



**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

Mariceia Aparecida Migliorini

**A DIMENSÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO COMO ACORDO
DAS EXPECTATIVAS DO INDIVÍDUO NAS RELAÇÕES
DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO**

Tese de Doutorado

FLORIANÓPOLIS

2005

Mariceia Aparecida Migliorini

**A DIMENSÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO COMO ACORDO
DAS EXPECTATIVAS DO INDIVÍDUO NAS RELAÇÕES
DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO**

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Florianópolis, 21 de dezembro de 2005

NÚMERO 2005 MIGLIORINI, Maricéia Aparecida.
A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização / Maricéia Aparecida Migliorini; orientador Bruno Harmut Kopittke – Florianópolis:

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – 2005.
Inclui bibliografias

1. Contrato Psicológico 2. A Organização no Homem 2. O Homem na Organização 4. Indicadores 5. Grupo Operativo-Psicossocial
I Kopittke, Bruno Harmut II Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção III A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização

Mariceia Aparecida Migliorini

**A DIMENSÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO COMO ACORDO
DAS EXPECTATIVAS DO INDIVÍDUO NAS RELAÇÕES
DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de dezembro de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Bruno Harmut Kopittke, Dr.
Orientador

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Moderador

Prof.^a Mirian Loureiro Fialho, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Mônica Cristine Sort , Dr.^a
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof.^a Elizete Lucia Moreira Matos, Dr.^a
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

*Dedico a meus pais pelo
exemplo de vida e dedicação.*

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina.
À Faculdade de Administração e Economia – FAE.
À Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
Aos Professores do Curso de Pós-Graduação.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram
para a realização desta pesquisa.

O homem é o que acredita.
Anton Tchecov.

RESUMO

MIGLIORINI, Mariceia Aparecida. **A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização**. Florianópolis, 2005. 145 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Doutorado em Engenharia de Produção - UFSC.

O objetivo deste trabalho é investigar de que maneira ocorre o contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização. O percurso do estudo seguiu pela delimitação das expectativas em indicadores que envolvem a vivência organizacional, social e emocional e por componentes como autonomia, motivação e relações sociais. O estudo utilizou-se dos conceitos do processo de socialização em que o indivíduo sabe valorizar, o que fazer, como pensar, para onde ir ou reagir, objetivando ser guiado para o desenvolvimento das relações sociais de trabalho, sustentadas pela aprovação social. A integração em equilíbrio vem representada por condições facilitadoras que impliquem o bem-estar do colaborador quanto ao alcance daquilo que ele busca como pessoa, como profissional, como ser social. A metodologia desta pesquisa foi a utilização de um aporte teórico, um inventário sobre contrato psicológico e uma entrevista semidiretiva. Como resultado, foi proposta a aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial visando renegociar e mediar o processo de reflexão do grupo de colaboradores para uma adaptação ativa à realidade mediante uma leitura crítica, facilitando rupturas e descristalizando as expectativas distorcidas da dimensão organizacional, social e emocional em um novo prisma de visão.

Palavras-chave: Contrato Psicológico; Expectativas; Relações de Trabalho; Organização.

ABSTRACT

MIGLIORINI, Mariceia Aparecida. **The psychological contract dimension as an agreement of the individual expectancies in the work relations in the organization.** Florianopolis, 2005. 145 pages. Thesis (Doctoral in Production Engineering) - Doctoral Program in Production Engineering - UFSC.

This work aims to investigate how the psychological contract occurs as an agreement of the individual expectancies in the work relations in the organization. This study followed the expectancy delimitation in indicators which involve the organizational, social and emotional living, and having components such as autonomy, motivation and social relations. This study used concepts of the socialization process where the individual knows how to appreciate what to do, how to think, where to go or react, trying to improve the development of social relations at work supported by the social approval. The facilitator conditions represent the balanced integration that leads to the welfare of the worker as well as to reach what the worker searches for as a person, professional, as a social being. A theoretical support about social contract, an inventory and a semi-directive interview were used as the survey methodology. As a result, the use of an Operative-Psychosocial Group was proposed in order to renegotiate and take the reflective process of the worker group for an active adaptation to the reality through a critical reading, making ruptures easier and changing the wrong expectancies of the organizational, social and emotional dimensions leading to a new point of view.

Key words: Psychological Contract; Expectancies; Work Relations; Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	EXEMPLOS DE EXPECTATIVAS	31
QUADRO 2	INDICADORES E SEUS COMPONENTES – CONTRATO PSICOLÓGICO	46
QUADRO 3	SEXO E IDADE	71
QUADRO 4	CARGOS	71
QUADRO 5	TEMPO DE SERVIÇO	72
QUADRO 6	ESTADO CIVIL.....	72
FIGURA 1	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
FIGURA 2	CONSTRUCTO DE ATUAÇÃO DO GRUPO OPERATIVO-PSICOSSOCIAL	90

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Considerações Iniciais	11
1.2	Problemática	13
1.3	Objetivos da Pesquisa	15
1.4	Justificativa	16
1.5	Relevância	18
1.6	Limitações da Pesquisa	19
1.7	Estrutura do Trabalho	19
2	REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1	Contextualização do Cenário	22
2.2	Contrato Psicológico	29
2.3	Vida Cotidiana e a Interferência	32
2.4	Percepção e Contrato Psicológico	33
2.5	Contrato e a Configuração	34
2.6	Pensamento como Forma Psicológica de Ação	35
2.7	Contrato e o Campo Psicológico	37
2.8	A Organização no Homem	38
2.9	O Homem na Organização	42
3	INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO	45
3.1	Delimitação dos Indicadores e Componentes	46
3.2	Conceitos Referenciados	47
3.3	Indicador Organizacional	51
3.3.1	Componente Autonomia: Desempenho	52
3.3.2	Componente Motivação: Satisfação	53
3.3.3	Componente Relações Sociais: Relações Interpessoais	54
3.4	Indicador Social	56
3.4.1	Componente Autonomia: Interação Social	57
3.4.2	Componente Motivação: Papel e <i>Status</i>	58

3.4.3	Componente Relações Sociais: Controle Social	59
3.5	Indicador Emocional	62
3.5.1	Componente Autonomia: Flexibilidade	63
3.5.2	Componente Motivação: Energia Emocional.....	64
3.5.3	Componente Relações Sociais: Sensibilidade	66
4	METODOLOGIA	68
4.1	Características da Organização	69
4.2	Procedimento de Coleta de Dados	72
4.3	Modalidade do Grupo Operativo-Psicossocial	73
4.4	Grupo Operativo-Psicossocial na Organização Pesquisada	75
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
5.1	Interpretação dos Resultados e Articulação dos Conteúdos	76
5.2	Aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial	84
5.3	Exercício Prático das Cartelas Temáticas	84
5.4	Fechamento do Grupo Operativo-Psicossocial	86
	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A - INVENTÁRIO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO	103
	APÊNDICE B - INVENTÁRIO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO E	
	ENTREVISTA SEMIDIRETIVA	109
	APÊNDICE C - CARTELAS TEMÁTICAS	134
	APÊNDICE D - AVALIAÇÃO FINAL DOS ENCONTROS DO GRUPO	
	OPERATIVO-PSICOSSOCIAL	140

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Conhecer a pessoa mediante suas ações torna possível observar e analisar sua personalidade. Esta, no seu desenvolvimento, apresenta sucessivas e múltiplas maneiras de ser e de agir. Cada um desses "modos de ser e de agir" está carregado de interesses, necessidades e expectativas. Uma razão para a estabilidade relativa desses modos como componentes da personalidade é que essas capacidades são integradas umas às outras.

A auto-imagem é o resultado da auto-avaliação quanto aos códigos culturais. E as emoções estão ligadas às experiências interpessoais, motivações e, finalmente, ao estilo de atuação que, em particular, é assumido quando, seletivamente, o indivíduo desempenha papéis a fim de satisfazer as necessidades.

Todas as pessoas precisam dessa integração, pois a vida emocional depende do desempenho de papéis e da sua autenticidade, para constatar o sentido do eu. A incoerência entre motivação e papéis pode causar a inadequação das expectativas culturais, que, conseqüentemente, geram emoções negativas. O oposto é também verdadeiro, ou seja, se a auto-avaliação, as motivações, as diretrizes culturais e o desempenho de papéis estão em harmonia razoável, a tendência é a acomodação às mudanças.

Quando a pessoa ocupa um *status*, desempenha um papel, e este faz parte de uma estrutura social. Por sua vez, a organização, integrante dessa estrutura, compõe tipos diferentes de *status* e papéis coordenados para realizar certos objetivos. Verifica-se que a participação da organização na vida social envolve praticamente todos os aspectos da vida de uma pessoa. Assim, o trabalho, mais precisamente o emprego, faz parte imprescindível do cotidiano social. Muitas das experiências diárias ocorrem dentro de grupos e organizações.

Visto que a organização é parte integrante da vida social, entender alguns processos básicos que ocorrem nas relações sociais de trabalho, especialmente autoconsciência, remete para uma questão de compreensão do que ocorre na interação indivíduo-organização.

Quando um indivíduo olha para um alvo como, por exemplo, emprego, e busca interpretá-lo, esta interpretação está fortemente influenciada pelas características pessoais do indivíduo que o percebe. Assim, o desempenho de papéis está composto de experiências passadas, atitudes convergentes e divergentes, emoções sentidas. A admissão do indivíduo em uma organização estabelece um vínculo não só empregatício, como também de expectativas econômicas e socioemocionais. Dessa forma, é efetivado o contrato psicológico, ou seja, desde o momento em que o indivíduo foi selecionado até o momento presente do seu dia-a-dia de trabalho, ele vivenciará necessidades, sentimentos e relacionamentos. Tudo isso sendo promovido pelos fatores individuais e ambientais.

Mas se sua contratação foi aceita significa que a organização também elaborou expectativas a respeito de seu desempenho; logo, as necessidades da organização, como parte de uma estrutura formal, também corresponderão a expectativas. É por isso que o contrato psicológico se estabelece quando as expectativas individuais e organizacionais influenciam-se mutuamente.

Daí a importância de estudar o contrato psicológico, principalmente com o enfoque voltado para a pessoa que, na medida em que está atuando na organização, será neste estudo referenciado como indivíduo-colaborador. Toma-se essa perspectiva por considerar que a visão atual de gestão de pessoas concebe o indivíduo pelos vários modelos da administração de recursos humanos, em que a organização está reconhecendo que se apóia em pessoas, focada em um modelo alicerçado na produção produtiva, na formação de equipes de trabalho e em uma estrutura como sistema.

Este novo cenário mostra que o desempenho de papéis, mais especificamente as relações de trabalho, tornou-se questão prioritária para o sucesso da organização

e, como consequência, para o indivíduo-colaborador. Mas, questiona-se: como colocar essa nova concepção no cotidiano da organização? Para responder a essa questão há vários aspectos a serem considerados, e a direção deste estudo foi a de buscar entender de que maneira ocorre o contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo-colaborador nas relações de trabalho na organização.

Para tanto, o percurso da pesquisa seguiu pela delimitação das expectativas em indicadores que envolvem a vivência organizacional, social e emocional. Para viabilizar a realização deste trabalho, propõe-se como estratégia a utilização de um inventário e a aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial como condução das expectativas discrepantes pelos sentimentos, pelas emoções e pela motivação dos colaboradores, que podem ser renegociadas por meio de um prisma de visão.

Na seqüência, faz-se importante contextualizar o cenário deste estudo, como forma de entender a problemática a ser investigada.

1.2 Problemática

Cada organização continuamente procura encontrar uma estrutura que seja adequada ao seu ambiente. Isto é, a estrutura de uma organização é um mecanismo adaptável para que a organização funcione em seu meio ambiente.

A rapidez das mudanças tecnológicas e a globalização da economia promovem impactos significativos sobre a gestão das organizações, levando à necessidade de repensar seus pressupostos e valores administrativos. Entre os impactos significativos na mudança do ambiente está o aumento do nível de qualificação e conhecimentos exigidos dos profissionais, com implicações na gestão de pessoas. Outro impacto que alterou valores representativos foram as exigências do mercado de trabalho diante do desemprego, estabelecendo novos critérios de recrutamento e seleção e, assim, determinando um novo perfil de candidato e, conseqüentemente, interferindo na estabilidade do emprego.

Logo, todas as mudanças econômicas, sociais e psicológicas levam a novos conceitos de trabalho. O mundo do trabalho neste período sofre uma metamorfose. O cenário da organização é de mudanças contínuas e rápidas que colocam o indivíduo diante da necessidade de reagir mais depressa a uma quantidade de informações. Esses fatores concorrem para potencializar o comportamento humano na organização, identificado sob um aspecto psicossocial como a interdependência entre trabalho e papel social e as motivações subjacentes; ajuda, o grau de consciência, as satisfações e as relações interpessoais entre o lado emocional e a atividade de trabalho.

Dentro desse contexto, o desempenho do indivíduo na organização é significativamente influenciado pelas necessidades organizacionais de ordem interna e de ordem externa (que mudam com intensidade crescente) e pelo nível de competência do profissional (VROOM, 1997, p.40). Assim sendo, a busca constante de uma performance ou de um desempenho faz com que o indivíduo precise acompanhar os valores, a cultura e os objetivos da administração vigente e, ao mesmo tempo, se identifique com o processo de mudanças psicossociais compatíveis com os indicadores social, organizacional e emocional. Buscar constantemente alternativas de alinhamento de necessidades e expectativas, em muitos momentos da realidade organizacional e pessoal, torna-se conflitivo.

O problema pesquisado consiste, portanto, em identificar em que medida o conceito das expectativas organizacional, social e emocional do indivíduo nas relações de trabalho da organização é influenciado pela dimensão do contrato psicológico, ou seja, até que ponto, considerando a dimensão de contrato psicológico, as relações de trabalho da organização influenciam as expectativas organizacional, social e emocional do indivíduo.

Dessa maneira, estão implícitas no contrato psicológico as expectativas entre o indivíduo e a organização da qual ele é membro. Tais expectativas do indivíduo sobre a organização efetivam o contrato psicológico como um relacionamento dinâmico, mutável, que está constantemente requisitando renegociação. Do ponto de vista do

indivíduo, as questões são sobre a decisão de participar e como interagir com a organização no dia-a-dia.

1.3 Objetivos da Pesquisa

Nesta pesquisa, partindo do pressuposto de que o contrato psicológico é um contrato que lida com os aspectos do indivíduo sobre a organização, e atendendo que o colaborador tem suas expectativas influenciadas pela decisão de participar e interagir com essa organização no seu cotidiano de trabalho, onde mudanças contínuas exigem agir e reagir depressa a uma quantidade informações, de modo que se propõe como objeto geral identificar a dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização. Ou seja: primeiro, esclarecer os limites das expectativas mútuas do relacionamento indivíduo-organização como a base do contrato psicológico; segundo, supor que as expectativas dos colaboradores sejam dinâmicas, mutáveis e que requisitam renegociação constante na extensão do tempo e do espaço das relações de trabalho da organização.

Com base no objetivo geral e no pressuposto apresentado, os objetivos específicos são:

- definir contrato psicológico determinando em sua dimensão o acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho da organização;
- organizar os indicadores organizacional, social e emocional e seus componentes para dimensionar o contrato psicológico do relacionamento indivíduo-organização;
- construir um inventário como suporte dos indicadores organizacional, social e emocional e dos seus componentes delimitando a dimensão do contrato psicológico;
- aplicar o inventário sobre contrato psicológico possibilitando qualificar e quantificar as expectativas do indivíduo nas relações cotidianas de trabalho na organização;

- organizar, mediante um *corpus* qualitativo de informação, opiniões, idéias e sentimentos dos colaboradores sobre a expectativa do relacionamento indivíduo-organização;
- discutir o levantamento de resultados das expectativas do contrato psicológico do indivíduo na organização;
- construir uma estratégia diferenciada do grupo operativo como disparador das expectativas cotidianas do indivíduo na organização;
- aplicar o grupo operativo-psicossocial como estratégia para nortear as expectativas organizacional, social e emocional do contrato psicológico no cotidiano do indivíduo na organização.

Formulados os objetivos como modo de contextualizar a argumentação da temática em estudo, define-se na seqüência a justificativa da tese.

1.4 Justificativa

O sucesso de uma organização depende, em maior ou menor grau, dos recursos humanos. Por esse motivo, desenvolve e organiza sistemas de gestão de pessoas que constituem suas diferentes forças, integrando e desintegrando numa dinâmica de difícil explicação racional. As mudanças do mundo do trabalho vão além do campo trabalhista. Elas influenciaram a sociedade. Afinal, o indivíduo passa mais tempo no trabalho do que em outra atividade. Portanto, seus novos valores sociais, a tolerância, o equilíbrio emocional, o respeito e a solidariedade, entre outros, recebem influências do trabalho. Por tudo isso, quando se fala em trabalho, logo se pensa em contrato psicológico. Schein (1965) ressalta que cada pessoa, no desempenho de determinada função, alimenta expectativas objetivas (quanto às coisas) e subjetivas (quanto a si mesmo). Visão esta que veiculou e foi adotada pela esfera organizacional. Cita autores como Argyris (1960), Levinson (1962), Homans (1961) e Kalter (1973), que, de uma maneira ou de outra, discutiram o conceito de

contrato psicológico. Porém, esse conceito permeia a seleção do candidato, a sua primeira impressão na organização e a forma de integração, e não enfatizando as expectativas cotidianas da relação indivíduo-organização.

Dessa maneira, contrato psicológico, visto e analisado como uma dimensão "energia em movimento" das expectativas da realidade cotidiana do trabalhador, desperta questionamento sobre como entender a realidade nas relações indivíduo-organização. Em verdade, a realidade cotidiana subsidia para reafirmar negativa ou positivamente as expectativas do indivíduo.

Ao se considerar um indivíduo que se mantém em seu ambiente de trabalho, durante vários anos, contatos sistemáticos com seu grupo profissional (chefia, colegas e outros), ter-se-á uma percepção somada às expectativas aprendidas na sua vivência e aos valores identificados pelo convívio do seu grupo social ali presente.

Para compreender com mais clareza as expectativas do contrato psicológico entre o indivíduo e organização, cabe ressaltar que a percepção, como um processo geral de apreensão de objetos e eventos no meio ambiente, torna-se influenciada pelo campo psicológico, isto é, as pessoas e o ambiente formam uma constelação de fatores interdependentes que determinam, em parte, o comportamento de um indivíduo em dado momento. Assim sendo, a questão de até que ponto o indivíduo relaciona e correlaciona os fatores cotidianos, diretos ou indiretos, do trabalho como componentes de indicadores organizacional, social e emocional de seu contrato psicológico na organização está associado ao processo de percepção do indivíduo e sua extensão de campo psicológico (AGUIAR, 2005).

Em outras palavras, no momento em que o indivíduo vivencia experiências no trabalho, o que vale são suas impressões, carregadas de uma gama de conhecimentos, emoções, comportamentos, paixões e medos, ficando para segundo plano outros componentes envolvidos no contexto, promovendo, assim, que a parte experienciada pelo indivíduo seja tudo o que irá presumir inconscientemente, que é a representação exata do seu todo.

Isso quer dizer que entender o tempo durante vários anos de trabalho em uma mesma organização significa verificar se o indivíduo possui a noção exata de qualificar a dimensão do seu contrato psicológico com a organização. Pois, mais que sobrevivência, a organização proporciona satisfação e auto-realização pessoal.

1.5 Relevância

A dimensão (entendida por extensão do contrato pelos indicadores) do contrato psicológico faz com que as expectativas do indivíduo e da organização e as contribuições individual e organizacional influenciem-se mutuamente. A importância do nível de expectativa apresentada pela organização e a sua forma administrativa interferem sensivelmente na percepção que o indivíduo possa ter no andamento de sua realidade de trabalho.

É relevante, também, que os objetivos e as metas sejam claros e concisos na organização, informando e interligando os fatos e as decisões (diretos e indiretos), pois ao justificar os acontecimentos e a posição da organização no contexto vigente, corrobora para que o indivíduo compreenda sua posição ou função. Cabe ressaltar, ainda, a relevância de a organização proporcionar ao indivíduo melhor identificação de suas expectativas, oportunizando grupos operativos psicossociais que favoreçam a conscientização e o entendimento do que é "dimensão" nas situações, pois estará articulando os fatores econômicos, sociais, políticos e administrativos que constantemente mudam as regras do jogo de atuação.

Como se pode ver, ainda hoje a preocupação de caracterizar o homem no trabalho perpassa uma visão mais humana, considerando o saber (ter conhecimento), a intuição (conhecimento imediato) e a criatividade (capacidade de produzir). Mas, assim mesmo, falta atrelar às relações sociais do trabalho a preocupação com o autoconhecimento (conhecimento de si próprio), ou seja, sob um ponto de vista individual, a organização ainda não considera o momento e as características peculiares do indivíduo no cotidiano e com o seu tempo de serviço.

Logo, neste trabalho, a relevância está em identificar os indicadores organizacional, social e emocional como aspectos que evidenciam a dimensão do contrato psicológico do indivíduo na organização, os quais perfazem a identidade social e profissional do indivíduo.

1.6 Limitações da Pesquisa

Cabe destacar algumas limitações, tais como o fato de os conteúdos referenciados serem abrangentes em concepção e implementação no estudo das relações de trabalho. Muitos são os dados disponíveis e com prismas diferenciados entre autores, exigindo, assim, precisão e escolha para delimitar a expressão do tema.

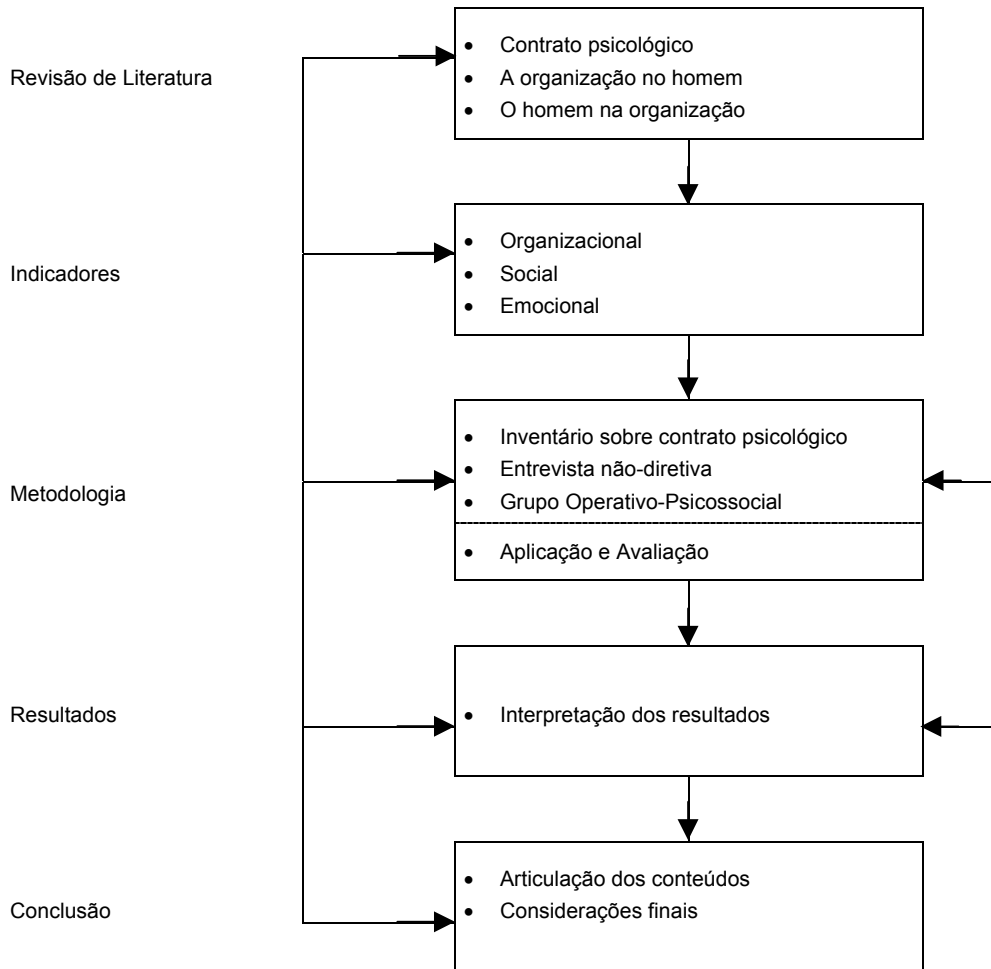
Outro fator limitante situa-se no âmbito da fidedignidade das opiniões colhidas pelo instrumento, pois nem sempre os indivíduos interpretam e (ou) expressam com facilidade de compreensão os aspectos sentidos em seu cotidiano.

Embora se constate uma identificação significativa da realidade encontrada na organização estudada, na pesquisa proposta entende-se que se faz necessária uma nova fase de estudos. Parece viável conceber e executar uma pesquisa e aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial em outras organizações, inclusive em ramos de atividade diferenciados que favoreçam um grau de generalização coerente com a realidade das organizações brasileiras.

1.7 Estrutura do Trabalho

Para delinear a abordagem da dimensão do contrato psicológico, apresenta-se a estrutura do trabalho com a finalidade de esclarecer as etapas da investigação (figura 1).

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO TRABALHO



FONTE: A autora (2004)

O estudo está organizado em 6 capítulos.

O capítulo 1 apresenta a introdução, as considerações iniciais da tese, descrevendo o tema da pesquisa, a problemática, os objetivos geral e específicos. Mostra, também, a justificativa, a relevância, as limitações de pesquisa e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, subdividida em contrato psicológico, a organização no homem e o homem na organização.

O capítulo 3 descreve os indicadores para a avaliação da dimensão do contrato psicológico. Subdivide-se em indicadores organizacional, social e emocional.

O capítulo 4 detalha a metodologia, especificando a pesquisa e os procedimentos de coleta de dados e, ainda, a modalidade de grupo operativo-psicossocial.

O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados, detalhando o modelo proposto com critérios qualitativos e suportes quantitativos sobre os dados levantados.

O capítulo 6 descreve a conclusão do estudo, com as contribuições gerais, as limitações e as reflexões finais.

Problematizado o estudo sobre o tema, determinados os objetivos, a justificativa, a relevância, as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho, o capítulo subsequente apresenta os conteúdos da revisão de literatura adotados para a execução do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo estão apresentados os conceitos que mostram o posicionamento e a adequação dos principais aspectos que envolvem a dimensão do contrato psicológico e delimitam o enfoque estudado.

Quando no cotidiano pensa-se que nada de novo na rotina vai alterar o comportamento do indivíduo, aparece uma circunstância que surpreende, provocando uma nova performance da realidade ou um novo fato interferindo nas expectativas. Articular as expectativas do indivíduo-organização implica delinear a visão de homem social, organizacional e emocional contextualizando uma dimensão de implicações, tais como objetivos, sentimentos, e emoções que irão legitimar o processo do contrato estabelecido.

