* The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 187-206, 2003.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estrutura UFSC**. 2015a. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

_____. **Estatuto UFSC**. 2015b. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/legislacao/>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

_____. **Centro de Filosofia e Ciências Humanas**. 2015c. Disponível em: <<http://portalcfh.ufsc.br/>>. Acesso em: 08 out. 2015.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Secretaria de Gestão de Pessoas. 2014. Disponível em:

<<http://segesp.ufsc.br/>>. Acesso em: 09 maio 2014.

VERGARA, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14.

ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VOS, A.D.; BUYENS, D. **Information seeking about the psychological contract:** the impact on newcomers evaluations of their employment relationship. Belgica: Universiteit Gent, 2004. (Facultet Economie En Bedrijfskunde, Universiteit Gent, Working Paper, n. 227).

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) participante:

Sou, ELAINE CRISTINA DE LIMA, estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo é “**Analisar como a UFSC faz a gestão dos contratos psicológicos estabelecidos entre a Instituição e os TAEs do CFH**”.

Sua participação envolve responder a perguntas sobre o tema, cujas respostas serão gravadas, se for entrevistado, e, se assim você permitir. A duração aproximada é de 30 minutos.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, no fone 37219667 ou pela entidade responsável – PPGAU, fone (48) 37216525.

Atenciosamente,

Mestranda Elaine Cristina de Lima Florianópolis, ___ de ____ 2015

Profa. Dra. Alessandra de L. Jacobsen

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE B - Questionário para Coleta de Dados da Dissertação

Título: ANÁLISE DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE DE IFES

Mestranda: Elaine Cristina de Lima

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

A seguir são apresentados conceitos sobre “contratos psicológicos” para uma melhor compreensão acerca do tema de pesquisa:

O contrato psicológico é formado por expectativas, que já começam a ser geradas desde o momento em que se iniciam as negociações entre o indivíduo, ainda candidato à vaga na organização, e a própria organização que necessita de alguém para atender suas demandas. Neste tipo de contrato, sempre entram em jogo a satisfação das necessidades de ambas as partes. (FRANÇA; RODRIGUES, 2011).

O contrato psicológico refere-se à percepção individual de que há um acordo nas promessas mútuas, independentemente de existir de fato esse acordo, e é essa percepção individual que vai influenciar as contribuições, ou seja, as atitudes e comportamentos do indivíduo nessa relação que consiste, também, nas crenças em relação aos termos e condições do acordo de troca entre ele e a organização na qual trabalha (CHAMBEL, 2013).

PARTE 1 - Caracterização do respondente:

01) Sobre o seu PERFIL, por favor, responda:

a) Qual é a sua idade?

- 18 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos
 61 a 70 anos

b) Qual é seu sexo?

- Masculino Feminino

c) Qual é o ano em que você ingressou na UFSC?

- 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014

d) Qual é o ano em que você ingressou no CFH?

- 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014
 2015

e) Qual é o seu nível mais alto de formação?

- Primeiro grau Segundo grau Terceiro Grau Terceiro grau incompleto
 Especialização Mestrado Doutorado Pós-doutorado

f) Qual é o seu estado civil?

- Solteiro Casado/União Estável Viúvo
 Separado/Divorciado

g) Qual é o seu número de dependentes (filhos ou outros)

- 0 1 2 3 4 mais de 04

h) Qual é o cargo que você ocupa?

- Auxiliar em Administração Assistente em Administração Administrador Secretário Executivo Técnico em Contabilidade Técnico em Assuntos Educacionais Administrador Predial

i) Você possui Função Gratificada (FG)?

- Sim Não

PARTE 2 - Identificação do Tipo e das características do Contrato Psicológico

Existem 02 tipos de contratos psicológicos, considerados nesta pesquisa como polos extremos:

a) Contratos transacionais: são aqueles em que o empregado deve cumprir com aquilo para o qual é pago, não há obrigação em lealdade ou compromissos para o futuro, nem de se identificar com os valores e cultura da organização, não há obrigação em permanecer na empresa, e o empregado é o responsável por sua carreira profissional. Também não é exigido da organização que cumpra com nada mais daquilo com o que foi prometido, não há obrigação de proporcionar nem estabilidade, nem desenvolvimento de carreira;

b) Contratos relacionais: são de longo prazo, pouco especificados, a relação é baseada em lealdade e confiança, espera-se, da organização, segurança no emprego e bem-estar familiar e individual, remuneração estável e emprego à longo prazo, justiça e desenvolvimento de carreira, e, dos empregados, espera-se comportamentos de cidadania organizacional, lealdade e identificação com os valores da organização (CUNHA *et al.*, 2007).

No entanto, um indivíduo pode verificar que seu contrato psicológico não se identifica totalmente com um nem com o outro, pois os contratos psicológicos são mutáveis, principalmente durante sua formação, nos primeiros anos na organização.

02) Assinale em que nível o seu contrato psicológico com a UFSC se identifica, dentro de uma escala de 1 a 5, escolhendo de 1 para completamente Transacional a 5 para completamente Relacional.

() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
-------	-------	-------	-------	-------

03) Você já teve outras experiências profissionais antes de ingressar na UFSC?

() Sim () Não

04) Caso sua resposta tenha sido afirmativa na questão anterior, sua experiência anterior foi em que tipo de organização?

() Pública () Privada () do Terceiro Setor

Para as próximas questões, assinale sua resposta optando por: a) Concordo totalmente, b) Concordo, c) Nem concordo, nem discordo, d) Discordo, e) Discordo totalmente.