Na continuidade, será apresentada a contextualização do cenário do contrato psicológico nas organizações, com o objetivo de compreender os diversos relacionamentos e expectativas na relação indivíduo-organização.

2.1 Contextualização do Cenário

Contrato? Por quê? Para quê? São questões que, em geral, os indivíduos formulam-se a si próprios, ou ao outro, na tentativa de buscar uma identidade atribuída no contexto inserido. A relação que se pode estabelecer entre indivíduo e organização centraliza-se na constante necessidade de averiguar os múltiplos significados atribuídos pelo homem ao espaço social ocupado em determinado contexto. As diversas relações de trabalho ensejam tendências contraditórias que delimitam as expectativas experienciadas pelo homem no ambiente de trabalho.

As relações de trabalho ocupam um lugar central na vida de diferentes organizações, em que gradativamente foi sendo delimitada e estabelecida pelas condições socioadministrativas.

No que concerne ao contrato psicológico, termo que tomou ênfase apenas na década de 1990, Zottoli (2003) alertou, por ocasião das dificuldades econômicas da época, para uma diversidade de facetas – técnico, moral, social, econômico e emocional.

As facetas assinaladas levam ao entendimento de que o contrato é uma ação humanizada exercida num contexto social, com influências oriundas de distintas fontes, resultando em uma ação recíproca entre trabalhador e suas formas de relação com a organização social.

As relações de trabalho definem muitos subsistemas. Sociologicamente, a perspectiva caracteriza a formação de grupos e do coletivo. Psicologicamente, o ponto de vista é o de que o trabalho e suas relações estabelecem a motivação, a satisfação no trabalho, principalmente quanto ao desempenho.

Há que se considerar as influências da cultura, tanto no aspecto social quanto nas condições estabelecidas pela própria organização, como fator fundamental na determinação dos valores, das crenças e normas.

Assim, de maneira consciente ou inconscientemente, o contrato psicológico está imbuído das contribuições organizacionais – no sentido de desafio oferecido pelo trabalho – e das contribuições individuais – no sentido de espera de lealdade à organização. No entanto, essas contribuições estão envolvidas em um grande número de implicações no que tange à satisfação de trabalho.

Quando os colaboradores de uma organização desempenham seus papéis de uma forma específica, essas atuações criam expectativas de que futuros comportamentos serão também interpretados dessa maneira. Para Fialho (2001, p.29), antes mesmo de "sentir", o indivíduo se coloca em "expectativa", para buscar pelo "algo que falta" e, também, movido pela angústia provocada por esta falta, aspecto este que leva para a captação de energias do mundo externo ou interno, transformando-se ou se deformando em uma percepção. Esta expectativa no trabalho pode ocorrer, por exemplo, quando os outros colegas dirigem seus olhares por

antecipação ou desapontamento quanto à continuidade do desempenho de papéis no cotidiano deste trabalho.

É possível ressaltar este aspecto apresentado a visão de Soares (2005), quando questiona em seu trabalho de Consultoria – por que as empresas investem tanto em capacitação profissional? E apresenta este questionamento a resposta de que, por um lado, o sujeito deseja dar retorno, mas não é um ser humano pronto e por isso vive se "desequilibrando" e "equilibrando" diante de novas situações; por outro lado, mediante dados coletados e a constatação da quantidade de módulos de relações interpessoais solicitados pelas empresas, leva-se a fazer várias conjecturas: falta de comunicação; falta de limites estruturantes em cada funcionário, entre outros. Dessa forma, entre as reflexões elaboradas por Soares (2005, p.01) estão as de que "...reativar nos funcionários a visão do todo (ser/sujeito) integrando num outro todo (organização empresarial) contribuindo e fornecendo novos motivos internos e externos...".

Mas a organização precisa estar atenta ao que acontece. Segundo Guerreiro Ramos (2001),

o que provoca crises nas organizações de hoje é o fato de elas, por desígnio e por operação, ainda admitirem que as velhas carências continuam a ser básicas, enquanto de fato o homem contemporâneo tem consciência de carências críticas que pertencem a outra ordem, isto é, que estão relacionadas a necessidades que vão além do nível da mera sobrevivência.

Essa afirmação mostra que a definição de Guerreiro Ramos ainda prevalece sob o aspecto de que não cabe mais só a racionalidade funcional da organização diante das relações de trabalho, mas também as relações sociais.

Tomando ainda este prisma de estudo, Damásio (2000, p.55) declara que homens e mulheres de todas as idades, culturas, níveis de instrução e econômicos têm emoções, atentam para a emoção dos outros e governam suas vidas buscando emoção. Aspecto que, de tal forma, caracteriza o artigo apresentado por Medeiros (2004, p.03) que diz:

...as organizações pensam em aumentar produtividade, faturamento. Como? Elas precisam, primeiro, investir mais no conhecimento sobre a emoção humana, porque todas as atividades são administradas por pessoas. Pessoas com sentimentos, medos...

É a busca de equilíbrio emocional nas organizações como forma de interação social. Porém, a dificuldade é perceber tais sentimentos, pois sabe-se que a "percepção é uma construção, um conjunto de informações selecionadas e estruturadas, em função da experiência anterior, das necessidades e das intenções do organismo implicado ativamente numa determinada situação" (M. REUCHILN apud FIALHO, 2001, p.49).

Dessa maneira, o contrato psicológico inter-relaciona outros conteúdos organizacionais, que, atualmente, se investigam na organização, tais como: motivação, satisfação no trabalho, qualidade de vida, empregabilidade, desenvolvimento interpessoal e outros.

Cabe ressaltar que alguns exemplos apresentados estão caracterizados, direta ou indiretamente, pelas relações de trabalho e a forma como está sendo conduzido este estudo.

O estudo da qualidade de vida é apresentado pelo artigo de Heloani e Capitão (2003), que enfocam a ênfase da saúde mental para a observação sobre como os seres humanos vivem em seu cotidiano. Os autores entendem que "...se o homem passa a maior parte de seu tempo trabalhando, suas relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afetivo de extrema importância".

Outro aspecto notável para influenciar as relações de trabalho são as mudanças. Para Adizes (2004, p.264):

a mudança é inevitável e permanente (...) Mesmo que uma organização não esteja se esforçando para compensar as mudanças no ambiente externo (...) mudanças internas ocorrem (...) as pessoas mudam à medida que suas necessidades individuais se alteram.

Algumas organizações tomam medidas quando é necessário mudar. O exemplo está no artigo descrito na revista CIO (2005, p.24), na reportagem intitulada "Coloque as pessoas em seu (devido) lugar", de autoria de Meridith Levinsom e Renata V. Mesquita. Ao referirem-se a mudanças corporativas, afirmam:

...a equipe precisa reorganizar-se quando tiverem de enfrentar as mudanças. (...) saber aproveitar o talento das pessoas é um fator crítico para as mudanças. (...) transparência é fundamental para manter o envolvimento de todos (...) a ansiedade consome a eficiência (...) ninguém gosta realmente de mudar.

Em outro exemplo, o artigo de Quental, Davidovich e Totti (2002) enfatiza as mudanças do contrato que acompanha o modelo empregatício, trazendo que o lado psicológico quebrou porque busca um novo *status quo*, devido aos avanços profissionais e, por isso, o novo contrato estabelecido está nas mãos dos empregados e não dos empregadores.

Visto por esse modo, todo relacionamento gera contingências. Assim, cabe neste momento apresentar estudos que constatarem as diferentes formas de interpretação do contrato psicológico para compreender e amenizar as contingências das relações de trabalho.

Na experiência estudada por Guest (2004), enfatiza-se a necessidade da reelaboração do contrato psicológico dando maior realce ao contexto e ao que é escrito no contrato, incluindo artigos, dados de justiça e aspectos que integrem os relacionamentos do trabalho.

Essa posição conduz a uma mudança de atitude por parte dos trabalhadores e da organização. Sob esse mesmo prisma, Sutton (2004), em sua pesquisa, investigou o relacionamento entre as expectativas primárias (ou anteriores) e as posteriores como reflexo da violação do contrato psicológico de 235 alunos, futuros profissionais de Terapia Ocupacional. A conclusão, após catorze meses, foi a de que ocorreu uma decepção quanto às expectativas primárias em relação às posteriores das atividades de trabalho, provocando uma violação nas expectativas do contrato psicológico.

Ainda nessa linha de visão, o documento de Farell (2003) ilustra a inovação da psicologia organizacional na área de talentos, para atrair pessoas adequadas para as organizações. Segundo o estudo desse autor, fortalecer o contrato psicológico com os trabalhadores e, principalmente, com os futuros trabalhadores, promove um melhoramento nas relações de trabalho e providencia uma cultura realística para

assegurar as pessoas certas na organização. Assim, para proporcionar esse entendimento, a pesquisa baseou-se na busca do contrato psicológico mediante um levantamento das campanhas promocionais do trabalho, tais como: vídeo, anúncio na TV, *web site*, livros e anúncios em geral apresentados em toda mídia.

Um outro aspecto a ser observado é a maneira como a organização administra seu tempo. Esse fator recai, principalmente, sobre os gerentes, pois muitos deles têm a preocupação com seus colaboradores apenas na "fala" de reuniões. Bramson (2005) apresenta em seu artigo uma crítica em que diz que a maior parte dos gerentes gasta mais tempo falando sobre administrar seus colaboradores, clientes e demais pessoas problemáticas do que fazendo qualquer coisa a mais. Para completar o estudo de Bramson e direcionando para o uso da linguagem como recurso extensivo do pensamento para conceber, Moreira (2005, p.39) afirma que "...Não nos contentamos em ter idéias meramente por as ter, mas visamos delas dispor a fim de satisfazer nossas necessidades. Dentre estas, destaquemos duas: a de conceber e a de deliberar."

Diante disso, as expectativas do grupo de trabalhadores podem ser resolvidas no diálogo, permitindo uma participação nas decisões administrativas.

A experiência descrita no artigo de Charness e Levine (2005) denota, de maneira clara, o diálogo da organização com seus trabalhadores quanto à proposta de alterações no contrato já existente. O resultado dessa pesquisa constata opiniões diversificadas, pois os trabalhadores da empresa localizada no Canadá foram flexíveis e aceitaram a proposta de baixar os salários, porém os trabalhadores da empresa filial dos Estados Unidos, com menor tempo de serviço, recusaram-se e não admitiram nem mesmo conversar para refazer o novo contrato.

Como já foi salientado, de forma diversificada, o contrato psicológico é dinâmico, e de uma maneira ou de outra, a quebra desse contrato compromete as relações de trabalho. Avaliando essas relações, a pesquisa de Kickul, Lester e Belgio (2004) demonstra uma comparação entre 60 trabalhadores americanos e 76 trabalhadores

chineses quanto à quebra do contrato psicológico sob um ponto de vista cultural. Os aspectos culturais estudados foram: satisfação no trabalho, mudanças e comprometimento organizacional; desempenho no trabalho e comportamento de cidadania na organização. Os resultados mostraram que os americanos dão mais importância para a quebra do contrato psicológico sob os aspectos intrínsecos desse contrato, e os chineses responderam com mais ênfase aos aspectos extrínsecos da quebra do contrato psicológico.

Outro estudo que enfoca a preocupação de compreender e amenizar a quebra do contrato psicológico na organização é a pesquisa de Turnley (2004), que, ao questionar 109 trabalhadores, sugere a força do sindicato – instrumento na proteção de seus direitos e benefícios, como suporte da quebra e do relacionamento estabelecido pelo perfil do contrato psicológico na organização.

Dessa forma, mudanças que ocorrem como consequência das transformações e inovações tecnológicas, e que afetam os trabalhadores, exigem da organização a arte de negociar o contrato psicológico. A pesquisa de Hau (2003), realizada com 328 trabalhadores, constata que, quando a organização negocia as mudanças no cotidiano de trabalho, possibilita que a violação da quebra do contrato psicológico seja mais amena, favorecendo uma compreensão do trabalhador para com a mudança organizacional.

Avançando no sentido de demonstrar a importância do contrato psicológico, recorre-se a Abraham (2000) que apresenta um estudo sobre cinismo organizacional. Para ele, a crença principal é que os princípios de honestidade, justiça e sinceridade são sacrificados pelos próprios interesses de liderança, levando a ações baseadas em motivos escondidos e à decepção. A falta de fé na integridade da empresa faz com que os cínicos não se engajem em comportamentos pró-sociais, como a defesa da organização. O estudo do autor classifica algumas formas de cinismo organizacional, tais como: cinismo de personalidade, social/institucional, do trabalhador, cinismo da mudança organizacional e cinismo do trabalho. A discussão conclusiva dessa pesquisa

determina a redução do comprometimento organizacional do trabalhador e uma insatisfação no trabalho e afetando, conseqüentemente, o contrato psicológico.

Em geral, o contrato psicológico permeia entre condições e regras que nem sempre são definidas objetivamente, porém atuam e fazem valer exigências de atitudes e comportamentos. O texto publicado no *site* The CIPD (2004) apresenta algumas regras de procedimentos, que em outro aspecto são orientações de comunicação com seus colaboradores, como, por exemplo: reafirmar os valores da organização quando os empregados não acreditam nela; perceber as expectativas de mudança, pois o empregado confia em organizações responsáveis.

Ao descrever sua pesquisa, D'Abate (2005) enfoca um estudo exploratório entre os limites do trabalho e o relacionamento com a casa e o lazer, questionando a necessidade de equilíbrio entre sonhos, vida pessoal e profissional, respeitando o significado que os trabalhadores colocam na casa, no lazer e no trabalho. Pois, quando a organização respeita esse relacionamento, permite entender a importância dos aspectos que envolvem o comportamento do trabalhador.

Vale esclarecer que o contexto vivenciado atualmente pelas relações de trabalho denota uma realidade ainda em busca de ajustes à nova concepção de gestão de pessoas. Assim, embora o lado humano já desponte como prioridade, percebe-se que a organização como um todo difere sua performance no que se refere a como administrar de maneira a conciliar interesses e expectativas entre as partes indivíduo-organização.

2.2 Contrato Psicológico

O comportamento no trabalho está cada vez mais vulnerável às profundas alterações no contexto organizacional, especialmente no que se refere ao comportamento do indivíduo com a sua organização empregadora, em uma época de precarização das relações de trabalho e de estímulo a que cada indivíduo construa e invista em sua carreira.

Ao ingressar em uma organização, no âmago do indivíduo começa já a existir o "contrato psicológico". Por conta disso, parte da dedicação do indivíduo fica voltada para a organização, e, em contrapartida, passa a receber desta um conjunto de recompensas materiais, sociais e emocionais.

O contrato psicológico, como os demais contratos, implica as expectativas da organização sobre o indivíduo e como ele irá satisfazê-la em suas contribuições prestadas (VROOM, 1997). Aplica-se também às expectativas do indivíduo sobre a organização e a contribuição que esta fará para satisfazê-las. A contratação só é considerada completa e interessante quando fornece para ambas as partes uma visão positiva e realista da oportunidade em questão. A aceitação do acordo envolve algumas estratégias de ambos os lados, pois uma visão realista deste, quanto às expectativas do indivíduo e da organização, converge para uma relação consciente do que irá dar e receber. Como já foi dito anteriormente, o tipo de contrato que se desenvolve depende de diversos fatores, inclusive do perfil do colaborador e do ambiente organizacional.

A interação é extremamente dinâmica entre o indivíduo e uma organização, refletindo em uma reciprocidade. Com amplitude, o envolvimento das partes está comprometido pelo que cada uma irá obter da relação. Quando uma organização admite um colaborador, deve ter por objetivo proporcionar a esse colaborador um ambiente de bem-estar e qualidade de vida. O monitoramento, o acompanhamento contínuo assegura que o colaborador não se perca dentro do sistema e continue a se sentir satisfeito/motivado, entusiasmado e feliz no seu trabalho (TELES, 1981).

Desde o início da década de 1960 o termo contrato psicológico já era empregado, como visto anteriormente somente no início do ano de 1990 passou a ser mais conhecido. O conteúdo conceitual do contrato psicológico permanece com uma visão de que maneira as percepções mantêm-se de ambos os lados, empregador e colaborador, das obrigações mútuas em relação um ao outro. Essas obrigações freqüentemente são informais e imprecisas, podendo referir-se a ações ou ao que

aconteceu no passado, assim como ao que foi dito pelo empregador, por exemplo, em um dado momento.

É possível, ainda, segundo Zottoli (2003), dizer que o contrato psicológico mostra a realidade da situação e pode ter mais influência que um contrato formal, afetando o comportamento dos colaboradores diariamente.

Definem Bowditch e Buono (1992, p.54) que "a interação entre um indivíduo e uma organização é um processo de intercâmbio dinâmico e bidirecional. Num sentido amplo, ambos os lados participam nessa relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca do seu envolvimento". A reciprocidade compõe o Contrato Psicológico, entendendo-se como psicológico a satisfação no trabalho, as expectativas de trabalho desafiante e competitivo, bem como outras características que, por fatores diversos, estabelecem a ligação entre o indivíduo e a organização. Como se pode ver, o contrato psicológico é a base do relacionamento; embora não seja declarado e sustentado por sanções legais, ele é efetivo. Vroom (1997, p.39) apresenta o quadro de exemplos de expectativas no qual o indivíduo e a organização esperam dar e receber entre si (quadro 1).

QUADRO 1 - EXEMPLOS DE EXPECTATIVAS

POR PARTE DO INDIVÍDUO	POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO
1) Salário	1) Um dia de trabalho honesto
2) Oportunidade	2) Lealdade à organização
3) Reconhecimento pelo bom trabalho	3) Iniciativa
4) Segurança mediante benefícios	4) Conformidade com as normas da organização
5) Ambiente amigável e de apoio	5) Eficácia no trabalho
6) Tratamento justo	6) Flexibilidade e desejo de aprender e desenvolver-se
7) Trabalho significativo ou intencional	

FONTE: Adaptado de KOTLER, John Paul. The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. **Management Review**, Califórnia, p.93, primavera de 1973

A dimensão do contrato psicológico é entendida pela influência mútua das expectativas. Logo, quando o indivíduo se percebe no dia-a-dia, é evidente que o comportamento do indivíduo modifica-se e se comporta de acordo com o meio. A conduta altera-se em função do meio ambiente e, conseqüentemente, cada tipo de organização pressiona e exige determinados padrões de comportamento. A seguir, o

estudo apresenta a vida cotidiana e a interferência como forma de apreender na interação face a face.

2.3 Vida Cotidiana e a Interferência

A partir das primeiras experiências concretas, o ser humano constrói uma escala de valores e um código que permitem o surgimento de um padrão de conduta, que lhe serve de modelo e se torna, também, sua realidade. Assim, os processos de tomada de decisão são difíceis, porque precisam não somente de experiência, conhecimento, senso comum e capacidade de julgar, mas também incluem incertezas do futuro, que ameaçam os resultados da decisão a ser tomada (KEPNER e TREGOE, 1976). Dessa forma, a realidade da vida cotidiana e imediata dos fatos ou objetos designa-se realidade preponderante. O "aqui" e o "agora" delineiam a realidade cotidiana. É evidente que a realidade da vida diária não é restrita e sim se estende nos diferentes graus de aproximação e distância do tempo e espaço.

O mundo de alcance do indivíduo é o mundo em que ele atua. Dessa maneira, Berger e Luckmann (1995, p.39) definem que

Esta zona contém o mundo que se acha ao meu alcance, o mundo em que atua a fim de modificar a realidade dele, ou o mundo em que trabalha. Neste mundo do trabalho minha consciência é dominada pelo motivo pragmático, isto é, minha atenção a esse mundo é principalmente determinada por aquilo que estou fazendo, fiz ou planejo fazer nele.

Destarte, o interesse real do cotidiano está comprometido pela ocupação diária e pelos referenciais que possam estar envolvidos de maneira gradual.

Na realidade da vida cotidiana, o indivíduo está em interação constante com o mundo intersubjetivo, sendo que sua participação está permeada com a de outros indivíduos. A contínua correspondência entre os significados no mundo que o rodeia é partilhada, estabelecendo-se, assim, a concepção do senso comum nas rotinas da vida cotidiana (GOFFMAN, 2002). As relações com o outro nessas rotinas possuem uma forma tipificada de apreender na interação face-a-face, e, por isso, essa

interação é modelada pelas tipificações de forma contínua, implicando interferências suscetíveis das partes envolvidas.

Com efeito, Duarte (2002) afirma que o real é o terreno firme que se pisa no cotidiano, porque todos contêm uma consciência; e completamente, de uma maneira ou outra, o mundo apresenta realidades múltiplas, ou seja, ocorrem zonas distintas de significação. Dessa forma, interpõe-se de uma a outra dessas realidades, e cada uma delas exige uma forma específica de pensamento e ação, que cada uma deve ser vivenciada de maneira particular.

Por certo, a vida cotidiana retomada sempre é considerada como a realidade por excelência, a realidade predominante. O cotidiano é o mundo estável e ordenado no qual o indivíduo se articula com desenvoltura, devido à sua constância e à segurança que o conhecimento disponível lhe proporciona. Sem esquecer que este cotidiano não é estático, apresentando zonas mais próximas ou distantes da consciência da pessoa.

Resumindo, a percepção do indivíduo está influenciada pelo meio e o comportamento, para além disso, a percepção provém da interação sujeito-objeto e também do relacionamento dos elementos do objeto. Por tudo isso, a percepção favorece o estudo do contrato psicológico, visto que é constante a busca de compreensão perceptiva das partes envolvidas pelo mesmo contrato. Na continuidade, o estudo busca relacionar a percepção e o contrato psicológico.

2.4 Percepção e Contrato Psicológico

Ao incorporar um ambiente de trabalho, o indivíduo estabelece também um contrato psicológico com a organização. Nessa perspectiva, esse contrato pode variar de pessoa para pessoa, mesmo se todas trabalham em cargos similares no mesmo ambiente de trabalho. Robinson e Rousseau (1994, p.2) esclareceram esse aspecto afirmando "que um indivíduo pode dar forma à opinião que pertence a suas expectativas e obrigações em uma organização assim que incorpora a fase de seleção".

Conseqüentemente, o processo de percepção do indivíduo encontra-se entre o meio e o comportamento. Isto é, o que o indivíduo percebe e como ele percebe são dados importantes para compreender o comportamento humano. Dessa forma, o comportamento pode ser visto nos seus aspectos mais globais, levando em consideração as condições que alteram a percepção do estímulo.

Para entender esse raciocínio, faz-se importante citar a Teoria do Isomorfismo (apresentada em 1920 por Max Wertheimer, um dos precursores da teoria Gestalt, que expõe que existe uma identidade estrutural entre a experiência fenomenal – processos cerebrais que correspondem à percepção) e seu correlato fisiológico, o fenômeno físico sensível ou os correlatos corticais. Em outras palavras, a percepção supõe uma unidade no universo, no qual a parte está sempre relacionada ao todo, pois quando o indivíduo vê uma parte de um objeto, ocorre a tendência à restauração do equilíbrio da forma, garantindo o entendimento que se está percebendo, conceito este estudado pelo psicólogo Kurt Lewin no início do século 20.

Mesmo na atual realidade, no contrato psicológico, muitos aspectos importantes não são sequer abordados nas conversas iniciais da relação indivíduo-organização, o que define uma situação dimensional e fluida que está sempre sendo renegociada. E mais, interpretada pela percepção de estímulos determinantes do comportamento, sob o ponto de vista do meio. Nesses aspectos, o item a seguir aborda a configuração do indivíduo sob o ponto subjetivo.

2.5 Contrato e a Configuração

A interação do indivíduo com o meio físico (meio geográfico) implica a resultante de interpretação desse meio mediante as forças que regem a percepção, mas implica também uma interpretação diferente da realidade, que envolve uma percepção de realidade subjetiva, particular, criada pela mente, vista como o meio comportamental. Tal circunstância denomina-se força do campo psicológico, ou seja, tendência de garantir a busca da melhor forma possível em situações que não estão

muito estruturadas, processo este que tem como princípios a proximidade (elementos mais próximos tendem a ser agrupados) e o fechamento (tendência de completar os elementos faltantes como garantia de compreensão).

Acompanha essa linha de raciocínio o sentido perceptivo do ser humano descrito por Merleau-Ponty (1999, p.32) que abrange as diferentes partes do conjunto, isto é, uma "figura" sobre um "fundo" no qual a percepção não é mais presente, mas está representada por algo, e aquilo que representa não é mais a "parte real" da percepção, mas apenas vista como uma "parte intencional". A significação do que é percebido só se faz pela significação de outras sensações presentes ou virtuais. Dessa maneira, a bagagem de conhecimento percebido pelo indivíduo em seu meio ambiente o faz "sentir" com significado peculiar e comprometido com sua própria percepção.

A relação indivíduo-organização e suas expectativas envolvidas requerem a compreensão de uma dimensão de complexidade e multiplicidade do componente subjetivo e sua relevância no cotidiano laboral. O contexto psicológico, portanto, é não somente a parte observável ou objetivável de uma relação ou de um ato relacional – comportamento –, mas também sua parte não visível – os motivos, impulsos e pensamentos que acompanham, precedem e seguem um comportamento ou uma relação social (GOFFMANN, 2002, p.25). Conseguir na relação indivíduo-organização o sentimento emocional de comprometimento que irá equilibrar as expectativas em evidência faz uma diferença profunda na obtenção de resultados. De tal forma que os constructos culturais são entendidos como uma totalidade de fatos coexistentes, considerados mutuamente elementos interacionistas para influenciar o indivíduo, aspecto este que será abordado a seguir.

2.6 Pensamento como Forma Psicológica de Ação

O indivíduo possui objetivos que deseja alcançar e age intencionalmente conforme sua percepção da realidade. Mas, segundo a teoria interacionista de Vygotsky (1989), as relações sociais interferem na percepção do indivíduo; logo, o

homem é um ser ativo, que age sobre o mundo, sempre em relações sociais, e transforma essas ações para que constitua o funcionamento de um plano interno.

Com isso, a internalização dos sistemas de signos produzidos culturalmente provoca transformações comportamentais e estabelece um elo entre as formas iniciais e tardias do desenvolvimento individual. Assim, o mecanismo de mudança individual ao longo do desenvolvimento tem sua raiz na sociedade e na cultura. Para Vygotsky (1989), o desenvolvimento do indivíduo, desde criança, ocorre com o auxílio da função indicativa das palavras, para as quais a interação social e a transformação da atividade prática convergem, ocorrendo o desenvolvimento intelectual.

A invenção e o uso de signos na cultura de uma sociedade são meios auxiliares para solucionar um dado problema psicológico (lembrar, comparar, relatar, escolher etc.). O signo age como um instrumento da atividade psicológica. Pode ter uma relação direta do indivíduo-meio e pode funcionar como simbólico. Nesse último propósito, o indivíduo internaliza e, ao pensar no objeto, simbolicamente remete a este a sua representação do mundo, ou seja, não é o próprio mundo, mas é o simbólico do mundo representado. Com isso, o signo permite um trânsito simbólico, proporcionando uma mediação de tempo e espaço. A relação mediada pela experiência anterior ou por outra pessoa (experiência dos outros) ocorre pela cultura (sociogênese – enfatiza a herança cultural).

Os signos são construtos culturais. É a sociedade que fornece ao indivíduo a representação simbólica mediante a linguagem. Esta, atrelada ao pensamento, promove uma das suas funções, o pensamento generalizante, que implica generalizar a compreensão do mundo. Por exemplo, o ato de nomear estabelece categorias, ou o ato de classificar possibilita abstrair, pensar etc. Isto é possível porque culturalmente promove a inteligência abstrata, que funciona no plano simbólico do indivíduo.

A língua é o "instrumento" do pensamento, por ela se faz o pensamento, chegando ao momento em que se fundem estas duas potencialidades – pensamento e linguagem – dando significado às funções psicológicas. (VYGOTSKY, 1989, p.38).

A internalização das atividades socialmente enraizadas e historicamente desenvolvidas constitui o aspecto qualitativo na atuação do indivíduo, ou seja, mediante a fusão entre fala e ação; nesse processo a fala dirige, determina e domina o curso da ação, e com sua função planejadora ocorre o desenvolvimento alicerçado sobre o plano das interações sociais.

Então, pergunta-se: Qual a importância do pensamento-linguagem no contrato psicológico? Dessa resposta decorre uma série de conseqüências que influenciam as expectativas, seja do indivíduo, seja da organização, no processo do contrato psicológico, pois, com efeito, algumas recompensas materiais e certos benefícios são especificamente estipulados e concordados, mas os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho, tratamento imparcial e outros, são mais implícitos por natureza, perfazendo o componente crítico do contrato.

Posto nesses termos, é necessário entender o pensamento-linguagem por meio do campo psicológico, conceito que será analisado na seqüência.

2.7 Contrato e o Campo Psicológico

O campo psicológico de cada indivíduo, definido pelo psicólogo Kurt Lewin (1944), é constituído por fatos que são considerados psicológicos na medida que se tornam significativos para o indivíduo. No entanto, o indivíduo necessita estar exposto ou ter acesso a certos fatos para que possa incorporá-los ao seu campo psicológico. Isso significa que uma pessoa não poderá perceber um dado objeto ou fenômeno se estes não lhe forem mostrados. Não se obtém conhecimento sobre determinado problema ou situação se não houver acesso às informações sobre ele. Por outro lado, a forma pela qual se percebe, se raciocina e se pensa é influenciada pela forma como as informações são transmitidas, pelo contexto em que estão inseridas e pelo seu próprio conteúdo. Então, é evidente que a forma pela qual ocorre a reflexão, o pensamento e a decisão no comportamento da organização é determinada pelas condições que a própria organização oferece aos seus colaboradores.

Isso quer dizer que o campo psicológico é constituído pela pessoa (necessidades, valores, emoções) e pelo ambiente (fatores psicologicamente significativos para o indivíduo em dado momento). Pessoa e ambiente formam uma constelação de fatores interdependentes que determinam em parte o comportamento de um indivíduo em dado momento.

Com efeito, Lewin (1944) desde o início do século 20 mostra que uma circunstância, em um determinado momento, relaciona a situação psicológica a um conjunto de fatores conscientes. Esta circunstância inclui não apenas aqueles fatos que estão ocorrendo no momento, mas também aqueles outros que constituem a situação de vida da pessoa.

O campo psicológico é um elemento a ser considerado para entender o contrato de expectativas que ocorre entre indivíduo e organização, pois as expectativas refletem a interpretação do indivíduo em seu trabalho e a disponibilidade de condições que a organização possui para oferecer no cotidiano das relações deste trabalho. Logo, faz-se necessário, também, analisar de que maneira a organização influencia o homem. Assim, explicitar a organização no homem é a seqüência do estudo, para delinear a integração dos colaboradores na organização.

2.8 A Organização no Homem

Com a globalização da economia, a busca constante pela qualidade e pela produtividade, o desenvolvimento tecnológico e as mudanças vivenciadas em âmbito mundial, não há dúvida de que no ambiente de trabalho as mudanças estão transformando o sistema social, obrigando a um ajustamento das atitudes profissionais e a uma constante sensibilização por parte dos dirigentes para criar uma consciência de flexibilidade nos trabalhadores, com o objetivo de minimizar os efeitos provocados pelo desequilíbrio da relação organização–indivíduo. Nesta relação, são as pessoas que mantêm, conservam e influenciam o *status quo* existente, e são estas mesmas pessoas que mobilizam as atividades pertinentes às organizações.

A organização só existe porque existem pessoas que a constituem. E, portanto, o conjunto de pessoas agrupadas (ROBBINS, 1999).

A maneira como ocorre a integração das pessoas na organização – comportamento, decisão, ação, trabalho, execução, cuidados com as atividades, com os clientes e toda a administração – varia em dimensões. Porém, são as diretrizes organizacionais que estabelecem a forma de relacionamento com as pessoas e suas atividades. É por isso que Morgan (1996) teoriza a organização como cultura, conceituando-a como lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que as sustentam como realidades construídas.

Na atualidade, a maneira como uma organização se orienta para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho é denominada Gestão de Pessoas. O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão são determinados por fatores internos e externos do contexto organizacional, porém a organização estabelece princípios políticos e práticos de atuação (VERGARA, 1999).

Contudo, a dúvida constante que permeia a organização é identificar a forma mais adequada para dirigir as pessoas (ou recursos humanos) com o objetivo de maximizar as contribuições individuais, e mais, a preocupação com a maneira de socializar seus membros para que aceitem as expectativas e normas vigentes. Assim, as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. A sinergia dos esforços de várias pessoas é aproveitada pelas organizações. Verifica-se que para a organização alcançar seus objetivos, precisa saber canalizar os esforços das pessoas de modo a possibilitar que estas também atinjam os seus objetivos pessoais, permitindo, assim, que as partes compartilhem relações de equilíbrio.

O ponto primordial das relações sociais na organização desde a gestão de recursos até a gestão de pessoas define as características do contrato psicológico e a difusão dos valores. Muito mais do que mera alteração de rótulo, ela pretende redefinir nessa área novas dimensões e complexidades. Aparentemente, a percepção

difundida atualmente é a de que nada acontece sem as pessoas, logo, com diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições sociais e culturais é preciso compor o coletivo organizacional, capaz de promover processos relativamente homogêneos neste universo produtivo (AGUIAR, 2005, p.221).

As organizações, sob a perspectiva administrativa, são influenciadas por abordagens teóricas diferentes, que de certa forma estabeleceram um perfil e uma concepção de modelo administrativo no percorrer dos tempos socioeconômicos.

Evidentemente, as relações de trabalho implicam uma dimensão caracterizada pela estratificação do sistema de trabalho inserido no contexto mais amplo do sistema social. É natural que o trabalho tenha valor para o indivíduo, mas não se pode considerar os limites que o próprio sistema de trabalho impõe ao colaborador. Gramacho (2003), por exemplo, entende que o aparato simbólico do comprometimento e da colaboração tem maior ênfase do que uma realidade material na organização quando se fala em atuação do colaborador.

Nos fatores estruturais da organização são estabelecidos os níveis hierárquicos, e nos fatores dinâmicos é definido o funcionamento dos setores. A estrutura e a dinâmica organizacionais interagem numa relação recíproca. O grau de participação dos envolvidos demonstra o estágio da organização, o momento em que se encontra o nível de comprometimento das partes (KANAANE, 1995, p.31).

Para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar, além de aperfeiçoamento técnico, o desenvolvimento da competência pessoal e interpessoal, de modo que os fundamentos da administração de Recursos Humanos alcance e mantenha o comprometimento com a organização, obtendo, por meio da dimensão "pessoas" seus serviços, habilidades e motivação com alto nível de desempenho.

A gestão de pessoas é encontrada para diferentes contextos históricos ou setoriais e, também, de diferentes modalidades de gestão. Entretanto, as formas de organização do trabalho, a tecnologia adotada, a cultura organizacional, o modelo organizacional, os fatores sociais e as competências e habilidades exigidas do

mercado interferem no delineamento das relações organizacionais. Nesse sentido, as diretrizes tomadas pela organização promovem a maior ou menor consciência do que afeta as relações humanas no interior das organizações. Entende-se que as orientações de valor e as crenças incentivam o mapeamento do significado do homem e do trabalho no cotidiano das relações organizacionais.

Consideram-se, também, como componentes que interferem no desenho das relações de trabalho a definição estratégica de cargos e salários, a capacitação e o plano de carreira e, ainda, a avaliação de desempenho.

Observa-se o quanto as organizações dependem de uma forma definida sobre o comportamento humano e das formas de atuação. Tais características são notórias no percurso histórico da administração de Recursos Humanos quando revela que o enfoque principal é um novo prisma das relações humanas, significando maior valorização do saber, da intuição e da criatividade, repercutindo na valorização da pessoa.

Retomando, portanto, a dificuldade da organização está em identificar a forma mais adequada para dirigir as pessoas. Esta direção implica incentivar as contribuições individuais e a socialização dos membros envolvidos para que estes aceitem as expectativas e normas urgentes, o que resulta agregar processos que constituem os acordos administrativos da relação indivíduo-organização. E não se pode esquecer que o equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações (KANAANE, 1995). Assim, a variabilidade de acordos que ocorrem no meio organizacional implica uma redefinição e, até, uma manutenção das relações sociais – organizações/participantes. Com efeito, a qualidade de intenções organizacionais delinea a dimensão do contrato psicológico do coletivo organizacional. Em outras palavras, a reciprocidade indivíduo-organização é reforçada pelas atitudes das pessoas na organização, aspecto este estudado na seqüência.

2.9 O Homem na Organização

Entender o comportamento organizacional é compreender os atos e as atitudes das pessoas nas organizações. Nessa compreensão inclui-se o impacto da mudança, que traz como consequência a flexibilidade, a rotatividade de tarefas, o emprego potencializado em uma realidade permanentemente se adequando às circunstâncias. Continuamente o homem está enfrentando a realidade e constatando o quanto ela é diferente daquela que ele imaginou. O motivo para o trabalho não pode ser atribuído somente à necessidade econômica, pois o homem pode continuar a trabalhar mesmo sem a necessidade de seus bens materiais. As recompensas obtidas no trabalho são sociais, tais como o respeito e a admiração de seus colegas. Para alguns colaboradores, o trabalho em determinada organização torna-se um caminho que assegura satisfações ao "ego" pelas relações interpessoais. A atividade no trabalho prevê amizade e vida social. A organização é a fonte principal de *status*, tanto no sentido formal como no informal (BLOCK, 2004).

Além de a organização ter o objetivo de eficiência e produção, ela tem que administrar o que determina o *status* social de seus colaboradores. Ou seja, o homem trabalha tanto para viver como para sentir-se útil e desejado e para possuir um *status* social.

Outro aspecto que é possível identificar é o trabalho em equipe, no qual os resultados são compartilhados os resultados e consolidado pela cooperação. Em situação socioemocional, a relação social de grupo, na organização, promove no indivíduo auto-aceitação e valorização, sensação de bem-estar físico e mental – proporciona segurança, abordagem positiva e construtiva. O grupo, quando bem orientado no trabalho, pode ajudar os participantes a enfrentar suas dificuldades pessoais (MOSCOVICI, 2003).

Atender à satisfação e às recompensas que o indivíduo possui como expectativa na organização toma diferentes aspectos, tais como: a satisfação entendida como sentimento único e geral quanto ao trabalho, ou, ainda, a satisfação vista como as

oportunidades de promoção, salário, condições do trabalho, comunicação, segurança ou companheiros de trabalho (BION, 1975; VAN MAAREN, 1977).

Em verdade, dentro desse contexto, a organização precisa administrar os Recursos Humanos, ter as pessoas como parceiros. O investimento das pessoas na organização é o esforço, a dedicação, a responsabilidade, o comprometimento, o assumir riscos, entre outros, na expectativa de obter o retorno desse investimento – salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira (WALKER, 1980). Qualquer investimento apenas se justifica quando traz um retorno com aceitação. Quando ocorre a reciprocidade do retorno, sendo bom e sustentado, a tendência é a dedicação e o aumento do investimento. Daí a interação entre pessoas e organizações.

Com efeito, é de interesse das organizações ter colaboradores que desempenhem bem as suas funções, pois esse bom desempenho aperfeiçoa a produtividade organizacional. O grande diferencial decorre das pessoas que trabalham na organização, pois a maneira como elas se comportam, decidem, agem, trabalham e executam efetiva a gestão de pessoas.

Assim como as organizações dependem de uma forma definida do comportamento humano e das formas de atuação, também o indivíduo, em seu trabalho, pondera as variáveis de atitudes que refletem seu sentimento em relação ao trabalho. Mesmo com diferentes concepções no contexto histórico ou setorial das modalidades de gestão de pessoas nas organizações, a ênfase do homem na organização está na satisfação quanto a salário, oportunidades de promoção, benefícios, relacionamento com chefia e colegas, condições de trabalho, aspectos do impacto do trabalho e a efetividade organizacional.

O indivíduo na organização constata que o trabalho preenche um conjunto de necessidades, como subsistência, realização pessoal, apoio social e valores que contribuem para sua identidade social. Dessa forma, um ambiente de trabalho agradável é a expectativa que o indivíduo tem em relação à organização em que almeja trabalhar ou na qual já está atuando, logo a política de procedimentos

estabelecida pela organização envolve expectativas não só coletivas mas também individuais, requerendo uma gestão de pessoas com características construtiva, participativa e empenhada na realidade administrativa vigente.

Em suma, o indivíduo busca encontrar na organização, direta ou indiretamente no momento em que se tornam funcionais, os quesitos: salários e benefícios; segurança e confiança na gestão; clareza na comunicação; treinamento, desenvolvimento e inovação; orgulho do trabalho e da organização; e forma amigável no ambiente de trabalho. Esses quesitos são fundamentais na atmosfera dinâmica da qualidade do capital humano na organização (SPECTOR, 2002).

E, finalmente, a reciprocidade entre indivíduo e organização remete a um convite de comprometimento, em que as expectativas das partes realizam o movimento de interação. Nesse panorama, o contrato psicológico incorpora valores, normas, padrões, hábitos e costumes; conseqüentemente, há de assinalar a essência dos respectivos comportamentos e dos processos mentais e emocionais envolvidos na ação desempenhada no contexto socioprofissional.

O indivíduo necessita redefinir o sentido das expectativas no trabalho, pois, ao fazê-lo, poderá retomar sua essência, facilitando sua autoconsciência e as relações de trabalho no contexto organizacional.

A seguir, como mola propulsora para delimitar e entender o contrato psicológico estudam-se os indicadores que dimensionam a avaliação deste contrato.

3 INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Neste capítulo, visa-se delinear a dimensão do contrato psicológico, porém antes de tudo, procura-se salientar a compreensão de dimensão como extensão. O acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização exerce influência significativa e factível, pois conjuga interesses diversos de necessidades, valores e crenças. Dessa forma, os indicadores e componentes têm como base o processo de socialização, no qual o desenvolvimento das relações sociais de trabalho está sustentado nos processos de aprovação social (padrões de desempenho); na aprendizagem imitativa (aprendizagem por imitação e observação de outra pessoa); e na internalização (exercício de autocontrole) (BLEGER, 1980; HOLLANDER, 1971; TURNER, 1999; FREITAS, 1991). Contudo, o denominador comum que mantém a organização em desenvolvimento é a integração. Vive mais tempo a organização que possui alto nível de coesão, tanto interna, entre a gerência e os colaboradores, quanto externa, com a comunidade e o mercado.

Em muitas ocasiões o processo de mudança tende a desintegrar a organização e pode dificultar a relação indivíduo-organização. Uma cultura de confiança e respeito mútuo reduz a vulnerabilidade das relações organizacionais.

A integração apresenta-se no cotidiano organizacional em vários níveis. Um deles é o que proporcionará uma estrutura correta para que não haja superposições de interesses ou funções ou do que quer que seja. Assim, o contrato psicológico, visto sobre a compatibilidade das expectativas de ambas as partes (indivíduo e organização), transforma-se em incentivo para que os indivíduos trabalhem juntos e cooperem (VROOM, 2004).

Quando esses indivíduos são colocados diante da realidade de seu trabalho na organização, na qual se deparam com sucesso ou fracasso, o desenvolver da organização não irá adiante sem que haja sucesso pessoal. Ou seja, é importante

nas relações organizacionais que haja o reconhecimento das expectativas, pois só assim será significativo, repercutindo no orgulho do que faz durante o dia de trabalho (DAVIDSON, 2004).

Há várias maneiras de reconhecer as expectativas do indivíduo-colaborador. Pode-se pagar bem, dando-lhe melhor salário ou cargo. Mas esse é apenas um caminho. O importante é perceber o que faz um colaborador sentir-se vencedor ou perdedor. A resposta é, após as necessidades básicas atendidas – alimentação, roupas, assistência médica e segurança –, a preocupação com a realização pessoal, pois é necessário reconhecer o "estar bem".

Essas reflexões tornam possível estabelecer indicadores que delimitam a dimensão do contrato psicológico, uma vez que este, como proposta e propósito de comportamentos futuros, é construído participativa e deliberadamente entre as partes.

No quadro 2 estão apresentados os indicadores e seus componentes estabelecidos pelo contrato psicológico na organização.

QUADRO 2 - INDICADORES E SEUS COMPONENTES – CONTRATO PSICOLÓGICO

COMPONENTES	INDICADORES		
	Organizacional	Social	Emocional
Autonomia	Desempenho	Interação social	Flexibilidade
Motivação	Satisfação	Papel e <i>status</i>	Energia emocional
Relações sociais	Relações interpessoais	Controle social	Sensibilidade

FONTE: A autora (2004)

3.1 Delimitação dos Indicadores e Componentes

Indiscutivelmente, a maior dificuldade é delimitar os parâmetros que definem os indicadores organizacional, social e emocional. Por essa razão, o suporte dos componentes estabelecidos – autonomia, motivação e relações sociais – é o processo de socialização. Com efeito, a socialização promove no indivíduo moldes em seu interior, criando a consciência, as idéias e os valores. As regras do meio social em

que o indivíduo convive tornam-se suas próprias regras, os costumes do social viram seus próprios costumes, chegando ao empenho de afirmá-los e reafirmá-los.

Com a socialização, o indivíduo sabe o que valorizar, o que fazer, como pensar, como conversar, para onde ir ou como reagir. Assim, até certo ponto, seja na organização, seja na sociedade, o indivíduo é guiado pelas diretrizes sociais, culturais e econômicas, pela auto-imagem, pelo desempenho de papéis, pela habilidade e pelas emoções como capacidades básicas do funcionamento da interação (TURNER, 1999; CHARON, 1999).

3.2 Conceitos Referenciados

Para delimitar os indicadores e seus componentes, foram definidos os conceitos utilizados para o estudo. São eles:

Autonomia - Por oposição a heteronomia, designa o processo pelo qual um homem ou um grupo de homens adquire ou determina por si mesmo suas próprias regras de conduta. A capacidade de autonomia resulta da interiorização de regras e de valores consecutiva a um processo de negociação pessoal com os diversos sistemas normativos de interdependência e de obrigações sociais.

Faculdade de se governar por si mesmo; direito ou faculdade de se reger por leis próprias; sistema ético segundo o qual as normas de conduta provêm da própria organização humana; autodeterminação (DORON e PAROT, 1998).

Desempenho - Trata-se do que uma pessoa faz quando está entregue a uma tarefa, uma atividade pessoal considerada como motivo da obtenção de certo resultado; em termos mais abrangentes, constitui a categoria de respostas a reações que altera o meio e o modo definido pela categoria, a qual só é descoberta e definida mediante a observação das respostas ou reações verificadas em duas ou mais situações. Ato ou direito de desempenhar – resgatar, cumprir suas obrigações, exercer (DORON e PAROT, 1998).

Interação Social - No contexto das teorias do reforço social, Homans (1986) propõe uma adaptação do condicionamento operante à predição do comportamento, considerando as interações como similares às transações econômicas. O sujeito busca a recompensa e evita a punição para chegar a intercâmbios sociais proveitosos. A estima ou a aprovação de outrem funcionaria como reforço geral do comportamento. Interação: Ação recíproca de dois ou mais corpos em relação aos outros. Ação e relação entre os membros de um grupo social ou entre grupos de uma coletividade. (MACHADO e MACHADO, 1978; CHARON, 1999). Social: Pertencente ou relativo à sociedade. Que diz respeito à sociedade. Que vive em sociedade; sociável. Relativo ou pertencente às manifestações resultantes das relações entre os seres humanos (CHARON, 1999).

Flexibilidade - Consiste na aptidão ou propriedade das condutas, caracterizada pela facilidade de apreender dados sob ângulos diferentes, de imaginar soluções variadas para um problema ou empregos variados e novos para um objeto ou palavra. Os psicólogos da inteligência, que se empenham em identificar seus fatores, introduziram a noção de flexibilidade em correspondência com diversas tarefas perceptivas ou cognitivas. Aparece como aptidão, como fator ou como componente na definição da inteligência fluida, oposta à cristalizada, ou do pensamento divergente oposto ao convergente, ou, ainda, como ingrediente da criatividade. Qualidade do flexível; aptidão para variadas coisas ou aplicações; elasticidade; docilidade (CABRAL e NICK, 2003).

Motivação - O sujeito busca ativamente formas de interação, de modo que certas relações com certos objetos são requeridas ou indispensáveis para o funcionamento. Estudo das variáveis da situação dentro das redes de relações, já que a complexidade das necessidades é medida pela do funcionamento: é ela que desperta necessidades latentes. Ato de motivar; exposição de motivos; Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano (DORON e PAROT, 1998).

Satisfação - Experiência primitiva, decisiva na constituição do fantasma, que Freud postulou para dar conta da lógica deste e que tende para a realização alucinatória de satisfação. Os traços mnésicos deixados por essa experiência são sempre capazes de serem reinvestidos a serviço dos auto-erotismos na ausência do objeto e orientam a busca deste no mundo exterior. E ainda em relação ao profissional, são as reações afetivas referentes à atividade profissional e que podem ser devidas ao prazer ligado à própria atividade, ou relacionadas às funções desempenhadas na vida profissional; mais precisamente, a satisfação que se sente resulta de uma comparação implícita entre o que o trabalho traz para o indivíduo e aquilo que ele espera tirar dele. Ato ou efeito de satisfazer (se); contentamento; prazer, alegria (DORON e PAROT, 1998).

Papel - Atribuições, funções; atos que se praticam; maneira de proceder.

Status - Trata-se do conjunto de direitos e deveres que caracterizam a posição de uma pessoa em suas relações com outras.

É um modelo organizado de condutas, relativo a uma determinada posição do indivíduo num conjunto interacional, pode ser considerado em diferentes níveis da realidade social. O papel social constitui um modelo normativo, composto do conjunto das ações que um grupo ou uma sociedade espera de um indivíduo em função do estatuto que nela ocupa.

Posição do indivíduo nas hierarquias sociais (CHARON, 1999).

Energia emocional - Grau ou potência de uma atividade psíquica. A capacidade humana de atividade mental, dotada de eficiência dinâmica ou causal. De acordo com a realidade e não desperdiçada em ações impulsivas ou desejos inacessíveis. Energia: Capacidade de dois corpos para desenvolver uma força ou produzir um trabalho; força física ou moral; vigor; firmeza; eficácia (OLIVEIRA, 1997).

Relações sociais - Relações: Convivência, frequência social, trato entre pessoas; parentesco.

Social - Pertencente ou relativo à sociedade. Que diz respeito à sociedade. Que vive em sociedade; sociável. Relativo ou pertencente às manifestações resultantes das relações entre os seres humanos. Estimulação mútua das pessoas que formam um grupo social e as reações daí resultantes a cada indivíduo. Sensibilidade individual às necessidades e aspirações da coletividade.

Relações interpessoais - Comportamento social e relações psicológicas entre as pessoas, em função do ambiente, do *status* e do papel, em vez de fatores constitucionais e das experiências relativamente impessoais (CABRAL e NICK, 2003).

Relações - Convivência, frequência social, trato entre pessoas.

Controle social - Controle: ato de dirigir ou fiscalizar um serviço ou atividade; ato de exercer domínio; domínio de si mesmo, moderação. Social: Pertencente ou relativo à sociedade. Que diz respeito à sociedade. Que vive em sociedade; sociável. Relativo ou pertencente às manifestações resultantes das relações entre os seres humanos. É o conjunto das intervenções psicossociais destinadas a fazer respeitar as normas estabelecidas. É realizado pelas pressões externas dos representantes dos grupos primários encarregados de transmitir as regras e os valores. Como controladores sociais autorizados por um poder institucional, reprimem os desvios e velam pela integração social de grupos ou de sujeitos marginais. Mas o controle social também é interiorizado. As pressões internas resultam do apego e da identificação com os modelos, que exercem uma supervisão virtual e direta mediante um laço interpessoal e participam da estruturação das atitudes sociais interdependentes (controle de interações simbólicas) (CHARON, 1999; DEMO, 2002).

Sensibilidade - Qualidade de sensível; faculdade de sentir; capacidade de um organismo para receber estímulos; faculdade de experimentar impressões morais. Modalidade sensorial, campo da sensação: sensibilidade cutânea, visual, proprioceptiva. Capacidade de reagir à estimulação de um receptor sensorial. Capacidade de discriminar entre estímulos numa dada modalidade sensorial. Suscetibilidade às reações emocionais (DORON e PAROT, 1998).

Logo, na seqüência, precisam ser definidos os indicadores que atendem a avaliação da dimensão do contrato psicológico.

3.3 Indicador Organizacional

A organização é um sistema sociocultural estabelecido, possuindo um sistema integrado de subsistemas interdependentes, ou seja, as relações de poder e autoridade, o sistema de comunicação, o processo de liderança, o clima e a cultura, a estrutura organizacional e administrativa, entre os mais significativos.

A estrutura e a dinâmica organizacional inserem-se numa relação de reciprocidade e ambigüidade, que são preenchidas por posições, determinadas e (ou) espontâneas, compostas pelas pessoas que dela fazem parte. Há necessidade de determinação dos papéis a serem desempenhados pelos indivíduos–colaboradores dentro de seu contexto, para promover a responsabilidade profissional.

A organização possui componentes iluminados e componentes sombrios. Os aspectos físicos e formais do ambiente e da organização de trabalho (por exemplo, equipamentos, tecnologia) fazem parte do lado iluminado da organização. E, os componentes sombrios são tudo aquilo que a organização ignora, desvaloriza e pouco busca discutir no seu cotidiano de trabalho.

Em muitos momentos da realidade cotidiana organizacional, a estrutura apresenta-se de forma rígida e preestabelecida. Os processos humanos são gerenciados com foco administrativo, e a hierarquia direciona-se a enquadrar apenas para o papel organizacional e o poder da autoridade. O que delinea, em muitas organizações, um modelo de gestão de pessoas dominantes, restringindo para uma cadeia de comando e controle segmentado e restritivo.