Questão	a) Concordo totalmente	b) Concordo	c) Nem concordo, nem discordo.	d) Discordo	e) Discordo totalmente
05) Experiências negativas anteriores ao ingresso na UFSC fizeram você mudar a forma de agir ou pensar.					
06) Após ter ingressado na UFSC, experiências negativas fizeram você mudar a forma de agir ou pensar.					
07) Normas implícitas de comportamento, que surgem com a convivência no grupo de trabalho, influenciam seu contrato psicológico.					
08) A cultura (valores, hábitos) da Instituição influencia seu contrato psicológico.					

PARTE 3 – Fatores que influenciam nos contratos psicológicos

Para as próximas questões, assinale sua resposta optando por: a) **Concordo totalmente**, b) **Concordo**, c) **Nem concordo, nem discordo**, d) **Discordo**, e) **Discordo totalmente**.

Questão	a) Concordo totalmente	b) Concordo	c) Nem concordo, nem discordo.	d) Discordo	e) Discordo totalmente
09) Há clareza na comunicação das expectativas da sua chefia imediata quanto ao seu trabalho.					
10) Há clareza na comunicação das suas expectativas quanto à Instituição.					
11) A Instituição busca conhecer os desejos e planos de carreiras dos seus servidores.					
12) Os critérios adotados na avaliação de desempenho na UFSC são adequados.					
13) Suas atividades são compatíveis com sua competência, ou características profissionais.					
14) São oferecidas capacitações pertinentes ao seu trabalho.					
15) Você pretende se comprometer com a UFSC por um longo tempo.					
16) Você busca melhoria de suas atividades.					

17) Das questões 09 a 16, qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente? _____

Questão	a) Concordo totalmente	b) Concordo	c) Nem concordo, nem discordo.	d) Discordo	e) Discordo totalmente
18) As expectativas criadas ao ser nomeado para trabalhar na UFSC estão sendo atendidas.					
19) Você percebe que há uma troca justa entre sua dedicação à UFSC (benefícios gerados) e o que você recebe em troca (recompensas recebidas), considerando benefícios financeiros, pessoais, sociais e profissionais.					
20) Você percebe um equilíbrio entre seu trabalho realizado na UFSC (benefícios gerados) e suas expectativas do que receberá em contrapartida, considerando benefícios financeiros, pessoais, sociais e profissionais.					
21) Sua remuneração é adequada às suas funções.					
22) A Instituição explicita aos seus servidores quanto a possibilidades de melhora na sua remuneração.					
23) Seus prazos e carga de trabalho estão adequados.					
24) Há boa comunicação e cooperação entre você e seus colegas de trabalho.					
25) Sua capacidade de trabalho está sendo bem aproveitada.					
26) Suas condições de trabalho são adequadas.					
27) Você busca se empenhar satisfatoriamente em seu local de trabalho.					
28) Você zela pelos valores, informações, bens e equipamentos da Instituição.					

29) Das questões 18 a 28, qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente? _____

Questão	a) Concordo totalmente	b) Concordo	c) Nem concordo, nem discordo.	d) Discordo	e) Discordo totalmente
30) Você considera ser reconhecido como pessoa pela Instituição, e, assim, suas necessidades pessoais serem respeitadas.					
31) Você passou por algum processo de socialização ao entrar na Instituição.					
32) Você tem possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional na Instituição.					
33) Você considera que seu trabalho é reconhecido.					
34) Você tem autonomia para realizar seu trabalho como achar mais adequado.					
35) Você tem liberdade de contribuir com suas opiniões e sua criatividade.					
36) Você se preocupa com a Instituição e com o seu trabalho de modo a trabalhar fora do horário de trabalho, se necessário.					
37) Você aceitaria mudar de atividades/função, se necessário.					

38) Das questões 30 a 37, qual delas você considera ser de maior influência em seu contrato psicológico atualmente? _____

PARTE 4 – *Consequências*

A seguir são enumeradas diversas consequências que podem acontecer quando se percebe um rompimento ou uma violação do contrato psicológico estabelecido entre o empregado e o empregador. Assinale a alternativa que melhor corresponde ao que acontece com você quando percebe que o empregador (Chefia imediata/CFH/UFSC), rompe ou viola o contrato psicológico estabelecido entre vocês, optando por: a) Concordo totalmente, b) Concordo, c) Nem concordo, nem discordo, d) Discordo, e) Discordo totalmente.

Consequências	a) Concordo totalmente	b) Concordo	c) Nem concordo, nem discordo.	d) Discordo	e) Discordo totalmente
39) Diminui meu nível de satisfação no trabalho.					
40) Sinto como se fosse uma injustiça.					
41) Perco a confiança no empregador.					
42) Há quebra do sentido do dever de lealdade.					
43) Fico frustrado(a) com raiva.					
44) Fico com ressentimentos.					
45) Peço remoção.					
46) Surge/aumenta a vontade de abandonar a Instituição (UFSC).					
47) Ocorre uma redução dos níveis de desempenho das minhas atividades.					
48) Reduzo meu comportamento proativo.					
49) Começo a cometer erros e omissões no trabalho.					
50) Acomodo-me.					
51) Trabalho com má vontade.					
52) Surge/aumenta sentimento de desobrigação de atuar de forma sincera.					
53) Quebra o sentido de dever de lealdade.					
54) Surgem/aumentam sentimentos como mau humor e fadiga emocional.					

55) Qual das consequências acima você considera ser a mais provável de acontecer com você? _____

PARTE 5 - Alternativas de ação para a gestão dos contratos psicológicos do CFH/UFSC

56) Na sua opinião, o que os gestores, no contexto da UFSC, podem fazer para gerir os contratos psicológicos de servidores Técnicos Administrativos? Sugira ao menos uma ação.