Por outro lado, a preocupação de estabelecer uma prática de recursos humanos que perceba a organização como uma totalidade já ocorre, mas nem sempre a compreensão envolve toda a funcionalidade da proposta, deixando as relações de trabalho comprometidas. Parece evidente que a cultura organizacional

interfere nesse meio e, ao mesmo tempo, recebe a influência do modelo de gestão de pessoas da organização.

Assim, as organizações precisam observar o dinamismo decorrente do processo sinérgico para mantê-los num estado de alerta com as relações de trabalho, bem como buscarem mecanismos facilitadores que congreguem elementos ativos e inter-relacionados, isto é, perceber no seu dia-a-dia um meio ambiente estável e de bem-estar, consciente de que o indivíduo atua como ser humano total.

3.3.1 Componente Autonomia: Desempenho

Sabe-se que o momento histórico é de competição nas organizações, e isso reflete na concorrência entre os profissionais. A prática de avaliação de pessoas no ambiente da organização é associada, freqüentemente, a um instrumento específico: avaliação de desempenho. Essa visão é ampliada pelo seu próprio objetivo que busca a melhoria global do desempenho e da produtividade dos indivíduos ao longo do tempo.

O indivíduo da organização, mesmo que muito qualificado, deixa, muito seguido, de desempenhar com a máxima eficácia apenas por não conhecer os resultados que dele se espera. Não está ciente das metas buscadas, da finalidade do seu trabalho ou de quão efetivamente está atingindo tais metas (MORGAN, 1996).

Desencontros como este ocorrem por muitas razões. A importância do reconhecimento da avaliação está em estruturar um processo e introduzi-lo como prática formal na organização. Dessa forma, o indivíduo desenvolve habilidades e competências para um melhor gerenciamento de seu trabalho, bem como a capacidade de auto-avaliação de seu desempenho. Por outro lado, é possível ter uma visão mais apurada e ampla da organização e de seu quadro de colaboradores, de suas fragilidades e de seus pontos fortes e fracos, oferecer *feedback* que atenda às expectativas (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Há que se considerar, também, como na cultura da organização se entende o que é desempenho, pois, em muitas situações, os valores culturais do sentido "avaliação" já transmitem sentimentos adversos no indivíduo. Dimensões culturais como a relação de um indivíduo com o ambiente, a orientação de tempo e o foco de responsabilidade implicam sua consciência como forma mediadora de valores para o seu desempenho (CATTANI, 1997).

Na força de trabalho diversificada de hoje, os indivíduos têm necessidades diferentes das do esteriótipo tradicional, implicando determinantes diversos para uma auto-avaliação e concepção de eficácia.

Segundo Robbins (1999, p.365), "para empregados, os comportamentos são tarefas de trabalho, e o resultado é o desempenho eficaz". Logo, o desempenho está associado para o colaborador à forma de auto-recompensa.

3.3.2 Componente Motivação: Satisfação

Reconhecer a satisfação do trabalho é perguntar ao trabalhador o quanto ele gosta de seu trabalho. São muitas variáveis de atitudes que refletem como um indivíduo se sente em relação ao trabalho.

Para Spector (2002), existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global, que trata da satisfação como um sentido único e geral em relação ao trabalho; das facetadas do trabalho, ou seja, seus diferentes aspectos, como as recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si.

Várias pesquisas são realizadas para medir o nível de satisfação no trabalho (Gallup, por exemplo), e a maioria encontra como resposta "o gostar de trabalho", mas com justificativas diversificadas. Estas pesquisas têm mostrado que o grau de satisfação de pessoas com o mesmo tipo de emprego e condições de trabalho bastante similares pode variar consideravelmente. Esta análise apresentada leva

alguns estudiosos a adotarem justificativas como uma perspectiva da personalidade, de interação, de adequação pessoa/trabalho.

Naturalmente, os motivos da satisfação do trabalho serão diferenciados, levando-se em consideração que o indivíduo é um "ser único" e, portanto, estabelecem-se padrões ou classificam-se os níveis de satisfação do trabalho, mas a especificidade é característica da satisfação de cada indivíduo. Por exemplo, pode-se perguntar: O que em seu trabalho lhe proporciona maior satisfação? Seja qual for a resposta, aproxima-se da adequação do indivíduo ao trabalho pela representação da diferença entre ter e querer. Quanto for menor a discrepância entre o ter e querer, maior a satisfação no trabalho.

Para finalizar a questão da satisfação no trabalho, faz-se necessário apresentar a insatisfação do colaborador, que pode ser expressa de várias maneiras. Por exemplo, mais do que saírem da empresa, os colaboradores podem reclamar, ser insubordinados, negligenciar uma parte de suas responsabilidades no trabalho (ROBBINS, 1999).

As organizações que percebem a insatisfação de seus colaboradores mediante suas atitudes podem observar problemas em potencial.

3.3.3 Componente Relações Sociais: Relações Interpessoais

As pessoas têm muito em comum, mas cada pessoa no mundo é também individualmente diferente. Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói o todo da pessoa. Por isso, a forma de interação humana mais freqüente é representada pelo processo comunicação, seja verbal, seja não verbal ou gestual, levando o indivíduo a expor sua forma de ser (KANAANE, 1995).

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Desde a primeira impressão no contato inicial entre indivíduos já está condicionado um conjunto de fatores psicológicos da experiência anterior de cada

indivíduo, suas expectativas e motivação no momento e a própria situação do encontro. Dessa maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo. O sistema de valores do indivíduo é representativo de sua cultura (meio social), com evidências, direta e (ou) indiretamente, esses valores são influenciados pelos aspectos vigentes em dada realidade.

Em situações de trabalho, Moscovici (1985) afirma que, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações ocorrem, os sentimentos sofrem influências da interação do cotidiano, alterando também as próprias atividades. A dinâmica da relação interação-sentimentos com as atividades de trabalho não ocorre diretamente pela competência profissional de cada indivíduo, pois mesmo um profissional competente pode ter afetada sua produtividade quando em contato com o grupo e a situação de trabalho.

Os indivíduos basicamente se agrupam de acordo com as atitudes semelhantes em uma situação. A atitude é uma reação avaliativa, aprendida e consolidada no decorrer da experiência cotidiana da vida. É importante que a organização esteja atenta para captar o real significado das ações expressas no trabalho, assim observará o que implica o comportamento como reação e a atitude como tendência à reação. Isto é, reconhecer se o funcionário gosta do que faz ou é coerente com seu modo de pensar. Com efeito, Kanaane (1995, p.63) reflete que a "percepção atua como um mecanismo regulador e mediador do comportamento humano, que muitas vezes amplia e, em outras, reduz o campo de visão do funcionário nas diversas condições organizacionais". O indivíduo gradativamente desenvolve imagens e idéias que lhe possibilitam interagir consigo e com os demais membros, assinalando o grau em que ele se expõe ou solicita *feedback* sobre seu comportamento. Conseqüentemente, o relacionamento interpessoal configura-se a partir de tais percepções, resultando em facilidades ou dificuldades na interação socioprofissional.

Com toda certeza, se as diferenças são tratadas de maneira clara e com respeito, a comunicação flui facilmente, surgindo a sinergia do grupo.

As relações interpessoais e o clima do grupo dependem essencialmente do perfil da liderança e de sua competência interpessoal com os membros. Dessa maneira, o relacionamento interpessoal pode tornar-se harmonioso.

Entendendo assim, na continuidade, busca-se o conceito do indicador social para abordar a compreensão do homem em seu mundo social.

3.4 Indicador Social

Entender o homem é estudar como este percebe, pensa e se sente sobre o mundo social e como interage e influencia os outros e como é influenciado pelos outros.

A partir da percepção do meio social e dos outros, o indivíduo vai organizando informações e relacionando-as com afetos. A convivência desenvolve no indivíduo atitudes (crenças, valores, opiniões) em relação aos objetos do meio social (TEIXEIRA, BOCK e FURTADO, 1999). O homem é capaz de recriar situações e emoções, é capaz de simbolizar, de atribuir significados às coisas, de agrupar, classificar o mundo que o envolve. Para Costa (1997), o conhecimento do mundo que o homem possui transformou-se em cultura. Essa elaboração simbólica da experiência fez com que os homens recriassem o mundo segundo suas necessidades, traduzindo-o sob a forma de informações e conhecimento.

As interações sociais no dia-a-dia delineiam as formas e estruturas do que os indivíduos fazem. A repetição de padrões semelhantes de comportamento, dia após dia, define a organização do indivíduo. Esta organização interpretada permite compreender os sistemas sociais e instituições sociais mais amplos.

Buscando questões sobre este estudo, segue uma série de conceitos e aspectos que delineiam o homem como social e caracterizam as influências que recebe na realidade cotidiana de sua vida.

3.4.1 Componente Autonomia: Interação Social

A essência da vida social é a interação. Apresenta-se com uma natureza dupla, de pessoas com pessoas e de grupos com grupos. A interação social precisa de comunicação como elemento do elo entre os sentidos, emoções, sentimentos e idéias. A reciprocidade de relações direta ou indiretamente, o entrelaçamento de atos, idéias e sentimentos de pessoas ou grupos aparecem nos níveis sensorial e emotivo e pela palavra, pela qual o homem é capaz de transmitir as idéias de gerações a gerações. Para Gusmão (1993, p.215), é o "processo pelo qual a ação de um é o estímulo para a ação do outro, influenciando uma na do outro", definindo a interação social. Esse processo é fundamental para a vida social, para a compreensão de si mesmo e das pessoas ao seu redor. De modo que, Mead, citado por Turner (1999) afirma que a essência da interação é a emissão de sinais e gestos. Qualquer organismo deve agir dentro de seu meio ambiente, e, quando age assim, emite sinais e gestos que marcam seu curso de ação. A interação ocorre, segundo Mead, quando: a) um corpo emite sinais ao se mover em seu ambiente; b) outro corpo vê esses sinais e altera seu curso de ação em resposta a eles, emitindo seus próprios sinais, e c) o corpo original torna-se consciente dos sinais desse corpo secundário, alterando seu curso de ação sob a luz desses sinais.

Naturalmente que os sinais e gestos emitidos são culturais, portanto a interação é mediada simbolicamente, de modo que a capacidade que o homem tem de ler gestos simbólicos permite que leia e absorva papéis de outro, imaginando-se em seu lugar; assim, perfaz o meio pelo qual ocorre a ligação cultural e seus valores, crenças e normas.

A interação advém da ação recíproca entre os indivíduos agrupados e de ações coletivas, que são maneiras de pensar (noções e idéias), de sentir (crenças) e de agir (usos, práticas, e costumes), pelas quais se manifesta a mentalidade dos grupos, com suas leis próprias, e que apresentam a propriedade notável de existirem fora das consciências individuais. (DURKHEIM, apud COSTA, 1997, p.60).

Dessa maneira, a intervenção, que é a base de toda a vida social, num processo dinâmico, vai criando, de um lado, certas linhas de sentimentos e de opiniões e, de outro, preceitos e convenções que são de todos e de ninguém, determinando como influenciar e direcionar as atividades dos membros do grupo.

Nesse caso, o aspecto mais importante da interação social é que ela provoca uma modificação de comportamento nos indivíduos envolvidos, como resultado do contato e da comunicação que se estabelece entre eles. Os indivíduos socializam-se mediante os contatos e da interação social.

3.4.2 Componente Motivação: Papel e *Status*

Estabelecendo regras que governam o comportamento e os valores pelos quais os homens julgam as próprias ações e as dos outros, a cultura também define o padrão de interação social que congrega os homens numa vida social organizada. Sob o ponto de vista de importância, papel e *status* proporcionam um elo entre a compreensão da sociedade e da cultura.

A realidade social revela um padrão ou estrutura que dá a cada indivíduo um sentido para o lugar ao qual pertence, o que espera, o que fazer e como deve pensar e sentir. A maioria das atividades da vida diária é conduzida dentro de estruturas sociais.

A vida social é organizada dentro das estruturas, e por causa desse fato é necessário entender que *status* e papel são os elementos básicos da construção da estrutura social. A composição dessa estrutura se faz por meio do *status* – que é o lugar ocupado pelo indivíduo em um sistema de posições interligadas (NADEL, 1957; PARSONS, 1951 apud TURNER, 1999).

O *status* refere-se à posição que o indivíduo mantém, não à pessoa em si. É uma posição que é reconhecida por outras pessoas, em geral. Cada indivíduo tem uma quantidade de *status*, que está constantemente mudando quando ele se descarta de alguns velhos e ganha outros novos. Para cada *status* que um indivíduo

detém, existe um papel adequado que o acompanha. Papel é definido como a conduta esperada de um indivíduo em certo *status*. Um papel é uma resposta tipificada a uma expectativa tipificada. Ele oferece o padrão segundo o qual o indivíduo deve agir em determinada situação.

Os papéis ocupacionais, juntamente com o *status* advindo da ocupação, envolvem aspectos característicos como hábitos de linguagem e gestos, maneiras de vestir, gosto estético, convicções políticas e religiosas, ou simplesmente códigos pertinentes à ocupação.

Os papéis trazem em seu bojo tanto as ações como as emoções e atitudes a elas relacionadas. Segundo Berger (1995, p.109), todo papel na sociedade acarreta certa identidade. A identidade é atribuída socialmente, sustentada socialmente e transformada socialmente. Para Mead, apud Berger (1986), a gênese do eu é identificada com a descoberta da sociedade. A criança descobre quem ela é ao aprender o que é sociedade. Em outras palavras, identidade não é algo preexistente; é atribuída em atos de reconhecimento.

As identidades são atribuídas pela sociedade. É preciso, ainda, que a sociedade as sustente e com bastante regularidade. Um indivíduo não pode ser humano sozinho e, aparentemente, não pode apegar-se a qualquer identidade sem o amparo da sociedade (BERGER, 1986).

3.4.3 Componente Relações Sociais: Controle Social

Toda vida organizada exerce controle sobre os indivíduos que a constituem. Padrões sociais controlam o indivíduo. Ele está situado na estrutura social e tem sua ação controlada por tudo o que se vincula à sua posição: um papel que define como atuar, a identidade que indica quem é, uma perspectiva que faz ver a realidade e uma graduação dependente do grau de poder, de privilégios e de prestígio associado à posição que ocupa.

O indivíduo também é influenciado pela cultura vigente na organização e acaba concordando com outros indivíduos com respeito ao que é verdadeiro e correto. O indivíduo também existe na integração do conjunto de instituições que irá dirigi-lo em sua atuação e socializá-lo com penalidades e recompensas (CHARON, 1999).

O controle social da permissão à ordem social delinea as formas como uma organização procura controlar o indivíduo. Todos os meios pelos quais o indivíduo é forçado a agir referem-se ao controle social. Esse controle é obtido principalmente socializando-se os indivíduos de modo que seus desejos e as restrições internalizados os levem a fazer voluntariamente aquilo que a sociedade necessita que eles façam. Onde quer que a socialização seja bem-sucedida, com poucos fracassos, há comparativamente poucas condutas impróprias. Parte da socialização consiste em internalizar os "mores" da sociedade e, assim, desenvolve controles internos, operando mediante a consciência do indivíduo.

As sanções estabelecidas pela organização ou grupo apresentam-se de formas positivas (aprovando e recompensando certos comportamentos) ou negativas (desaprovando e punindo outros). Nos grupos informais, as recompensas consistem em aceitação, camaradagem, respeito, prestígio dentro do grupo. Já nos grupos formais e com ordem social, as sanções podem ser aumentadas a ponto de incluir acesso a empregos, renda, prêmios, medalhas e outras formas de reconhecimento. As punições nos grupos informais são a perda de *status*, privação da camaradagem, levando ao ridículo e a ostracismos; em grupos formalmente organizados, podem chegar a incluir multas, suspensão ou expulsão e, possivelmente, até prisão.

Os métodos de controle variam de acordo com a finalidade e o caráter do grupo em questão (BERGER, 1986). Mas alguns meios coercitivos são eficientes tanto quanto aqueles que ameaçam o ganha-pão ou o lucro, isto é, tanto os empregados como os trabalhadores usam com eficácia a ameaça de intimidação como instrumento de controle na sociedade.

Os meios econômicos também são eficientes como controle, mesmo fora das instituições que compreendem a economia. Isto porque onde quer que o indivíduo viva ou trabalhe em grupos compactos, nos quais é conhecido pessoalmente e aos quais está ligado por sentimentos de lealdade pessoal, mecanismos de controle são constantemente aplicados. São considerados como mecanismos de controle: persuasão, ridículo, difamação e opróbrio.

A ocupação escolhida por um indivíduo direciona sua atuação a vários controles, muitas vezes bastante rígidos. Os controles formais da organização profissional e seus requisitos estabelecidos, e também requisitos informais colocados pelos colegas de profissão e companheiros de trabalho. Com efeito, o sistema ocupacional é um dos controles de maior importância, porque é o emprego que decide o que uma pessoa pode fazer na maior parte de sua vida.

Por fim, Berger (1995), caracteriza o grupo da vida privada da pessoa, ou seja, o círculo da família e dos amigos pessoais, como um sistema de controle, no qual os laços sociais são os mais importantes de um indivíduo. A desaprovação, a perda do prestígio, o ridículo ou o desprezo nesse grupo têm efeito psicológico mais sério do que em outra parte.

Por outro lado, as instituições atendem às necessidades da sociedade e, por isso, precisam ter protegido seu funcionamento, objetivando a manutenção da ordem, a proteção social e a eficiência social. Assim, para a preservação dos aspectos e fatos sociais, os grupos agem permanentemente para a preservação da ordem e da eficácia desses valores, a fim de atingir seus objetivos. Consiste o controle social em refrear ou alterar o comportamento do homem pela influência de outras pessoas, por mecanismos, pela simples presença de outrem, pela reação circular, pela excitação coletiva, pelo contágio social, pelo ritual, pela cerimônia, pelo prestígio, pela etiqueta, por *folkways*, tabus, moda, mito, crença, mexerico, propaganda, notícias, leis, *self*. Seu enfraquecimento produz problemas sociais, crimes, delinqüência, desorganização familiar etc. (GIDDENS, 2000, p.68).

Portanto, é o controle social um complexo social de meios empregados pela própria sociedade, a fim de assegurar as normas de padrões sociais destinadas a estabelecer e manter uma determinada ordem social, evitando os desvios ou excessos de comportamento, de ordem individual ou grupal, e tornando-se efetivo por intermédio de sanções, penalidades ou recompensas, conforme a atitude seja de desobediência ou obediência aos padrões comportamentais do indivíduo ou do grupo.

Dessa maneira, para colaborar com o conhecimento dos indicadores organizacional e social, neste ponto, apresenta-se o indicador emocional.

3.5 Indicador Emocional

O repertório emocional apresenta-se pelas emoções, que desempenham uma função única, revelando-se pelas tendências biológicas (medo, amor, surpresa) e, para agir, são moldadas pela experiência e pela cultura do indivíduo e do seu meio social.

A inteligência emocional é definida por Wersinger (2001) como o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Wersinger (2001) (COOPER e SAWAF, 1997), determina, ainda, que a inteligência emocional é usada tanto intrapessoalmente – para ajudar a si mesmo – quanto interpessoalmente – para ajudar outras pessoas. Assim, quatro componentes representam certas aptidões que, reunidas, dão origem à inteligência emocional. Esses quatro componentes são:

- a capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente uma emoção;
- a capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar a compreensão de si próprios ou de outrem;
- a capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas;

- a capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

De tal forma que é imprescindível entender o lado emocional como ação para reconhecer e reagir às emoções e aos sentimentos das outras pessoas e de si próprio.

3.5.1 Componente Autonomia: Flexibilidade

O processo da percepção precisa ser exercitado para se desenvolver uma visão acurada da situação interpessoal, o que requer experiência pelo crescimento pessoal, envolvendo autoconhecimento e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realísticas dos outros e da situação interpessoal. Ter habilidade para lidar com situações interpessoais exige flexibilidade, ou seja, ter capacidade de verificá-las sob vários prismas, de buscar conhecer as opiniões, idéias, sugestões e influência dos outros indivíduos. Identificar a percepção social de valores culturais que delineiam a imagem de autoridade, comando, competição. Decerto, ser apto a adaptar-se, a ajustar-se às mudanças, permite interpretar as novas situações, levantar alternativas de solução e tomar decisões. Com o intuito de reforçar a habilidade de flexibilidade do indivíduo, principalmente dentro da organização, em que ele está localizado no centro de um conjunto de círculos concêntricos (hierarquia organizacional), cada um dos quais representa um sistema de controle, compreendendo que significam forças coercitivas. O indivíduo, pensando consecutivamente em todas as pessoas que interagem, sabe que terá que administrar o poder, o privilégio e o prestígio dentro de sua posição funcional (BLOCK, 2004).

As relações sociais na organização são tanto comunicativas quanto ambíguas, sujeitas, portanto, a muitas interpretações. A contemplação do indivíduo com sua realidade permite construir e reconstruir sua identidade.

3.5.2 Componente Motivação: Energia Emocional

As emoções são geradas na porção límbica do cérebro, porque a capacidade de sentir as emoções é inata. São, também, alteradas e moldadas, ao longo da vida, pelas experiências do meio. Do mesmo modo, a propagação da energia no organismo através dos neurônios e das reações de cadeias moleculares dos aminoácidos no sistema nervoso é ainda pouco conhecida e pesquisada, pouco se sabe a respeito da influência da energia na saúde da pessoa. A emoção é uma forma energética transmitida nos ambientes físicos no limiar da percepção racional que atrai ou afasta as pessoas, chegando a influenciar a saúde (GOLEMAN, 1995).

Quando o indivíduo convive com grupos na organização, experimenta diversas emoções, ocorrendo uma "contaminação" emocional entre os membros. Este ambiente é capaz de influenciar até mesmo membros participantes não diretos da organização. Ou seja, o clima em que convive o grupo ou sua dinâmica influencia até as pessoas estranhas, de modo que o campo energético modifica-se de acordo com as interações sociais que ocorrem no grupo de trabalho (GOLEMAN, 2002). As emoções são contagiosas, os membros da equipe fornecem deixas emocionais uns aos outros, para o bem ou para o mal.

Uma das qualidades mais importantes do colaborador na organização é a aceitação, sem reservas. É preciso ter afeto verdadeiro pelas pessoas em geral, juntamente elevada auto-estima. Uma imagem forte de si permite uma maior independência para tomar decisões quando necessário (MOSCOVICI, 1985).

As transformações aceleradas na estrutura da família, do trabalho e da sociedade sugerem que na era presente, em transição para o imediato, as competências mais valorizadas passam a ser aquelas concernentes ao relacionamento interpessoal. A competência emocional é prioritária para bem conviver e trabalhar produtivamente com os outros (MOSCOVICI, 2001).

No melhor de si, a autoconsciência significa estar "consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e dos nossos pensamentos sobre esse estado de

espírito" (GOLEMAN, 1995, p.60). Sob outro prisma, quando o indivíduo constata uma insatisfação, esta torna-se construtiva, à medida que ele aceita a inevitabilidade de discordâncias e insatisfações e aprende novas maneiras de ter acesso às energias criativas que surgem no momento em que se desiste da acomodação.

Muitas vezes, o diálogo aberto, vigoroso, emocionalmente carregado estimula o livre fluxo de idéias, sentimentos e sugestões, favorecendo mudanças e oportunidades criativas. Entusiasmo, palavra que significa "o que vem do espírito", testa o caráter da pessoa, pela capacidade de adaptação e, também, de lidar com circunstâncias, regras, regulamentos e necessidades em constante mudança. Embora haja muitas situações adversas em que é difícil controlar o que está acontecendo, é possível mudar o modo de relacionar-se com elas. Isto é, a capacidade de adaptação, que, por sua vez, fomenta a capacidade de recuperação. (OLIVEIRA, 1997).

Enfim, a qualidade dos relacionamentos interpessoais, atrelada à observação de um ritmo sentido, influencia a produtividade e o equilíbrio emocional. Revitalizar as sensações no coração e na imaginação mediante a observação do ritmo de atividades com breve tempo de transição (selecionar tarefas e relacionamentos) amplia e aprofunda a competência emocional.

A emoção nas pessoas, pela aprendizagem, descobriu Kolb (apud GOLEMAN, 2002), pode ocorrer: pela experiência concreta (ver e sentir); pela reflexão (pensar sobre experiências); pela construção de modelos (sentido ao observado) e pela aprendizagem por tentativa e erro.

Sob esse aspecto, traz-se uma importante questão: o empenho em desenvolver o equilíbrio emocional forma parcerias na esfera de influência, com colegas de trabalho e outras pessoas do meio social, incidindo na sensibilidade das relações sociais, como será visto a seguir.

3.5.3 Componente Relações Sociais: Sensibilidade

A interação humana começa pelo autoconhecimento – da relação "eu-eu". A relação consigo mesmo desenvolve-se juntamente com as relações interpessoais.

As pessoas diferem no grau em que elas gostam ou não gostam de si mesmas – traço chamado auto-estima. Aquelas pessoas que possuem alta auto-estima relacionam suas expectativas ao sucesso no trabalho, o que lhes dá mais audácia e coragem para assumir riscos no cotidiano de suas atividades. Logo, os que possuem baixa auto-estima tendem a ser mais suscetíveis à influência externa, sendo dependentes das avaliações positivas dos outros e mais inclinados a se ajustarem às crenças, aos valores e comportamentos das pessoas que eles respeitam com auto-estima elevada. Para com as posições superiores, a tendência é preocupar-se, em agradar aos outros e, conseqüentemente, ser menos propenso a tomar posições contrárias (RYBACK, 1998).

Assim, a percepção é uma propriedade importante do eu. Ser consciente é entender a natureza como a própria consciência. A falta de percepção e, conseqüentemente, a falta de consciência sustentam a repetição de padrões automáticos de atitudes, tanto individual como organizacional, que impedem a observação, a auto-reflexão e limitam a sensibilidade. A capacidade de sensibilidade – saber, sentir, pensar, intuir, ter consciência da sua experiência – promove a subjetividade da realidade e é inerente a todo o percurso da vida. Como ser humano, o indivíduo tem uma extraordinária capacidade de tornar-se plenamente autoperceptivo. Essa percepção tem um enorme poder. Ser perceptivo coloca a pessoa em pleno contato consigo mesma e com a vida. Oportuniza ter clareza, ver as situações como elas realmente são, sem condicionamento, imagens prévias ou preconceitos.

A capacidade de atenção no aqui e agora permite desenvolver a intuição, compreender a realidade e ser capaz de participar da construção dessa realidade. Naturalmente, a integridade – que expressa a totalidade subjacente da natureza do indivíduo – é expressa como a disposição de dar e receber *feedback* construtivo

expresso na forma efetiva, dando oportunidade da recíproca entre pessoas da convivência (COOPER e SAWAF, 1997).

Nesse entendimento, a sensibilidade compreende a capacidade de aceitar-se a si mesmo e de aceitar o outro como ele é. Socialmente, diz Albert e Ururahy (2005), a forma como cada um exterioriza sua sensibilidade varia de acordo com suas características pessoais e com a capacidade de controle de suas emoções.

No próximo capítulo será mapeado o procedimento metodológico para entender a avaliação dos indicadores que dimensionam o contrato psicológico.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, definem-se os parâmetros metodológicos observados para garantir aos resultados obtidos a uma consistência científica.

O método deste trabalho utiliza-se de uma abordagem qualitativa, com o apoio da técnica quantitativa, quando necessário. Explica-se a escolha pela pretensão de estudar expectativas que, genericamente, envolveram o indivíduo e suas relações psicossociais no trabalho. Nesta investigação, o objetivo é a análise das percepções dentro de uma realidade imediata, buscando o significado e os pressupostos dos fenômenos sem avançar em suas raízes históricas para explicar os significados. Assim, entende-se a abordagem qualitativa segundo Chizzotti, apud Grubits e Noriega (2004), que diz que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interação entre sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Em vista deste objetivo, tem-se como estratégia definir o contrato psicológico, a percepção da organização no homem e o homem na organização, desenvolvendo um levantamento preliminar de revisão de literatura para reunir todo o material cabível para a pesquisa do conteúdo focado.

A seguir, realiza-se uma análise do material objetivando conhecer sua essência e suas características para identificar fatores determinantes na relação causa e efeito que possibilitem a compreensão do fenômeno em questão. Esses fatores foram, a seguir, relacionados ao escopo conceitual do trabalho, emprestando-lhe forma e sentido, presumido no entendimento da dimensão do contrato psicológico.

No estudo, primeiro, parte-se para organizar, conceituar e construir os indicadores organizacional, social e emocional e seus componentes, de maneira a demarcar parâmetros na investigação das expectativas do relacionamento indivíduo-organização. Segundo, define-se a técnica de pesquisa que privilegie a observação como processo para chegar-se ao conhecimento. Portanto, a escolha é a de elaborar um Inventário

sobre o Contrato Psicológico, que consiste em um conjunto de questões sistematizadas e seqüencialmente dispostas sobre os indicadores organizacional, social e emocional e seus componentes, com o objetivo de suscitar nos colaboradores a avaliação da posição atual mais freqüente, mediante uma escala de categorias sobre as expectativas das relações de trabalho no cotidiano. E terceiro, aplica-se uma entrevista não-diretiva, com o objetivo de colher informações significativas dos colaboradores, como opiniões, idéias e sentimentos sobre suas expectativas nas relações de trabalho.

Na continuidade, o levantamento de dados seguiu um procedimento iterativo, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com os colaboradores. Nesta pesquisa, tende-se a olhar, a observar, a perceber como pensam, como sentem e como interagem os colaboradores que fazem parte de uma organização, como eles interagem com suas expectativas e a maneira de inter-relacionar o organizacional, social e emocional.

Posto nesses termos, há nesse percurso um processo de relação dinâmica entre indivíduo e organização, não se detendo somente no vivido e nas significações subjetivas dos colaboradores, mas também nos significados das ações e relações que se ocultam nas estruturais organizacionais. A aplicação do grupo operativo-psicossocial é, portanto, um instrumento adequado para nortear este tipo de objeto na medida em que se considera esta técnica em permanente renegociação.

4.1 Características da Organização

Pretende-se buscar na realidade – organização-alvo da pesquisa – evidências dos conceitos teóricos estudados anteriormente. Em compreensão as restrições que um estudo desta natureza apresenta, foi selecionada (01) uma organização cuja escolha se deu pela disponibilidade e pelo interesse em participar da pesquisa e por se tratar de uma organização com características de pouca rotatividade dos seus colaboradores.

Organização-alvo

- Supermercados Tozetto
- Fundação – 52 anos
- Número de colaboradores – 823
- Quantidade de lojas – 03
- Local – cidade de Ponta Grossa-PR

Histórico

Fundado em 1951 por Domingos Tozetto e seu genro Sady Lievore, o Supermercado Tozetto iniciou suas atividades como um pequeno armazém de secos e molhados na cidade de Ponta Grossa. Atendendo à população de Ponta Grossa e dos Campos Gerais, a empresa desenvolveu-se na cidade e região. Logo veio seu crescimento, e em 1958 Cyro Tozetto, filho de Domingos, entrou na sociedade deixando o legado de uma empresa familiar, marcando o início do empreendedorismo "princesino". Em 1965, com seu falecimento, Domingos Tozetto deixa sua história por conta dos filhos, e em 1972 Sérgio Domingos Tozetto ingressa na sociedade.

Em 1973, o armazém passou a ser supermercado, com 200m² de área de vendas, trazendo a Ponta Grossa um novo conceito em lojas de varejo. Após ampliações que se realizaram entre 1976 e 1986, a Loja Estrela conta hoje com 2.200m² de área de vendas e 7.800m² de área construída. Esta loja passou a ser a maior da cidade na ocasião.

Em 1995 foi inaugurada a segunda loja, com 15.000m² de área construída e 4.000m² de área de vendas, na avenida Monteiro Lobato, 1.951, no bairro Jardim Carvalho, trazendo ao consumidor ponta-grossense mais opções e qualidade.

Em 2001 ele desliga-se da sociedade Sady Lievore, ficando o quadro societário composto por Cyro Tozetto, Sérgio Domingos Tozetto e Cesar Moro Tozetto, filho de Cyro.

Hoje, o Supermercado Tozetto conta com a colaboração de mais de 700 funcionários e com mais uma loja, a de oficinas. Trata-se de um empreendimento com 15.000m² de área construída e 4.500m² de área de vendas. A nova loja possui 28 *check-outs* e comercializa aproximadamente 30 mil itens, abrangendo alimentos, material de higiene e limpeza, bazar, brinquedos, utilidades do lar e CDs, entre outros.

A nova filial foi inaugurada em novembro de 2003 e está localizada no bairro de Oficinas, e conta com um corpo funcional de 250 colaboradores, além da geração de empregos indiretos.

Além do supermercado, o empreendimento conta com lojas de apoio nos ramos de móveis e eletrodomésticos, celulares, bijuterias, artigos esportivos, papelaria, farmácia, videolocadora, presentes, perfumes e praça de alimentação.

O Supermercado Tozetto tem como missão atender pessoas e suprir seus desejos e necessidades de consumo mediante variedade de produtos, preços competitivos e atendimento diferenciado.

Clientela-alvo

A amostra, composta de maneira não probabilística e não aleatória, compreende um conjunto de 196 colaboradores.

QUADRO 3 - SEXO E IDADE

IDADE (em ano)	HOMENS	MULHERES
18 a 29	50	53
30 a 39	21	26
40 a 52	10	25
52 a 61	-	11

FONTE: A autora

QUADRO 4 - CARGOS

CARGOS	ADMINISTRATIVO	CAIXA	BALCONISTA	SERVIÇOS GERAIS	TOTAL
Mulheres	05	31	12	67	115
Homens	08	01	-	72	81

FONTE: A autora

Serviços gerais: repositor, empacotador, padeiro, açougueiro, auxiliar de depósito, confeitoiro, auxiliar de hortifrutti, auxiliar de expedição, cozinheiro, zeladora, auxiliar de cozinha, chapeira.

QUADRO 5 - TEMPO DE SERVIÇO

TEMPO DE SERVIÇO (em anos)	HOMENS	MULHERES
Até 2	20	15
2 a 4	31	53
5 a 8	01	12
9 a 15	19	12
Acima de 16	10	23
TOTAL	81	115

FONTE: A autora

QUADRO 6 - ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	HOMENS	MULHERES
Solteiro	32	29
Casado	26	69
Viúvo	-	-
Divorciado	05	6
Outros	18	11

FONTE: A autora

4.2 Procedimento de Coleta de Dados

Para a realização da investigação foram utilizados três instrumentos: o inventário, a entrevista não-diretiva e o Grupo Operativo-Psicossocial. Os três instrumentos são utilizados de modo integrado e complementar, visando obter, assim, uma aproximação máxima com o objeto de estudo, na sua permanente dinâmica.

Como a abordagem desta pesquisa é qualitativa, com apoio quantitativo, a revisão de literatura é fundamental para aproximar o pesquisador do contexto estudado.

O segundo instrumento utilizado é a aplicação do inventário sobre contrato psicológico. Para que se torne um instrumento fidedigno, utilizou-se um critério e um planejamento: o inventário foi testado, sendo respondido por alguns colaboradores;

buscou-se identificar as dificuldades de linguagem, a estrutura, e efetuou-se a reformulação. A aplicação deu-se com o pesquisador presente.

O terceiro instrumento definido para esta pesquisa é a entrevista não-diretiva. Para colher as informações desejadas pelo estudo, observaram-se os mesmos dados utilizados pelo inventário.

Finalmente, para a realização do trabalho aplicou-se a técnica do Grupo-Operativo-Psicossocial, visando observar os elementos comuns às informações levantadas pelo grupo formado pelos colaboradores, analisar as possíveis soluções e (ou) buscar otimizar as informações já existentes.

Dessa forma, neste trabalho, seguindo o percurso da utilização dos quatro instrumentos e o modo como se procedeu seguindo um planejamento. O acesso às informações necessárias para a pesquisa oportunizou a revelação, tanto na singularidade como nas concepções e idéias do grupo pesquisado, do significado que possuem no contexto organizacional – o que, acredita-se, torna o resultado mais verídico.

4.3 Modalidade do Grupo Operativo-Psicossocial

Tendo por objetivo nortear a dimensão do contrato psicológico estabelecido entre indivíduo e organização, o Grupo Operativo-Psicossocial visa buscar o equilíbrio das expectativas das relações sociais de trabalho. A adaptação da técnica está baseada na técnica de grupo dos autores Bleger (1980) e Pichon-Rivière (2000, p.120), que define como "um conjunto de pessoas com um objetivo comum que procuram abordar as formas de interação sócio-dinâmica trabalhando como equipe". O grupo operativo tem objetivos, problemas, recursos e conflitos que devem ser estudados e considerados pelo próprio grupo.

Aplicação na organização: o Grupo Operativo-Psicossocial trabalha sobre um tópico de estudo definido pela ansiedade do próprio grupo, desenvolvendo-o mediante a formação nos diferentes aspectos do fator humano como integrante da organização.

Instrumento: são indicadores organizacional, social e emocional com objetivo de mediar e promover uma identificação situacional com a qual o indivíduo de maneira análoga se identifica e a qual justifica pela internalização de suas ansiedades subjetivas. Assim, o início do diálogo e da troca de vivências no grupo ocorre garantindo, na prática, que fatores subjetivos (emoções, medos, raiva) sejam expostos e associados às dificuldades decorrentes do cotidiano de trabalho. A prática do Grupo Operativo-Psicossocial é a de favorecer e mediar o processo de reflexão grupal para uma adaptação ativa à realidade mediante uma leitura crítica, facilitando rupturas e descristalizando expectativas distorcidas das dimensões organizacional, social e emocional.

Cartelas-temáticas: são 18 temas que especificam desenhos com facilidades e dificuldades de relações sociais no trabalho (ver Apêndice C).

As cartelas temáticas especificam desenhos com 18 temas sugestivos de situações de trabalho como aporte dos indicadores organizacional, social e emocional. A prática desse exercício leva os participantes a refletirem sobre as expectativas do indivíduo nas relações de trabalho comparativamente às ocorrências cotidianas desse trabalho.

Procedimentos

- apresentar as cartelas temáticas ao grupo;
- distribuí-las aleatoriamente, pedindo que observem o desenho;
- perguntar aos participantes "como o desenho identifica suas expectativas no cotidiano";
- orientar o grupo; o coordenador inicia o debate relacionando a cartela temática e as ocorrências cotidianas de trabalho;
- trocar as informações entre os participantes, registrar os temas, fazer a reflexão sobre estes e encerra o exercício.

Ao realizar os encontros do Grupo Operativo-Psicossocial utilizando das cartelas temáticas, promove-se um resultado que apura a identificação das expectativas dos participantes nas relações de trabalho e suas ocorrências mediante as "falas" e (ou) "depoimentos", caracterizando uma reflexão subliminar do contrato psicológico.

Coordenador: tem a função de orientar a troca de informações, estabelecer vínculos contratuais, dar início aos encontros, mantê-los em andamento e encerrá-los.

A finalização é feita pela coordenação, que registra os temas debatidos, bem como o clima grupal e suas implicações.

4.4 Grupo Operativo-Psicossocial na Organização Pesquisada

O grupo foi convocado para discussão de 40 minutos (segunda-feira, das 14h às 14h40) em local fixo dentro da organização (sala de reuniões) em um período de dois meses.

O grupo é aberto, permitindo a todos os participantes da investigação freqüentarem-no. A sala tem cadeiras ordenadas em forma circular. O convite foi feito por setores mediante convite, pessoalmente.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Interpretação dos Resultados e Articulação dos Conteúdos

Diante dos dados que serviram de alicerce para embasar esta tese, salienta-se que, por meio dos indicadores organizacional, social e emocional, o contrato psicológico das relações de trabalho indivíduo-organização apresenta aspectos funcionais e disfuncionais na maneira como o indivíduo interage com a organização no dia-a-dia. A partir desse raciocínio, os resultados levantados indicam que muitos funcionários descobrem que seu trabalho não satisfaz muitas de suas necessidades de autonomia, motivação e relações sociais.

Cabe a partir desse momento confrontar os dados enfatizados, pois as transformações que ocorrem no cotidiano na organização implicam um impacto tanto positivo quanto negativo nas expectativas do indivíduo. De um lado, as transformações decorrentes do mundo do trabalho, no qual um mercado globalizado incide em fatos e decisões cuja repercussão possui um efeito de elos circulares, ou seja, o efeito de ação e reação mobiliza-se em todos os âmbitos, estendendo-se desde a economia da sociedade até mudanças nos setores organizacionais. De outro lado, as mudanças repercutem no indivíduo mediante a exigência do bem-estar, conciliado com um desempenho produtivo de máxima excelência, desencadeando necessidades de superar a si mesmo e assegurar sua identidade organizacional, social e emocional.

São essas contradições que podem trazer a leitura e a compreensão da dimensão do contrato psicológico do indivíduo nas relações de trabalho. Nessa direção, podem ser destacados os componentes autonomia, motivação e relações sociais, que possuem características diferenciadas na interpretação do contexto organizacional, social e emocional, no qual, ao mesmo tempo, relacionam entre si e conflitam-se. Isto quer dizer que as expectativas do indivíduo na organização estudada apresentam-se confusas e conflitantes, pois o indivíduo-funcionário ora tem a certeza de atuação no

contexto cotidiano do trabalho, ora tem dificuldades de compreender sua posição funcional diante de decisões imediatas e confusões entre desejos e necessidades das formas de gerenciamento do trabalho. Ou seja, as respostas levantadas e os depoimentos feitos pelos funcionários esclarecem que, indiscutivelmente, as reais atividades das relações de trabalho diferem por estarem muito além ou muito aquém da compreensão do indivíduo.

A explicação que se segue apresenta, inicialmente, os componentes que receberam uma avaliação com categorias regular, bom e muito bom. Na segunda explicação, serão apresentadas as categorias sofrível e regular ou com uma avaliação distribuída entre sofrível a muito bom. Em ambas as explicações, foram utilizadas como suporte as falas da entrevista aberta.

- **Componentes com categorias** - de regular a muito bom:

Uma grande vantagem é quando o indivíduo possui autocompreensão que lhe permite classificar seus pontos fortes e conhecer seus talentos, sendo eles moderados por condições situacionais da realidade organizacional. Deste conhecimento, desenvolve a capacidade para procurar conhecer as opiniões, idéias, sugestões e influências das outras pessoas ou colegas do trabalho. Além do que, facilita por apresentar tendência a aceitar estímulos e incentivos das outras pessoas/colegas na busca de alcançar nova posição social nos ambientes onde se relaciona. Vale notar que todos os aspectos relatados acima oscilam de tempo em tempo, mas as organizações dispõem uma atenção especial mediante o perfil de responsabilidade social procurando entender e adequar o indivíduo-funcionário às suas exigências imediatas (por exemplo, sair mais cedo, afastar-se por doença na família, providenciar recursos e atenção à família).

Percebe-se que o local de trabalho é um laboratório para a expressão de valores, pois o ambiente organizacional favorece a barganha, e o ato de mudar é constante, permitindo ao indivíduo articular suas intenções e sonhos, desde que

saiba identificar com clareza os parâmetros de sua autonomia. Assim, o indivíduo é considerado por Rey (2004, p.28)

a célula em que se reflete o sentido de todo o processo social do qual participa, mediatizando-se esses reflexos por sua atribuição a uma classe ou grupo social, pelo comportamento dos microclimas sociais em que atua, e pela sua subjetividade.

Isso significa que o homem modifica seu meio e modifica-se a si mesmo, à medida que passa a conviver e atuar como co-partícipe do processo de construção das relações de trabalho e da sociedade da qual faz parte.

Sob o ponto de vista do componente motivação, o comportamento é fruto da interação do homem com o meio ambiente. Para Kurt Lewin, citado por Chiavenato (2004, p.46), o organismo humano permanece em equilíbrio psicológico, e uma necessidade surge por ação de estímulo ou incentivo que rompe tal equilíbrio. Essa necessidade gera uma tensão no organismo, o qual, por sua vez, busca sua satisfação em direção ao restabelecimento do equilíbrio. Para o autor, o comportamento depende da percepção e dos estímulos do ambiente em iteração, sendo, portanto, fruto da interação social e não, exclusivamente, um atributo individual. Aspecto este constatado na organização pesquisada, na qual o desejo de vencer e melhorar na função que o indivíduo-funcionário exerce está intimamente ligado ao estímulo da busca do reconhecimento social, situação que só ocorre na dinâmica da interação social e é estímulo para o funcionário da organização experimentar novas situações, fazer novas atividades e conhecer novas pessoas.

A estimulação mútua das pessoas – relações sociais – com reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não, e o impacto que cada pessoa causa ao outro decorrem do processo de interação. O indivíduo-funcionário participante da pesquisa organizacional deixa claro que as expectativas da primeira impressão na situação de trabalho, bem como interações e sentimentos recomendados pelo contato social, promoveram resultados de satisfação, repercutindo e assegurando a aprovação de continuar suas atividades na empresa.

Há que se considerar, também, que as relações sociais são incentivadas pela sensibilidade, a qual foi considerada pelo indivíduo-funcionário como uma característica de elevada disponibilidade para obter atenção e reconhecimento pessoal e social e com capacidade para perceber sentimentos e opiniões de situações individuais e de grupos na organização.

Capacidade de permanecer aberto e flexível são características do perfil das respostas dadas pelos funcionários aos componentes favoráveis do Inventário do Contrato Psicológico, ou seja, os indicadores organizacional, social e emocional estão relacionados entre si no cotidiano do trabalho. As vivências positivas e negativas das expectativas do indivíduo estão mediatizadas por um processo sinérgico no qual as relações de trabalho estão buscando conscientemente mecanismos facilitadores que amenizem as dificuldades do dia-a-dia.

De maneira geral, vale ressaltar que o indivíduo deseja dar retorno adequado às exigências de seu trabalho, porém, como ser humano que é – passível de controle e descontrole do seu emocional – constantemente está buscando acomodar, assimilar e internalizar as circunstâncias do meio ambiente. Entretanto, é preciso lembrar que as pessoas desenvolvem uma tendência a atribuir causas internas e causas externas aos seus resultados e expectativas e aos resultados e expectativas dos outros. Essa atribuição funciona como minimizadora dos sentimentos de responsabilidade e comprometimento com esses resultados e essas expectativas. Para o psicólogo social Heider (1970), as pessoas tendem a atribuir causas externas ao mau resultado e causas internas ao bom resultado, porém é de extrema importância a pessoa fazer reflexões sobre suas atribuições, pois são elas que delimitam a conduta na organização, facilitando ou dificultando as relações sociais.

A expectativa social, determinada principalmente pela cultura da organização, influencia o comportamento que o funcionário irá emitir. Logo, na organização a atuação dos grupos formais e informais difere quanto aos objetivos, ao relacionamento entre os membros e a dimensão. Dessa forma, as respostas emitidas pelos funcionários

podem estar influenciadas por esses grupos. O grupo formal indica a interação social pela divisão do trabalho, em que não há uma interação psicológica, mas sim um relacionamento limitado pelo trabalho. Já o grupo informal influencia a um relacionamento direto, espontâneo e descontraído entre os funcionários, permitindo uma interação psicológica, favorecendo um ambiente agradável de aceitação mútua, de reciprocidade de interesses e de influência dos seus sobre os outros.

Outro aspecto que justifica respostas favoráveis no Inventário sobre o Contrato Psicológico é a variável do comprometimento organizacional. Ela está fortemente relacionada com o envolvimento do indivíduo com a organização. A concepção de comprometimento mais recente de Meyer, Allen e Smith (1993), citados por Spector (2002, p.244), apresenta os tipos afetivo, contínuo e normativo. O comprometimento afetivo caracteriza o desejo do funcionário de permanecer na organização pelo envolvimento emocional; o comprometimento contínuo delinea a necessidade do funcionário de ficar na organização pelos benefícios e pelo salário; e o comprometimento normativo advém dos valores do funcionário que o levam a acreditar que deva dedicar-se à organização.

Portanto, a interpretação e percepção das expectativas do indivíduo-funcionário são diversas. Mas há que se observar que existe sempre uma relação de intercâmbio entre indivíduo-organização. Na organização em questão, fica evidente a solidez da relação e o estabelecimento do vínculo organizacional.

- **Componentes com categorias de sofrível a muito bom:**

Os resultados dos componentes que serão analisados a seguir apresentam como respostas a mesma característica, isto é, a variedade de escolha das categorias entre os funcionários, constatando uma visão indecisa e expectativas diferenciadas.

Levou-se em consideração o sujeito que delimitou os parâmetros dos indicadores, o processo de socialização, o qual permite ao indivíduo saber o que valorizar, o que fazer, como pensar, como conversar, para onde ir ou como agir.

Sabe-se que no dia-a-dia o trabalho muda na sua natureza quanto ao tempo, relações vínculos e outros dados. Assim, o componente autonomia expressa nas respostas dadas pelos funcionários uma indecisão cujo motivo é determinado pelo desconhecimento. A característica ou ausência de *feedback* de como a organização vê seus desempenhos ajuda o funcionário a reconhecer suas condições e o montante de esforço que está sendo exercido em seu trabalho, sendo que o *feedback* possibilita maximizar o desempenho, e, também uma avaliação favorável possibilita recompensas.

A partir desse raciocínio, a interação social dos funcionários também apresenta aspectos de indecisão e variação de opiniões, pois a falta de avaliação ou parâmetros de desempenho ou reconhecimento de aceitação social estende-se aos relacionamentos de ordem pessoal e de trabalho. Conseqüentemente, a aprovação social não passa só por fatores como salários e benefícios mas também pela leitura de fatores mediados simbolicamente como os sinais e gestos. Da ação recíproca entre indivíduos agrupados advém ações coletivas que resultam em maneiras de pensar, de sentir e de agir. Logo, quando da ausência ou falta parcial de avaliação – quer de desempenho, quer de interação social adequada – aparece avaliação indireta, ou seja, a fofoca, a discriminação e outras formas que dificultam o relacionamento social.

A flexibilidade como fator emocional também obteve respostas variadas, pois a distorção do processo de percepção provoca uma visão errônea da situação interpessoal, repercutindo em uma incompetência para modificar opiniões e atitudes na organização em função de objetivos estabelecidos.

Nota-se que no componente motivação do Inventário sobre o Contrato Psicológico efetivam-se a indecisão dos funcionários nas respostas dadas quanto ao sentimento de realização e ânimo desenvolvidos com a função exercida na organização; oportunidades da organização mediante a ordem e dos objetivos definidos, permitindo sua relação recompensa–metas pessoais e o envolvimento de autonomia e independência que a organização proporciona para atender às necessidades pessoais.

Em verdade, o componente "*status* e papéis" também foi considerado pela pesquisa como confuso e pouco perceptível quanto à relação entre posição funcional e social. Isso porque os padrões aceitáveis de comportamento são definidos e identificados pela estrutura social e a localização da posição social. Outrossim, a energia emocional fica comprometida, transparecendo decisões imprecisas quanto à disponibilidade dos funcionários para aceitar mudanças organizacionais mantendo o padrão de desempenho em suas atividades.

Tais imprecisões citadas acima se repetem no componente relações sociais, que apresenta respostas múltiplas no inventário, fato este que se manifesta devido ao tempo de permanência do funcionário no trabalho desenvolvendo um repertório de interação e sentimentos que repercutem com intensidades diferentes, mas comprometedoras.

Portanto, acreditar que o trabalho é uma das fontes de satisfação de diversas necessidades é concordar que a qualidade do contrato psicológico faz parte de um conjunto de fatores internos e externos à organização e à relação de trabalho indivíduo-organização. Dessa maneira, as relações de trabalho influenciam os indicadores organizacional, social e emocional no cotidiano do trabalho do indivíduo. Como comprovação da problemática deste estudo, a organização pesquisada possui como destaque expectativas positivas de seus funcionários, porque apresentam algumas características peculiares de seu estilo de desenvolvimento organizacional.

O primeiro aspecto que reforça a característica citada acima é o "nome conceituado" que a empresa possui na sociedade local, permitindo aos funcionários garantias de um emprego seguro, com destaque de pertencer a uma organização competitiva no mercado. O segundo aspecto é o fato de a empresa ser do estilo familiar, sendo seus proprietários e muitos dos funcionários ligados por laços de parentesco. Esse perfil garante uma responsabilidade mútua, cooperação e proximidade de interação social. O terceiro aspecto é a significativa oportunidade, às vezes até aparente, que o funcionário visualiza para dar continuidade à sua vida

profissional, repercutindo em bom desempenho e estabilidade no emprego. E o último aspecto apresenta um perfil de acordo e desacordos, que normalmente ocorrem no cotidiano de uma organização, mas que recebe, apesar das vicissitudes, uma cordialidade e sinergia no trabalho, apresentando um clima organizacional de simpatia e compreensão no meio ambiente.

De maneira geral, a organização é significativa e promove uma administração centrada e com uma comunicação informal predominante. A empresa orgulha-se de sua reputação em ser um bom lugar para se trabalhar.

Deve-se considerar que compreender as expectativas do indivíduo num grupo de trabalho requer o conhecimento das questões psicodinâmicas. Para isso, os resultados apresentam-se válidos como uma ferramenta que permite desenvolver a percepção e intervir na amplitude da consciência do indivíduo-funcionário quanto ao seu conhecimento articulado dos indicadores organizacional, social e emocional. Para a organização, alertá-la dos compromissos psicossociais na sua verticalidade (singularidade) e na sua horizontalidade (história relacionada com as demais), internalizado as expectativas da relação – desejos e necessidades no âmbito individual e coletivo. Somente integrando as partes (expectativas do indivíduo-organização) é que se fornece uma visão positiva e realista, convergindo na relação consciente do dar e receber. Medida que irá favorecer a fusão de objetivos, muitas vezes conflitantes, em uma relação de sentido para o ser humano e para a organização.

Dentro dessa análise dos resultados, cabe esclarecer as respostas emitidas pelos funcionários. Ao que tudo indica, a interpretação das categorias propostas apresentam um entendimento com parâmetros, sendo eles: a diversidade intelectual entre os funcionários (níveis de escolaridade); a variação de valores conforme a idade do funcionário; o tempo de serviço; as experiências como fatores controladores ou facilitadores da compreensão; entre outros. Para complementar o fator limitante das respostas do inventário sobre o contrato psicológico, foi investigada e selecionada,

mediante a entrevista diretiva aplicada aos funcionários, "a fala" que enfatiza as opiniões e os sentimentos voltados aos indicadores e seus componentes.

5.2 Aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial

Diante dos resultados levantados no inventário sobre contrato psicológico e da entrevista semidiretiva, propôs-se a aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial.

No período de dois meses foram convidados para participar de aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial os colaboradores do grupo de investigação. Os encontros foram abertos, ocorrendo abandonos, novos integrantes, porém respeitando o limite de vinte e cinco pessoas.

5.3 Exercício Prático das Cartelas Temáticas

As cartelas temáticas especificam desenhos com temas sugestivos de situações de trabalho como aporte dos indicadores organizacional, social e emocional. A prática desse exercício leva os participantes a refletir sobre as expectativas do indivíduo nas relações de trabalho comparativamente às ocorrências no cotidiano deste.

Procedimentos:

- apresentar as cartelas temáticas ao grupo;
- distribuí-las aleatoriamente, pedindo que observem o desenho;
- perguntar aos participantes "como o desenho identifica suas expectativas no cotidiano";
- orientar o grupo; o coordenador inicia o debate relacionando a cartela temática e as ocorrências cotidianas de trabalho;
- trocar as informações entre os participantes, registrar os temas, fazer a reflexão sobre estes e encerrar o exercício.

Ao realizar os encontros do Grupo Operativo-Psicossocial utilizando as cartelas temáticas, promove-se um resultado que apura a identificação das expectativas dos

participantes nas relações de trabalho e suas ocorrências mediante as "falas" e (ou) "depoimentos", caracterizando uma reflexão subliminar do contrato psicológico.

O resultado dos encontros delinearam, por meio dos depoimentos, o quanto o grupo estabeleceu o rompimento de uma série de estereótipos, que se vêm repetindo e que serviam de defesas da ansiedade, paralisando, em algumas situações, o processo dialético das relações de trabalho.

O cuidado do coordenador está em não fomentar nenhuma falsa imagem, nem por parte da organização nem por parte do funcionário, com observações claras ao transmitir a informação ou o conteúdo específico sobre o nível em que o mesmo se encontre, sem deixar de apresentar e discutir os fatos ou as situações duvidosos, contraditórios ou não resolvidos. Dessa maneira, a discussão do conteúdo levantado no grupo foi conduzida permitindo ao funcionário que se transformasse em co-autor dos resultados, conseguindo que utilizasse, que "se encarregasse" de suas potencialidades como indivíduo pertencente à organização. Em outras palavras, o Grupo Operativo-Psicossocial energiza ou dinamiza as capacidades do indivíduo ou dos participantes do grupo, permitindo, assim, estender-se na organização.

Não significa isso que ao realizar o Grupo Operativo-Psicossocial o grupo imediatamente saia modificado, mas é mediante a criação de uma nova vida cultural e, mais que isso, a criação de um pensamento e uma linguagem que promovem a explicitação das dificuldades e conflitos, que perturbam e distorcem a realidade, seja ela em que extensão for, ou seja, no âmbito organizacional, social ou emocional. A informação deve ser transformada e incorporada como instrumento para operar adequadamente no cotidiano e de maneira nenhuma deve-se tender à simples acumulação de conhecimentos. Assim, as discussões desenvolvidas no Grupo Operativo-Psicossocial terão os conhecimentos sistematizados e conduzidos à convicção de se partir do atual e presente, e que toda compreensão do fato, de situação ou do problema é reelaborada em função disso. Na relação entre coordenador e grupo ocorre, necessariamente, o clima de liberdade. Com certeza, o

decorrer do grupo caminha para o desconhecido, para a integração daquilo que ainda não está suficientemente elucidado. É constante a busca de rompimento de estereótipos em todos os níveis que aparecem. Portanto, ao oportunizar a compreensão do campo psicológico do indivíduo, e mais, ao favorecer ao grupo reconhecer suas dificuldades, são determinados nesta ação, com a participação direta do indivíduo, a problematização, tanto como o emprego, dos instrumentos para encontrar soluções e estabelecer as possíveis vias de solução. Dessa forma, permite-se refazer os critérios de suas expectativas nas suas relações sociais de trabalho, esclarecendo ao indivíduo a compreensão do seu contrato psicológico vigente em sua realidade contextual.

5.4 Fechamento do Grupo Operativo-Psicossocial

Neste grupo operativo- psicossocial verificou-se que o resultado atingiu os objetivos devido ao suporte conceitual utilizado, que foi a teoria de Campo (LEWIN, 1944), por considerar o espaço de vida dinâmico envolvendo o indivíduo, o meio e os fenômenos correlatos. Seguindo esse raciocínio, o Grupo Operativo-Psicossocial teve como objetivo trabalhar com a visão gestaltista, em que se encontra o processo de percepção – o que e como o indivíduo percebe para a compreensão do comportamento humano. Interliga-se, ainda, a esse suporte a contribuição de Vygotsky (1989) – pensamento e linguagem – que estuda a associação entre fala e ação permitindo ao indivíduo internalizar e interpretar os fenômenos de seu meio.

Para completar este estudo, utilizou-se o método de Enrique Pichon-Rivière (1992) sobre Grupo Operativo, propondo abordar a visão psicossocial – como as relações sociais e psicológicas do indivíduo em seu meio. Embasando este aspecto, emprestou-se o conceito de visão de sociedade como sistema em que "existe um comportamento adequado para cada circunstância, uma fórmula lingüística para cada confrontação e a informação apropriada para um contexto determinado" (MOSCOVICI, 2004, p.52).

Com esses pressupostos delineados, tornou-se possível caracterizar o resultado de aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial na organização. O recurso utilizado para o andamento desse grupo foi o de propor cartelas temáticas com disparador de discussão para os participantes, oportunizando, assim, desenvolver temas sem criar constrangimentos.

No andamento dos encontros, pôde-se perceber o quanto as discussões acompanhadas de reflexões contextualizadas sobre os temas esclareciam os participantes e oportunizavam uma troca de informações e amplitude do conhecimento, permitindo perceber o tema sobre outro olhar ou refazer avaliações e auto-avaliações sobre novos direcionamentos de atitudes e (ou) comportamentos.

Com efeito, a modalidade de método é eficiente e corrobora como um instrumento que a organização pode lançar mão, principalmente em organizações com um grupo de colaboradores que desconheçam, até certo ponto, a dimensão de suas expectativas, que, em prol desta situação, pode demonstrar comportamentos adversos no cotidiano das relações de trabalho.

- **Enrique Pichon-Rivière**

Propondo um processo de transformação e de conquista de uma consciência crítica, a obra de Pichon-Rivière expressa formas de sensibilidade, modelos de pensamento e de interpretação do real, estruturas conceituais e, em sentido amplo, expressa formas da consciência social que ocorrem num tempo histórico e numa determinada ordem social. Assim, esta obra tem uma tentativa de resposta coerente e significativa às necessidades presentes numa sociedade e se constitui como forma de resposta de um grupo social aos problemas que surgem das condições de existência. Produzir conhecimento revela uma obra com características não singulares, mas sim uma forma da prática social, prática que promove as relações sociais dos homens entre si. As classes sociais formadas em um contexto social expressam-se na distribuição social do conhecimento e nas formas da consciência social.

As formas da consciência social revelam-se pelas contradições das relações sociais, ou seja, a relação de continuidade e de descontinuidade e de ruptura. Assim, Pichon-Rivière busca criar uma nova organização no grupo social. Essa nova organização define nos grupos sociais a busca em reconstruir ou construir estruturas nas relações em que elaboram tendências afetivas, estéticas, conceituais e de ação para dar uma resposta coerente aos problemas dos homens entre si e com seu contexto. A prática dos grupos operativos trabalha com a objetivação, com a consciência das tendências e seu significado, para os integrantes do próprio grupo e de outros grupos sociais. Toda esta visão descrita se deve a que Enrique Pichon-Rivière nasceu em Genebra e foi morar, ainda jovem, no Chaco, região localizada na Argentina, onde conviveu com a cultura Guarani. Construir uma adaptação ou uma nova identidade no dualismo das culturas levou Pichon-Rivière a desenvolver uma compreensão de contraste, do diferente. Essa convivência díspar transformou-se em um método de pensamento que definiu mais tarde para Pichon-Rivière, como médico, a forma do método dialético.

A partir dessa articulação, Pichon-Rivière desenvolve o método de trabalho instrumentado pelo contraste e pela contradição, pela heterogeneidade de contribuições e interpretações do real. No grupo operativo, a prática se faz mediante a tarefa na qual o heterogêneo e o divergente podem integrar-se, em um acordo enriquecedor a todos do grupo e a cada um dos integrantes, esclarecendo, nessa prática, a complexidade do real.

O conhecimento da medicina e a experiência cultural de Pichon-Rivière permitiram o desenvolvimento de um pensamento aberto e a compreensão do doente mental. Na prática hospitalar, oportunizou o encontro, o diálogo, a identificação operativa com os pacientes. A partir daí irá permitir para Pichon-Rivière investigar as causas sociais da enfermidade mental, os fenômenos de transculturação, os efeitos da perda de vínculos internos afetando a identidade.

Este estudo do homem permite a Pichon-Rivière ser um conhecedor em estrutura familiar, em ordem social, um indagador do cotidiano. É a sua prática hospitalar que o favorece a criar as técnicas grupais nas quais o paciente é o protagonista na aprendizagem da realidade, recuperando sua história, sua cultura e identidade.

A saúde mental identifica-se com a aprendizagem, com a capacidade de apropriar-se instrumentalmente da realidade para transformá-la. A técnica grupal, como condução, entende o grupo como um sistema de relação que investe ações em satisfazer as necessidades de seus integrantes. A interação caracteriza o objetivo do grupo em todas as circunstâncias. O grupo é uma estrutura de operação e cenário das experiências sociais. Assim, a técnica do grupo operativo procura potencializar essa estrutura de operação de seus integrantes para que possam reconhecer suas necessidades, na execução de propostas e no desempenho de uma tarefa.

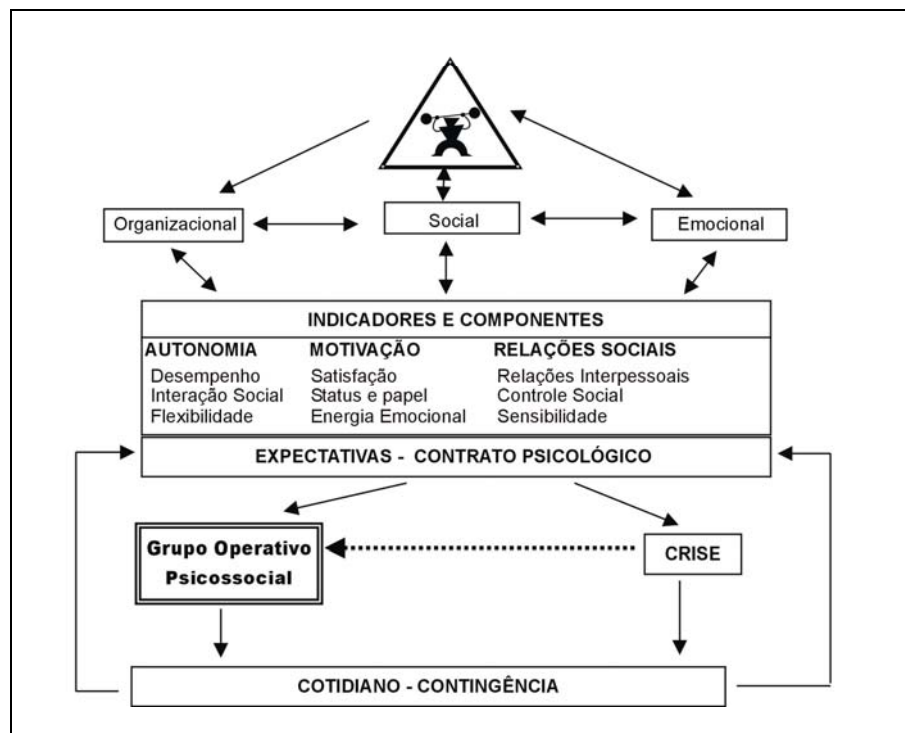
Essa tarefa implica uma reflexão crítica que permita resolver dificuldades e compreender relações e processos interpessoais.

Pichon-Rivière defende que a prática do Grupo Operativo é uma aprendizagem em que a dialética de integração faz com que cada integrante recupere seu próprio saber e experiência e o saber e experiência do outro. É o diálogo grupal que possibilita novos conceitos, conquista de um nível simbólico que integra o plano da experiência e também o supera. Dessa maneira, é elaborado um cabedal de conhecimento comum que orienta para ação.

- **Constructo do Grupo Operativo-Psicossocial**

O Grupo Operativo-Psicossocial tem por objetivo a transformação e a conquista de uma consciência crítica com vistas em propiciar a interpretação do real das relações de trabalho. Cabe ressaltar a formulação psicodinâmica da aplicação deste grupo, conforme esquematiza a figura 2.

FIGURA 2 - CONSTRUCTO DE ATUAÇÃO DO GRUPO OPERATIVO-PSICOSSOCIAL



No vértice superior, está representado o indivíduo que interage com os indicadores organizacional, social e emocional e seus componentes: autonomia, motivação e relações sociais. A dinâmica dos indicadores e seus componentes influenciam nas expectativas do indivíduo resultando no perfil do contrato psicológico.

Tanto as expectativas quanto o contrato psicológico sofrem, com amplitude e de forma comprometida, a continuidade e descontinuidade do que irão ou não obter das relações sociais de trabalho no cotidiano (contingências).

Essa experiência pode resultar, por um lado, em crise, e, conseqüentemente, sugere uma reatualização comprometida com estereótipos, desmotivação e demais

sentimentos distorcidos do contexto real. Por outro lado, a experiência da prática do Grupo Operativo-Psicossocial resulta na consciência social das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho, retroalimentando um comprometimento objetivo e transparente das ocorrências cotidianas deste trabalho.

Cabe destacar, portanto, que a atenção ao detalhe, a observação e a consciência social do contexto das relações sociais de trabalho são elementos que favorecem o Grupo Operativo-Psicossocial para nortear a dimensão do contrato psicológico estabelecido na relação indivíduo-organização.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa partiu do pressuposto de que no processo de interação social da relação indivíduo-organização constitui-se uma gama de necessidades específicas. Essa relação só ocorre em um relacionamento cooperativo em que ocorrem oportunidades para a satisfação das respectivas necessidades. Dessa relação recíproca resulta o contrato psicológico compreendido como um relacionamento de constante renegociação e dinamismo. Assim, dentro de diretrizes abrangentes para explicar a dimensão do relacionamento, este estudo enfocou, especificamente, o contrato psicológico, procurando entender o acordo, nas relações de trabalho, que envolvem as expectativas organizacional, social e emocional. A investigação possibilitou compreender a dimensão do contrato psicológico, principalmente no que se refere ao seu envolvimento no processo de permanência do indivíduo no cotidiano de trabalho na organização.

Com base nesses pressupostos, para identificar a dimensão do contrato psicológico, fez-se necessário delimitar componentes para os indicadores organizacional, social e emocional. Em outros termos, pretendeu-se saber até que ponto o indivíduo-colaborador consegue contextualizar e relacionar suas expectativas nas relações de trabalho do cotidiano.

Estabeleceu-se, então, a construção de um aporte teórico, fundado em conceitos como contrato psicológico, a organização no homem e o homem na organização como facilitadores para esse tipo de abordagem. Foi também necessário definir uma metodologia e um instrumental específico para esse objetivo. Para tanto, utilizou-se um inventário sobre contrato psicológico, uma entrevista semidiretiva para levantar sentimentos e opiniões. O levantamento de resultados desses instrumentos oportunizou aplicar o Grupo Operativo-Psicossocial, utilizando-se cartelas temáticas como um disparador de discussão dos temas. Assim sendo, os resultados estão próximos de expressar fielmente idéias e conceitos da realidade investigada.

Posto nessas condições, pode-se afirmar que os objetivos desta pesquisa foram atingidos. O resultado detectado esclarece o perfil das relações de trabalho indivíduo-organização. E, mais precisamente, a discrepância de expectativas, evidenciando alternativas tanto de fatores inerentes ao cargo como de fatores externos a ele que influenciam o indivíduo para compreender e interpretar suas expectativas no cotidiano de trabalho.

Constata-se que a interação é a moldura do indivíduo quando envolve o desempenho de papéis no âmbito organizacional, social e emocional, ou seja, percebe-se que a interação engloba e destaca ou exclui as emoções, motivações e relações interpessoais, indicando o que é relevante e irrelevante para o relacionamento e, conseqüentemente, firmando valores para o contrato psicológico. A forma de acordo estabelecida entre indivíduo e organização é a premissa fundamental, mas a dimensão desse acordo firma-se na durabilidade e transparência da relação, e quanto mais as partes envolvidas interagem, maior a quantidade de contribuições que podem ser incluídas nesse contrato.

Essa característica mostra não haver dúvida de que os colaboradores procuram conhecer melhor a si próprios e aos colegas de trabalho, incluindo o seu meio ambiente, quer na situação organizacional, quer na social ou na emocional.

Verifica-se, também, que a busca de aprimoramento é constante, ou seja, o indivíduo já questiona, consciente ou inconscientemente, a forma do bem-estar, e o autoconceito é influenciado pela percepção de aceitação ou de negação na relação afetiva com aqueles que o cercam. A tendência é dar um sentimento melhor quando se sente aceito pelo contexto ou meio, e inversamente pode-se ter dificuldades de autoconfiança se o indivíduo não se sentir aceito em suas relações sociais. Esse mesmo processo repete-se em todos os setores com os quais o indivíduo se relaciona. Nas relações de trabalho, essa carência de reconhecimento é igualmente importante.

Constata-se mediante este estudo que o trabalho para o indivíduo proporciona a modificação de seu meio e a modificação de si mesmo, principalmente quando

este indivíduo tem a oportunidade de ser criativo e atuar de maneira co-participante na formação das relações sociais de trabalho e da comunidade na qual está inserido. Assim, a vida de trabalho no cotidiano social é regulada por sistema de símbolos que impulsiona a agir, interagir e organizar. Até certo ponto, o relacionamento social por códigos culturais rege a conduta no espaço de trabalho e no social; as conversas com os outros, a forma de dialogar, as impressões dos novos relacionamentos, vistos também pela parte emocional, estruturam a formação de um contrato psicológico. Essa perspectiva oferece subsídios para a compreensão das diferenças e desigualdades que acontecem na organização, isto é, ao analisar as discrepâncias das relações sociais de trabalho, tais como: falta de motivação, absenteísmo, resistência às ordens, assédio moral, entre outros, percebe-se um constante dinamismo das interações sociais denotando as mudanças e transformações que dirigem o comportamento humano nos contextos específicos. Entretanto, as interações organizacionais, sociais e emocionais indivíduo-organização ainda estão permeadas pela cultura de favores marcada por traços autoritários, em que predominam sentimentos e percepções adversas.

O constante diálogo favorece a transparência da interação social e possibilita a compreensão da linguagem e da comunicação, intermediando a adaptação do indivíduo ao meio ambiente, a sua interação com os outros, a sua própria interpretação de vivências e a sua própria organização em grupos.

É possível, assim, destacar a importância da aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial nas organizações, pois proporciona um "fórum" de discussão, no qual as cartelas temáticas sugeridas oportunizam a compreensão de mensagens escondidas, até mesmo um recurso simbólico, aparentemente neutro, carrega significados. É notável o quanto as expectativas do indivíduo possuem valores e interferem em suas idéias do que é bom ou ruim, adequado ou inadequado, e indispensável ou dispensável. Essas idéias organizadas, dentro de um sistema de padrões ou critérios, fazem o indivíduo-colaborador avaliar as situações diversas da vida cotidiana e

serão adequadas por ele às situações específicas. Assim as relações de trabalho para o indivíduo atendem a um consenso das suas expectativas e, para tanto, quanto mais claras e objetivas forem, mais intensas serão na sua "atuação"!

Com a mesma relevância, as expectativas do indivíduo, por meio de seus valores, são influenciadas pelo "todo social" permitindo a ele uma busca de equilíbrio de aceitação social sob o aspecto organizacional, social e emocional.

Neste momento, cabe ressaltar outras investigações que foram apresentadas neste estudo, notificando a constatação das relações de trabalho, tais como: a solicitação freqüente, pelas organizações, de módulos de relações interpessoais para seus colaboradores; as crises organizacionais ocorrem porque as exigências vão além das necessidades básicas e de sobrevivência; homens e mulheres atentam para emoções dos outros e governam suas vidas buscando emoção; as mudanças no contrato quebraram o lado psicológico e buscam novo *status quo*. Como se pode ver, as mudanças organizacionais, atualmente, de uma forma ou outra, estão apresentando a exigência de um novo perfil de relações de trabalho e, conseqüentemente, um novo perfil de contrato psicológico.

Este estudo, mesmo dentro de uma investigação restrita comprova uma realidade que, atualmente, está evidente nas organizações, ou seja, estas entidades não podem retroceder na forma de gestão de pessoas, pois as expectativas organizacionais, sociais e emocionais que envolvem as relações de trabalho no cotidiano do colaborador estendem-se para todas as relações interpessoais. Como evidência, as organizações em geral, isto é, organizações que atuam nos vários ramos de atividades, tornam-se responsáveis por proporcionar ao indivíduo melhor identificação de suas expectativas, oportunizando Grupos Operativos-Psicossociais a favorecerem a conscientização e o entendimento dos fatores que interligam o contrato psicológico.

Considerando os fatores levantados nesta pesquisa, que teve como objeto de estudo a dimensão do contrato psicológico, sugerem-se para novas investigações: a

aplicação periódica do inventário sobre contrato psicológico propondo a elaboração de novas questões ou novos indicadores e componentes com outros enfoques específicos; a elaboração de um banco de dados que possibilitem a leitura da cultura da organização; novas sugestões ou a ampliação das cartelas temáticas; um estudo da aplicação do Grupo Operativo-Psicossocial em organizações com gestão de pessoas diferenciada (turno, local de trabalho, ramos de atividades diferenciados, por exemplo); a reavaliação do instrumento utilizado tendo em vista maior precisão e objetividade; a aplicação de cartelas temáticas específicas para estudo de caso na organização ou em tempos de crises ou mudanças organizacionais, para que o Grupo Operativo-Psicossocial tenha a função de equilibrar opiniões e sentimentos. E, ainda, propõe-se que as organizações viabilizem tempo e espaço para seus colaboradores, oportunizando a aplicação e manutenção do Grupo Operativo-Psicossocial porque, dessa maneira, obter-se-á o aumento de sua produtividade mediante o incentivo do bem-estar social.

No percorrer do desenvolvimento desta pesquisa, surgiram algumas dificuldades que limitaram as investigações, tais como: a disponibilidade de tempo hábil para a pesquisa e a quantidade de informações para serem selecionadas. Mas, finalmente, é possível dizer que, do prisma da dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização, buscou-se salientar a conscientização e o comprometimento perante o sistema de trabalho, enfatizando as relações humanas e interpessoais necessárias para um desempenho profissional e pessoal pleno de ações como autor e ator, pois em um âmbito maior a sociedade é mantida unida pelas pessoas em contato face-a-face.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, Rebecca. Organizational Cynicism: Bases and Consequences. **Genetic, Social & General Psychology Monographs**, v.126, Aug2000. Disponível em: <http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+0CC98235%2DADE7%2D438E...>. Acesso em: 12 dez. 2005.
- ADIZES, I. P. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: ABDR - Prentice Hall, 2004.
- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALBERT, E.; URURAHY, G. **O cérebro emocional**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. E. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGER, P. G; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. São Paulo: Vozes, 1995.
- BERGER, P. L. **Perspectivas sociológicas**. São Paulo: Vozes, 1986.
- BION, W. R. **Experiências com grupos**. São Paulo: Edusp, 1975.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- BLOCK, P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2004.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAMSON, Robert. **Team Management Systems**. The Nasa Headquarters Library Disponível em: <<http://www.tms.com.au/welcome.html>>. Acesso em: 10 nov. 2005.
- CABRAL, A.; NICK, E. **Dicionário técnico de psicologia**. São Paulo: Cultrix, 2003.
- CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia**. São Paulo: Vozes, 1997.
- CHARNESS, Gari; LEVINE, David I. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.1379, p.1-16, 2001. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/econbase>. Acesso em: 11 nov. 2005.
- CHARON, J. M. **Sociologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- CHIAVENATO, J. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CIO - Estratégias de negócios e TI para líderes corporativos, nov./dez. 2005. Disponível em: <cio.com.br>.
- COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COSTA, M. C. **Sociologia**. São Paulo: Moderna, 1997.

D'ABATE, Caroline P. Working hard or hardly working: a study of individuals engaging in personal business on the job. **Human Relations**, New York, v.58, Aug 2005. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=917885191&sid=2&clientid=21847&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 12 dez. 2005.

DAMÁSIO, A. R. **O mistério da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAVIDSON, L. **A sabedoria no trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2004.

DEMO, P. **Introdução à sociologia**: complexidade, interdisciplinaridade e desigualdade social. São Paulo: Atlas, 2002.

DORON, R.; PAROT, F. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Ática, 1998.

DUARTE JUNIOR, J. F. **O que é realidade**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

FARRELL, C. Employer branding: The attraction of talent and creation of an honest psychological contract. **Australian Journal of Psychology**, v.55, 2003 (supplement). Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=11893224&lang=pt-br>>. Acesso em: 13 dez. 2005.

FIALHO, F. A. P. **Introdução às ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.

FOGUEL, Sv; Souza C.C, **Desenvolvimento e Deteriorização Organizacional**. São Paulo: Atlas. 1980.

FREITAS, A. B. de, **A psicologia, o homem e a empresa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIDDENS, A. (Org). **Sociologia**. Lisboa: Calouste Gulbenkian, 2000.

_____. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GOFFMAN, E. **A representação do EU na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRAMACHO, Z. da S. **O sistema de aprendizagem numa empresa petroquímica: o caso da Polibrasil de Camaçari – BA**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.

GRUBITS, S.; NORIEGA, J. A. V. **Método qualitativo**: epistemologia, complementariedades e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.

GUEST, D. E. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. **Applied Psychology: An International Review**; v.53, Oc. 2004. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=14354133>>. Acesso em: 10 dez. 2005.

GUSMÃO, P. D. **Manual de sociologia**. São Paulo: Forense, 1993.

HAU, V. W. S. The art of explaining organizational changes to employees: reducing negative reactions through effective communication. **Australian Journal of Psychology**, v.55, 2003 (supplement). Disponível em: <<http://search://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=11893248&lang=pt-br>>. Acesso em: 12 dez. 2005.

HEIDER, F. **Psicologias das relações interpessoais**. São Paulo: USP, 1970.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e a psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, v.17, n.2, p.102-108, 2003.

HOLLANDER, E. P. **Principles and methods of social psychology**. New York: Oxford University Press, 1971.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **The rational manager**. Nova York: Princeton, 1976.

KICKUL, J.; LESTER, S. W.; BELGIO, E. Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological contract breach: A cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.4, Aug. 2004. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=14640249&lang=pt.br>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MCLNTYRE, J. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEWIN, Kurt. **Fronteiras em dinâmica de grupo em teoria de campo em ciências sociais**. São Paulo: Pioneira, 1944.

MACHADO, N.; MACHADO, N. Z. **Sociologia básica**. São Paulo: Saraiva, 1978.

MANAGING the psychological contract – Employer. Perceptions of the Psychological Contract by the CIPD. File://A:\CIPD - Managing the psychological contract.htm. Acesso em: 04 nov. 2005.

MEDEIROS, W. **Emoções humanas desafiam sucesso das organizações**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=2052&org=3>>. Acesso em: 23 set. 2004.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOREIRA, V. de C. **Leibniz & a linguagem**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: Olympio, 1993.

_____. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2001.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 2003.

- NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. v.1.
- OLIVEIRA, M. de. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- QUENTAL, Camila; DAVIDOVICH, Maurício; TOTTI, Simone. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n.12, p.55-71, 2002.
- RAMOS, A. Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Caderno de Ciências Sociais Aplicadas** – PUC-PR/Mestrado em Administração, dez. 2001. (Série Monográfica, n.3).
- REY, F. G. **Personalidade, saúde e modo de vida**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. **Violando o contrato psicológico**: não a exceção mas a norma, [em linha]. *Jornal do comportamento*. Disponível em: <<http://www.odysseyzone.com/news/hot/rousseau/contract.htm>[2002,novembro7]>.
- RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1998.
- SCHEIN, E. H. **Organizational psychology**. Englewood cliffs. New Jersey: Prentice-hall, 1965.
- SOARES, Dulce Consuelo R. **A empresa e a educação**: uma leitura psicopedagógica. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3976&org=2>>. Acesso em: 9 ago. 2005.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SUTTON, G.; GRIFFIN, M. A. Integrating expectations, experiences and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. **USA Journal of Occupational & Organizational Psychology**, v.77, Dec 2004. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=15477256&lang=pt.br>>. Acesso em: 12 dez. 2005.
- TEIXEIRA, M. L.; BOCK, A. M. B.; FURTADO, O. **Psicologias**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- TELES, A. X. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Ática, 1981.
- TUNLEY, W. H. The effects of psychological contract breach on union commitment. **USA Journal of Occupatinal & Organizational Psychology**, v.77, Sep. 2004. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=14613654&lang=pt.br>>. Acesso em: 12 dez. 2005.
- TURNER, J. H. **Sociologia**: conceitos e aplicações. São Paulo: Makron Books, 1999.
- VAN MAAREN, J. **Organizational carrers**: some new perspectives. New York: John Wiley & Sons, 1977.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

WALKER, J. W. **Human resource planning**. New York: Mc Graw-Hill, 1980.

WERSINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ZOTTOLI, M. A. **Understanding the process through which breaches of the psychological contract influence feelings of psychological contract violation: an analysis incorporating causal, responsibility and blame attributions**. Ohio State University, Psychology 2003. Disponível em: <file:///A:\ohidinketdzottoli,michael.htm>. Acesso em: 04 nov. 2002.

APÉNDICES

APÊNDICE A
INVENTÁRIO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO

INVENTÁRIO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO

NOME (INICIAIS):

CARGO:

TEMPO DE SERVIÇO:

SEXO: MASCULINO FEMININO

ESTADO CIVIL: CASADO SOLTEIRO VIÚVO

DIVORCIADO OUTROS

IDADE:

DATA: ____/____/____ _____

INSTRUÇÕES

Para cada um dos Indicadores do CONTRATO PSICOLÓGICO descritos abaixo, coloque um "X", na escala de 1 a 10, no número que indica sua avaliação da posição atual mais freqüente. Esta escala significa as seguintes categorias: 1 a 3 =Sofrível; 4 a 6 = Regular; 7 a 8 =Bom; 9 a 10 =Muito Bom

I – ORGANIZACIONAL

1. DESEMPENHO

- a) Conhece seus pontos fortes apontando seus talentos.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) A organização oportuniza novas experiências e oportunidades de crescimento de trabalho.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) Outras pessoas sentem admiração e respeito ao saber que é funcionário da organização.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. SATISFAÇÃO

- a) Sentimento de realização e ânimo desenvolvidos com a função exercida na organização.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) Oportunidades da organização através da ordem e dos objetivos definidos permitindo sua relação recompensa - metas pessoais.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) O envolvimento de autonomia e independência que a organização proporciona para atender as necessidades pessoais.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. RELAÇÕES INTERPESSOAIS

- a) A primeira impressão na sua situação de trabalho, bem como interações e sentimentos recomendados.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) No percorrer das atividades desenvolvidas no tempo de permanência no trabalho, o relacionamento, percepções, sentimentos, opiniões, crenças e valores constituem-se em um repertório de interação.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) O apoio entre os membros é mútuo e a amizade é um sentimento valorizado na organização. Boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

II – SOCIAL

1. INTERAÇÃO

- a) Sentimento de amizade do grupo de trabalho que se transfere para a vida pessoal e familiar.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) Grau de reconhecimento social que advém dos amigos e conhecidos pessoais por ser membro de uma organização estabelecida e respeitada na sociedade.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) Conhecidos, amigos e familiares comentam que suas convicções e atitudes são influenciados pelos valores da organização.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. STATUS E PAPEL

- a) Capacidade de localizar-se na pirâmide social, definindo sua posição (status) no grupo de trabalho ou na sociedade.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) O cargo desempenhado na organização sistematiza o que pode fazer na maior parte da sua vida pessoal e social.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) A sociedade comparar o desempenho de papéis da pessoa tal qual suas atitudes sociais no exercício da função na organização.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. CONTROLE SOCIAL

- a) Habilidade para reconhecer a responsabilidade para realizar os objetivos da organização com nível de tomada de decisão e resolução de problemas sem verificar com superiores cada etapa.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) Normas estabelecidas que promovem sentimento entre os funcionários de que tudo está organizado e com objetivos claramente definidos.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) Sentimento coercitivo da pressão econômica como instrumento de controle da sociedade para determinar o padrão social e a posição social.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

III – EMOCIONAL

1. FLEXIBILIDADE

- a) Capacidade para buscar conhecer as opiniões, idéias, sugestões e influência das outras pessoas.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) Capacidade para modificar opinião e atitudes na organização em função de objetivos estabelecidos.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) Tendência de aceitar estímulos e incentivos das outras pessoas para alcançar nova posição social.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ENERGIA EMOCIONAL

- a) Desejar vencer e melhorar na função que exerce buscando o reconhecimento dos outros.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) Disponibilidade para aceitar mudanças organizacionais mantendo o padrão de desempenho em suas atividades.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) Experimentar novas situações, fazer novas atividades e conhecer novas pessoas.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. SENSIBILIDADE

- a) Disponibilidade para obter atenção e reconhecimento pessoal e social.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- b) Capacidade para perceber sentimentos e opiniões de situações individuais e de grupos na organização.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- c) Habilidade para entender sentimentos e reações emocionais de outros com atitudes e valores adversos.

_____.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÊNDICE B
INVENTÁRIO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO
E ENTREVISTA SEMIDIRETIVA

INVENTÁRIO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO E ENTREVISTA SEMIDIRETIVA

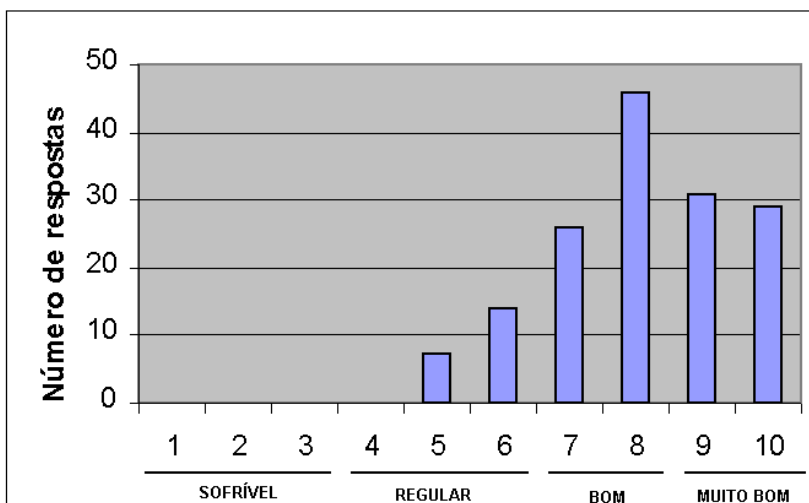
Os resultados obtidos no Inventário sobre Contrato Psicológico estão apresentados, mediante gráficos, indicando a avaliação por categorias, e obtidos também pela média dos componentes, nos três indicadores do instrumento.

Na seqüência, consta a apresentação das informações coletadas pela entrevista semidireta.

I - ORGANIZACIONAL

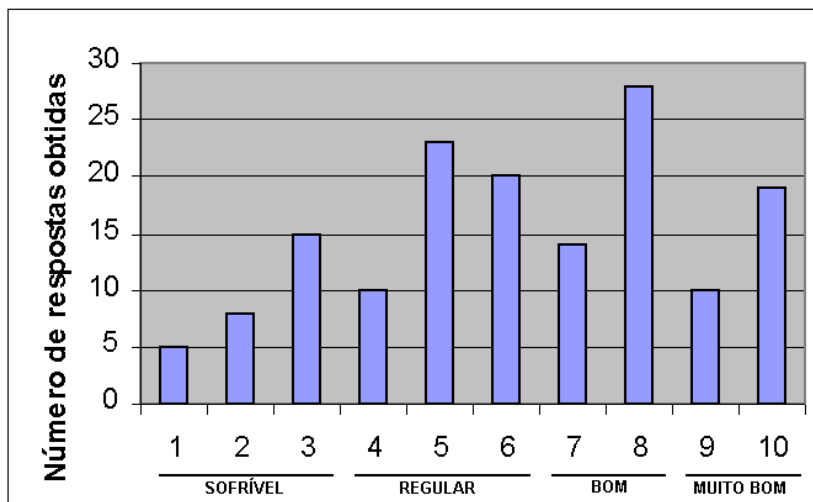
1. Desempenho

GRÁFICO 1 - O FUNCIONÁRIO CONHECE SEUS PONTOS FORTES APONTANDO SEUS TALENTOS



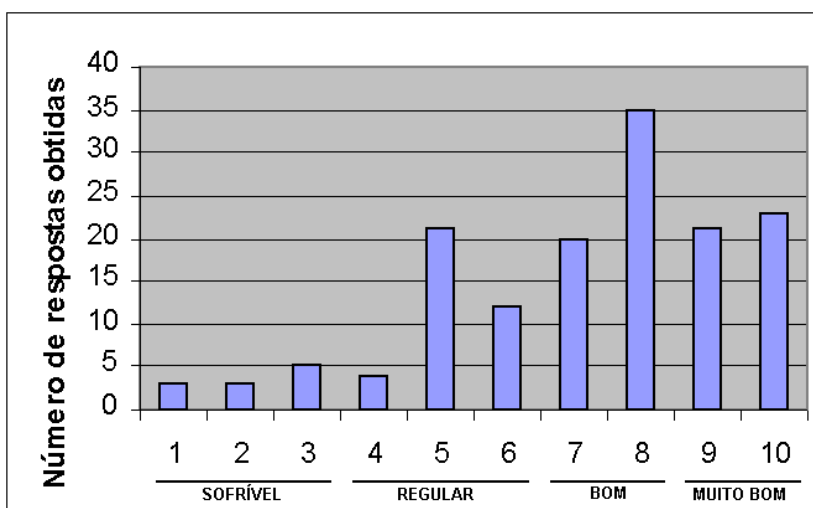
A posição atual quanto a conhecer os pontos fortes e apontar os talentos denota uma maioria Bom e Muito Bom, delineando um autoconhecimento dos colaboradores o que tende a favorecer a organização.

GRÁFICO 2 - A ORGANIZAÇÃO OPORTUNIZA NOVAS EXPERIÊNCIAS E OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DE TRABALHO



O ponto de vista do grupo quanto a "novas experiências e oportunidades de crescimento no trabalho" é de uma avaliação variada entre Sofrível e Muito Bom, denotando discrepâncias entre as opiniões dos colaboradores quanto à relação entre experiência e oportunidade.

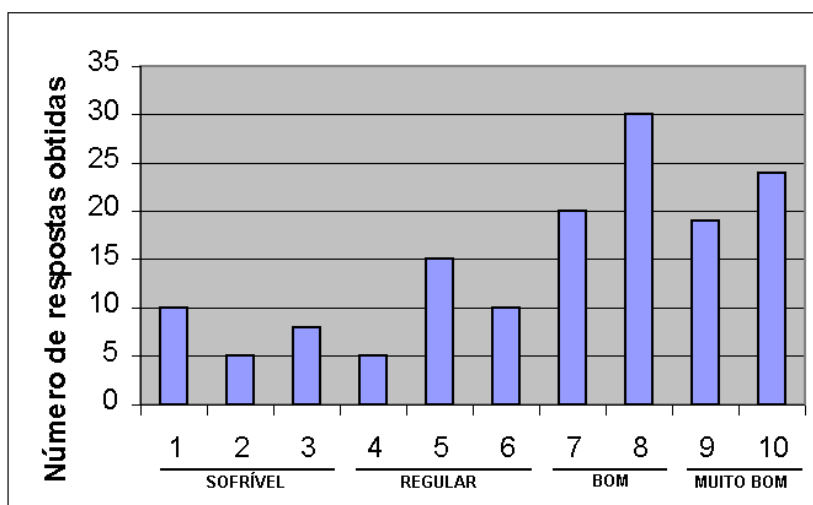
GRÁFICO 3 - OUTRAS PESSOAS SENTEM ADMIRAÇÃO E RESPEITO AO SABER QUE É COLABORADOR DA ORGANIZAÇÃO



A avaliação apresenta de Regular a Muito Bom, porém com maior escolha Bom para a "admiração e respeito em ser colaborador da organização", caracterizando uma conscientização do colaborador quanto à importância da organização.

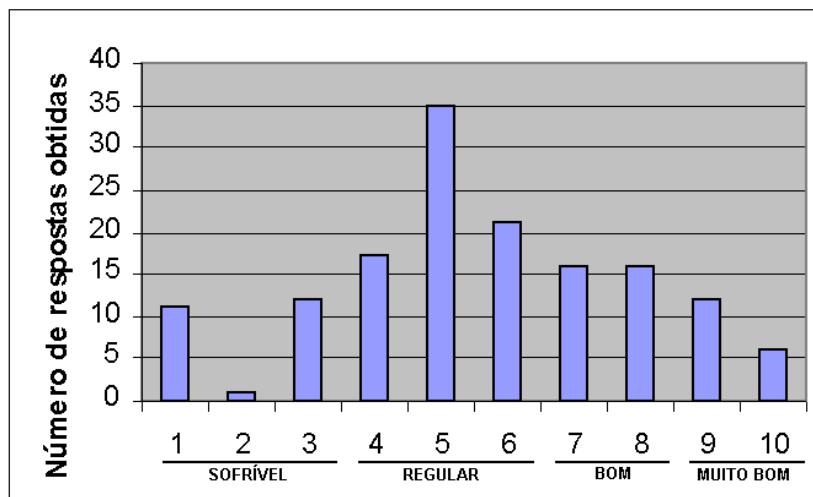
2. Satisfação

GRÁFICO 4 - SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO E ÂNIMO DESENVOLVIDOS COM A FUNÇÃO EXERCIDA NA ORGANIZAÇÃO



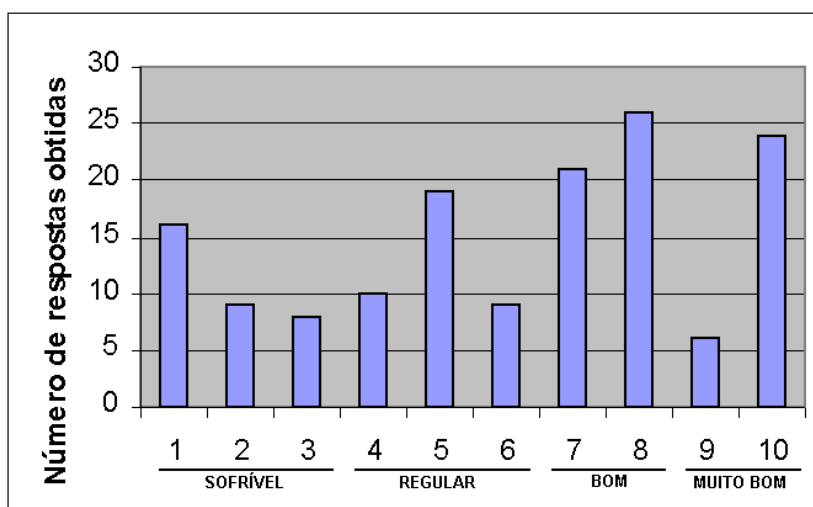
A realização e o ânimo quanto à função do colaborador na organização define-se pelo Bom e Muito Bom, mas com variação de escolhas em menor número entre Sofrível e Regular.

GRÁFICO 5 - OPORTUNIDADES DA ORGANIZAÇÃO MEDIANTE A ORDEM E OS OBJETIVOS DEFINIDOS, PERMITINDO SUA RELAÇÃO RECOMPENSA-METAS PESSOAIS



A posição mais freqüente quanto a oportunidades da organização – ordem e objetivos – permitindo relacionar recompensa-metas pessoais foi Regular, com segunda opção em Bom, demonstrando uma ausência de objetividade da organização em emitir informações aos colaboradores.

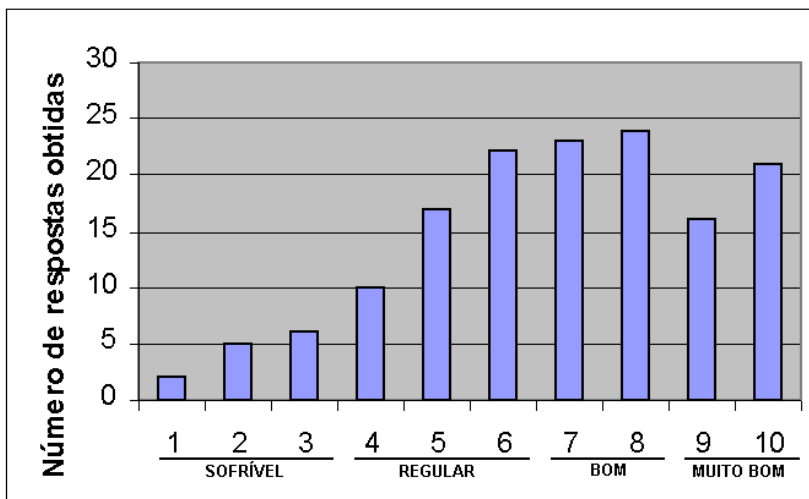
GRÁFICO 6 - O ENVOLVIMENTO DE AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA QUE A ORGANIZAÇÃO PROPORCIONA PARA ATENDER ÀS NECESSIDADES PESSOAIS



A avaliação dada pelo grupo, visualizada neste gráfico, é variada enfatizando todas as opções, desde Sofrível até Muito Bom, o que denota falta de compreensão dos colaboradores sobre a questão, ou opiniões variadas na concepção de autonomia e independência quanto à organização.

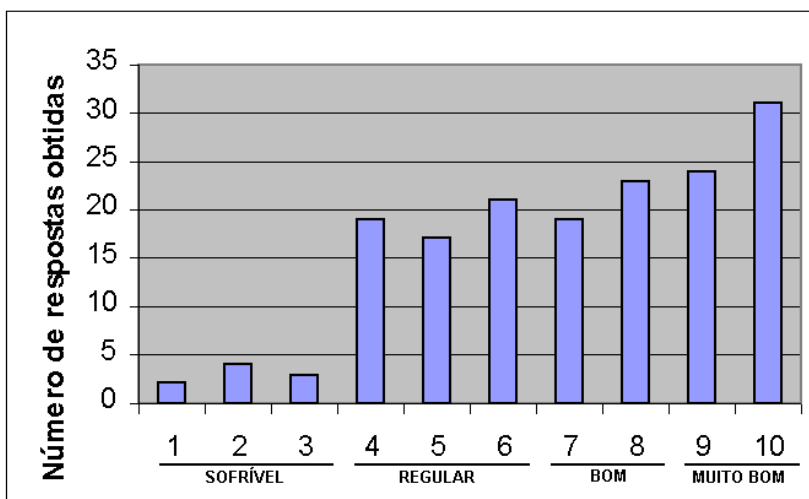
3. Relações Interpessoais

GRÁFICO 7 - A PRIMEIRA IMPRESSÃO NA SUA SITUAÇÃO DE TRABALHO, BEM COMO INTERAÇÕES E SENTIMENTOS RECOMENDADOS



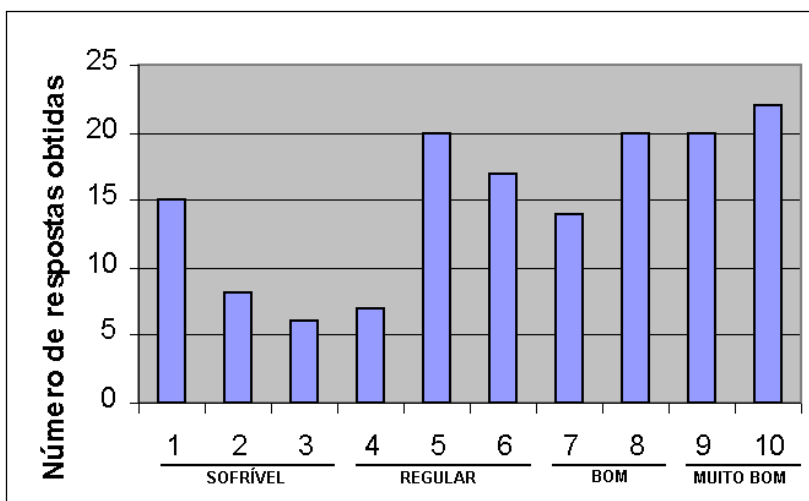
O número de respostas para avaliar a primeira impressão na situação de trabalho variou entre Regular a Muito Bom, perfazendo um perfil de indefinição do colaborador quanto sua chegada na organização.

GRÁFICO 8 - NO DECORRER DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO TEMPO DE PERMANÊNCIA NO TRABALHO, RELACIONAMENTO, PERCEPÇÕES, SENTIMENTOS, OPINIÕES, CRENÇAS E VALORES CONSTITUEM UM REPERTÓRIO DE INTERAÇÃO



Na avaliação do repertório de interação varia de Regular a Muito Bom, o que caracteriza opiniões e sentimentos variados na compreensão da interação funcional.

GRÁFICO 9 - O APOIO ENTRE OS MEMBROS É MÚTUO E A AMIZADE É UM SENTIMENTO VALORIZADO NA ORGANIZAÇÃO. BOAS RELAÇÕES PREVALECEM NO AMBIENTE DE TRABALHO

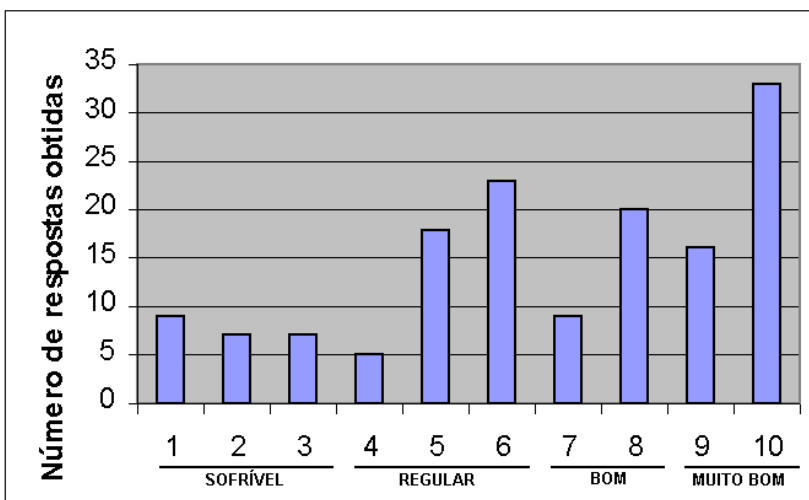


As relações no ambiente de trabalho obtiveram a avaliação com respostas diversas entre Sofrível e Muito Bom, demonstrando uma variação de compreensão de apoio entre os colaboradores.

II – SOCIAL

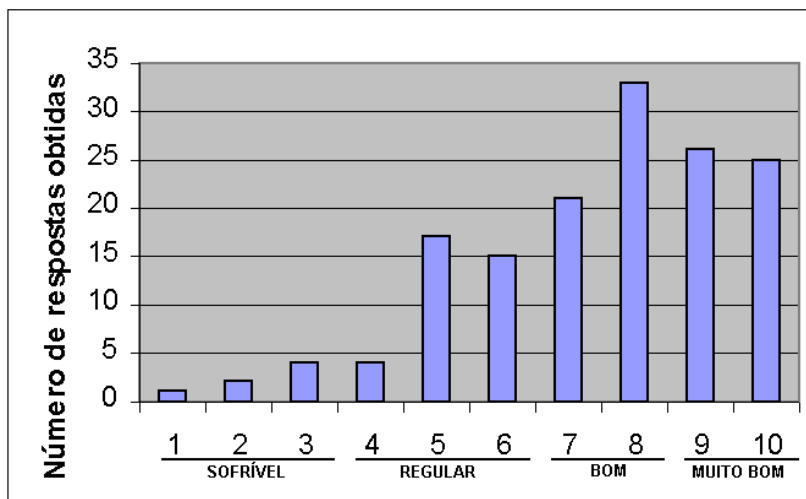
1. Interação

GRÁFICO 10 - SENTIMENTO DE AMIZADE DO GRUPO DE TRABALHO QUE SE TRANSFERE PARA A VIDA PESSOAL E FAMILIAR



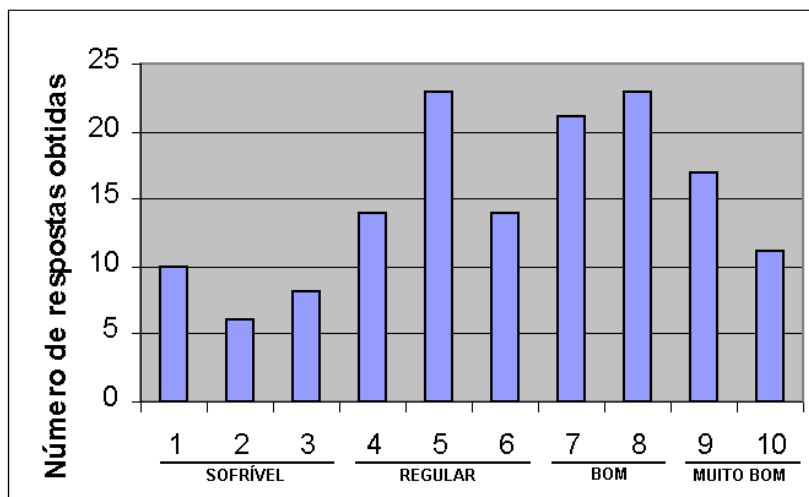
O sentimento de amizade do grupo de trabalho transferindo-se para a vida pessoal e familiar teve opção como Regular, Bom e Muito Bom em maior número, diversificando a intensidade do sentimento proposto.

GRÁFICO 11 - GRAU DE RECONHECIMENTO SOCIAL QUE ADVÉM DOS AMIGOS E CONHECIDOS PESSOAIS POR SER MEMBRO DE UMA ORGANIZAÇÃO ESTABELECID E RESPEITADA NA SOCIEDADE



Bom foi a avaliação de respostas porém com opções de escolhas entre Regular e Muito Bom para o grau de reconhecimento social, por ser membro da organização estabelecida e respeitada na sociedade, denotando uma tendência ao reconhecimento.

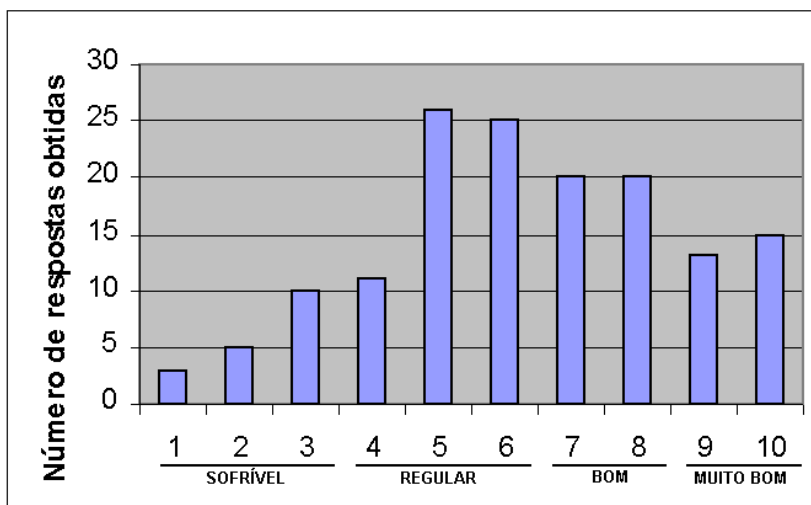
GRÁFICO 12 - CONHECIDOS, AMIGOS E FAMILIARES COMENTAM QUE SUAS CONVICÇÕES E ATITUDES SÃO INFLUENCIADAS PELOS VALORES DA ORGANIZAÇÃO



Respostas com número variado entre Sofrível e Muito Bom, com ênfase entre Regular a Muito Bom para conhecidos, amigos e familiares que comentam que suas convicções e atitudes são influenciadas pelos valores da organização, confirmando que a maioria está influenciado pelo cotidiano da organização.

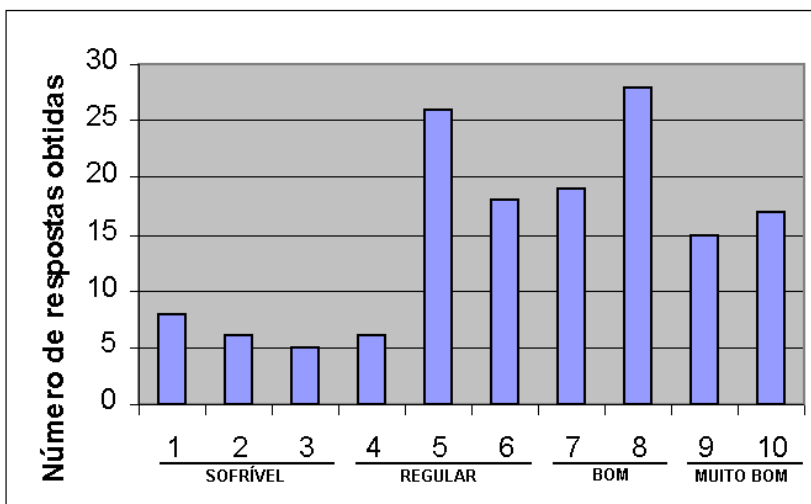
2. Status e Papel

GRÁFICO 13 - CAPACIDADE DE LOCALIZAR-SE NA PIRÂMIDE SOCIAL, DEFININDO SUA POSIÇÃO (*STATUS*) NO GRUPO DE TRABALHO OU NA SOCIEDADE



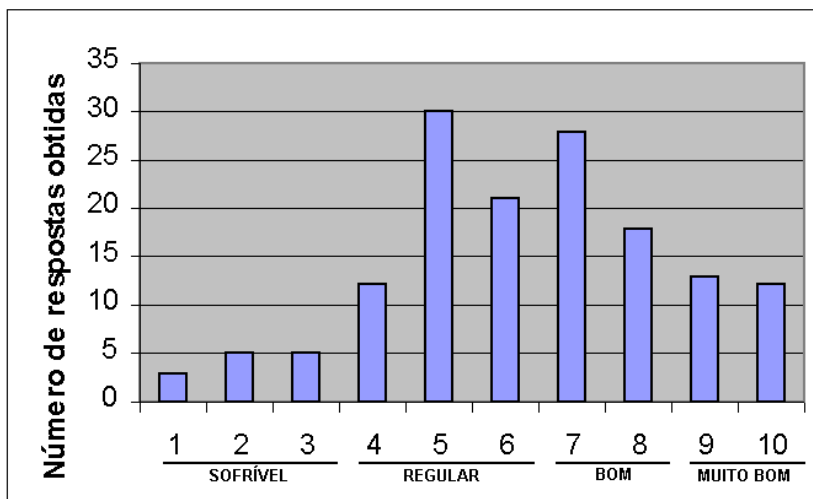
O número de respostas de avaliação na escala de categoria, revela o Regular e Bom como capacidade de localizar-se na pirâmide social. O colaborador associa de forma mediana a relação pirâmide social-*status*.

GRÁFICO 14 - O CARGO DESEMPENHADO NA ORGANIZAÇÃO SISTEMATIZA O QUE FAZER NA MAIOR PARTE DA SUA VIDA PESSOAL E SOCIAL



Discrepância de respostas entre Regular e Bom para o item cargo desempenhado na organização sistematiza o que fazer na maior parte de sua vida pessoal e social, apresentando uma compreensão totalmente clara deste critério de associação.

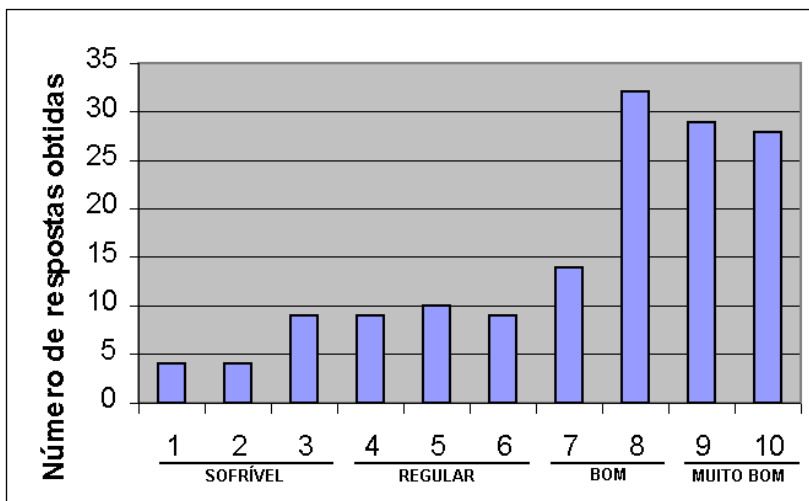
GRÁFICO 15 - A SOCIEDADE COMPARA O DESEMPENHO DE PAPÉIS DA PESSOA TAL QUAL SUAS ATITUDES SOCIAIS NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO



Regular, Bom e Muito Bom são indicadores mais freqüentes no gráfico que apresenta a questão a sociedade compara o desempenho de papéis da pessoa tal qual suas atitudes sociais no exercício da função na organização, denotando aceitação razoável do colaborador entre os itens indicados.

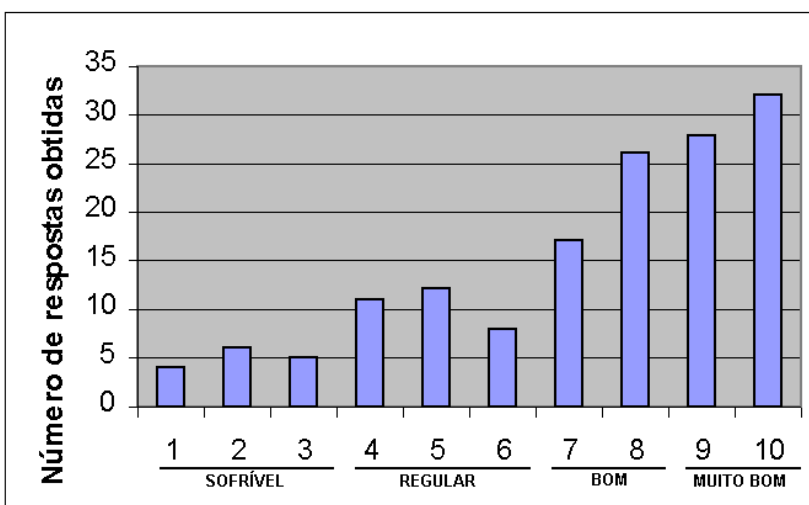
3. Controle Social

GRÁFICO 16 - HABILIDADE PARA RECONHECER A RESPONSABILIDADE PARA REALIZAR OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO COM NÍVEL DE TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS SEM VERIFICAR COM SUPERIORES CADA ETAPA



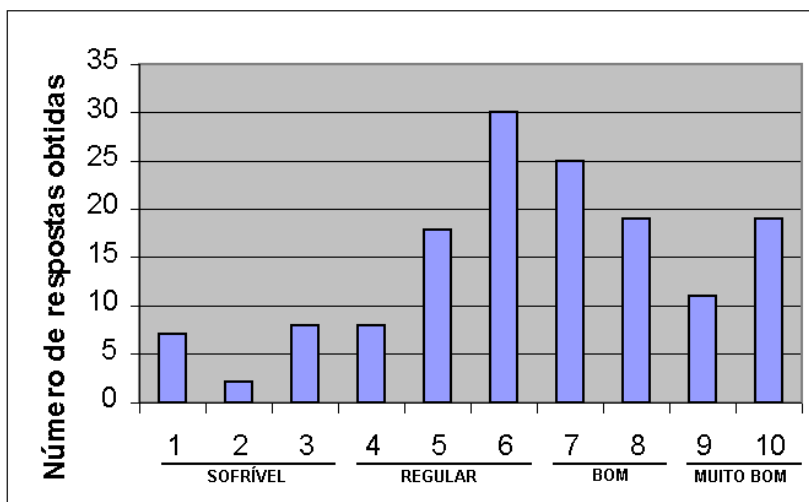
Avaliação com maior número de respostas Bom e Muito Bom para habilidade de reconhecer a responsabilidade na organização, ou seja, caracteriza o quanto o colaborador reconhece suas atividades cotidianas.

GRÁFICO 17 - NORMAS ESTABELECIDAS QUE PROMOVEM SENTIMENTO ENTRE OS COLABORADORES DE QUE TUDO ESTÁ ORGANIZADO E COM OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS



Na escala de categorias para avaliar normas estabelecidas de forma organizada e com objetivos claros e definidos, indicaram-se Bom e Muito Bom com maior número de escolha, demonstrando que os colaboradores compreendem a organização e seu perfil de atuação.

GRÁFICO 18 - SENTIMENTO COERCITIVO DA PRESSÃO ECONÔMICA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DA SOCIEDADE PARA DETERMINAR O PADRÃO SOCIAL E A POSIÇÃO SOCIAL

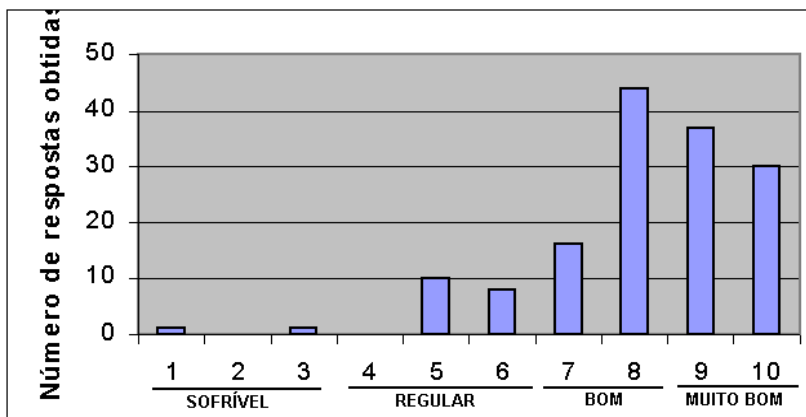


Regular e Bom indicam o maior número de opções acerca do sentimento coercitivo da pressão econômica como instrumento de controle da sociedade para determinar o padrão social e a posição social, demonstrando visível variação, com tendência à opção regular, para associar os fatores macroeconômicos com pressões cotidianas que afetam o *status* social.

III – EMOCIONAL

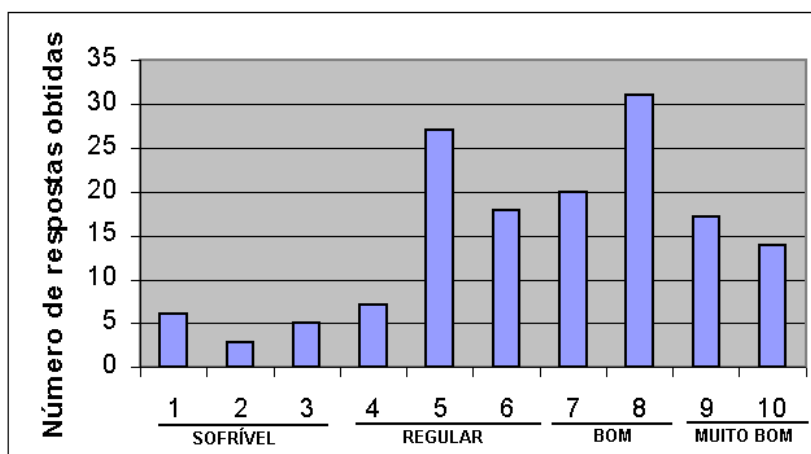
1. Flexibilidade

GRÁFICO 19 - CAPACIDADE PARA BUSCAR CONHECER AS OPINIÕES, IDÉIAS, SUGESTÕES E INFLUÊNCIA DAS OUTRAS PESSOAS



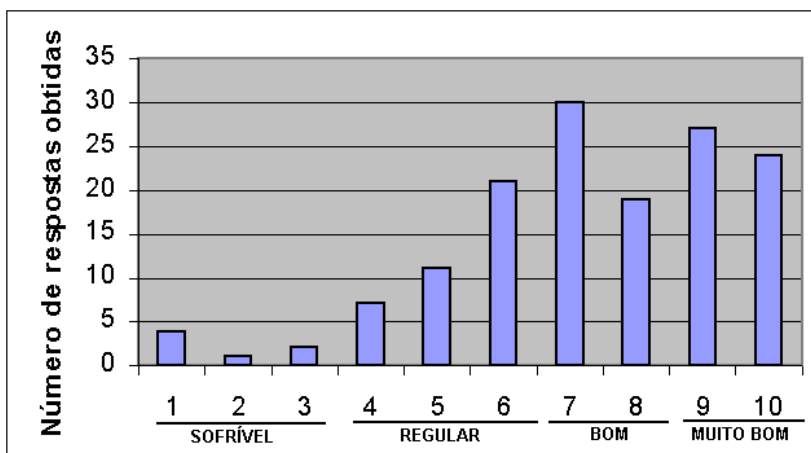
Capacidade para buscar conhecer as opiniões, idéias, sugestões e influência das outras pessoas teve como avaliação Bom e Muito Bom com ênfase, reforçando a iniciativa do colaborador para discernir em seu relacionamento social.

GRÁFICO 20 - CAPACIDADE PARA MODIFICAR OPINIÃO E ATITUDES NA ORGANIZAÇÃO EM FUNÇÃO DE OBJETIVOS ESTABELECIDOS



Avaliação com escolhas das categorias Regular, Bom e Muito Bom em maior número para a capacidade de modificar opinião e atitudes na organização em função de objetivos estabelecidos, denotando possibilidades diversas no exercício diário da função.

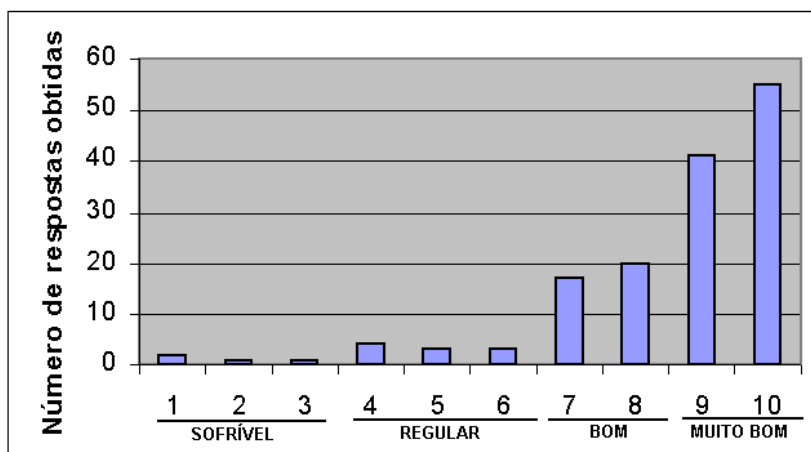
GRÁFICO 21 - TENDÊNCIA A ACEITAR ESTÍMULOS E INCENTIVOS DAS OUTRAS PESSOAS PARA ALCANÇAR NOVA POSIÇÃO SOCIAL



Aceitar estimular para alcançar nova posição social indica uma avaliação em que Regular, Bom e Muito Bom possuem maior número como categorias definindo um colaborador disponível ao *feedback*.

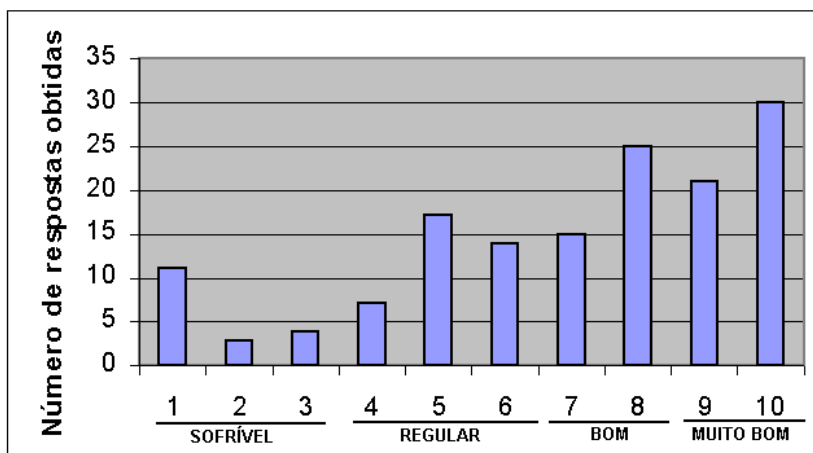
2. Energia Emocional

GRÁFICO 22 - DESEJAR VENCER E MELHORAR NA FUNÇÃO QUE EXERCE BUSCANDO O RECONHECIMENTO DOS OUTROS



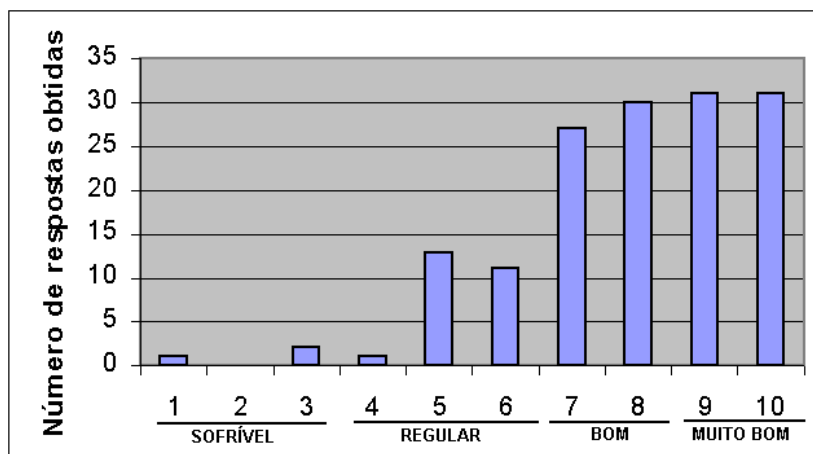
Desejar vencer e melhorar na função que exerce buscando o reconhecimento dos outros teve como avaliação Muito Bom, em maior número e Bom em um número menor, demonstrando respeito ao outro e sua função.

GRÁFICO 23 - DISPONIBILIDADE PARA ACEITAR MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS MANTENDO O PADRÃO DE DESEMPENHO EM SUAS ATIVIDADES



Avaliação com categorias variadas entre Regular e Muito Bom para a disponibilidade para aceitar mudanças organizacionais mantendo o padrão de desempenho em suas atividades, demonstrando que os colaboradores estão conscientes das alterações que ocorrem na organização.

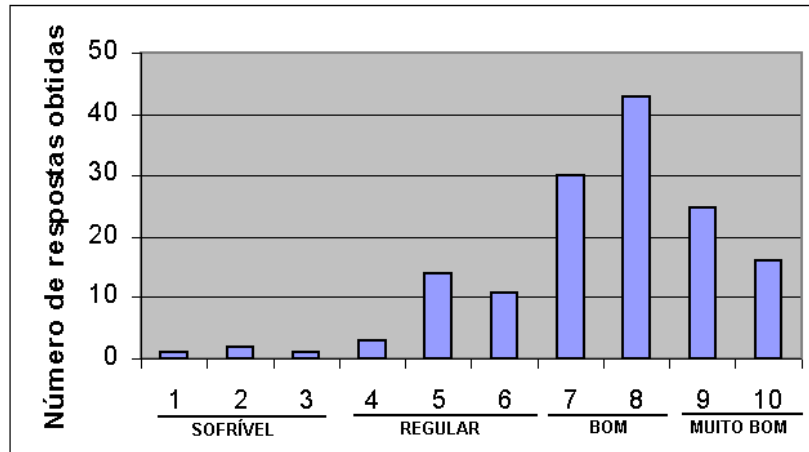
GRÁFICO 24 - EXPERIMENTAR NOVAS SITUAÇÕES, FAZER NOVAS ATIVIDADES E CONHECER NOVAS PESSOAS



As categorias Bom e Muito Bom foram as mais escolhidas para avaliar o experimentar novas situações, fazer novas atividades e conhecer novas pessoas, apresentando uma disponibilidade dos colaboradores para aceitar as novidades.

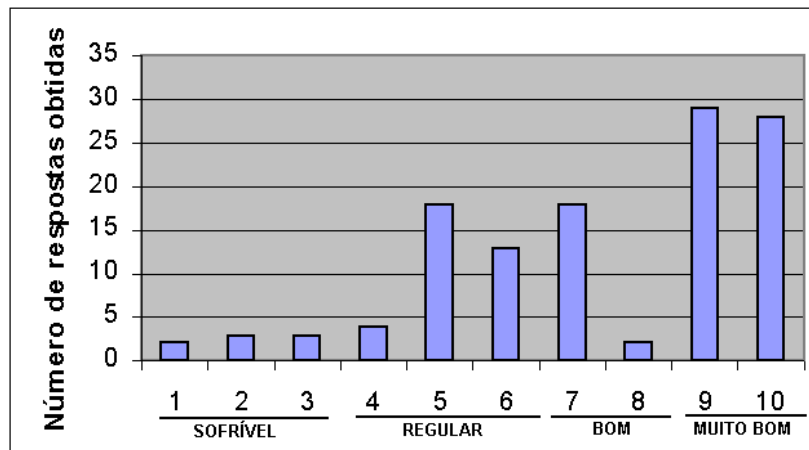
3. Sensibilidade

GRÁFICO 25 - DISPONIBILIDADE PARA OBTER ATENÇÃO E RECONHECIMENTO PESSOAL E SOCIAL



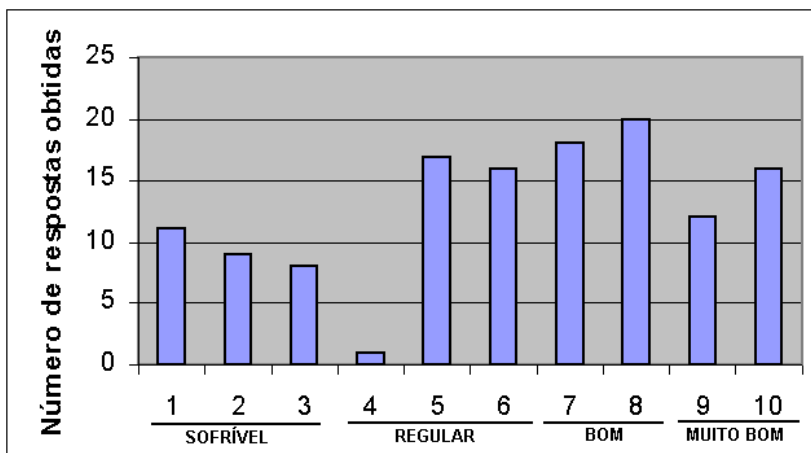
A categoria Bom foi a mais indicada para disponibilidade para obter atenção e reconhecimento pessoal e social, indicando um colaborador disposto para obter *feedback*.

GRÁFICO 26 - CAPACIDADE PARA PERCEBER SENTIMENTOS E OPINIÕES DE SITUAÇÕES INDIVIDUAIS E DE GRUPOS NA ORGANIZAÇÃO



A categoria Muito Bom, com ênfase também na categoria Regular, foi indicada como a capacidade para perceber sentimentos e opiniões de situação individuais e de grupos na organização, mostrando uma dualidade de opinião, ou seja, um grupo de colaboradores enfrenta pouco e outros enfrentam de forma tranqüila esta capacidade.

GRÁFICO 27 - HABILIDADE PARA ENTENDER SENTIMENTOS E REAÇÕES EMOCIONAIS DE OUTROS COM ATITUDES E VALORES ADVERSOS



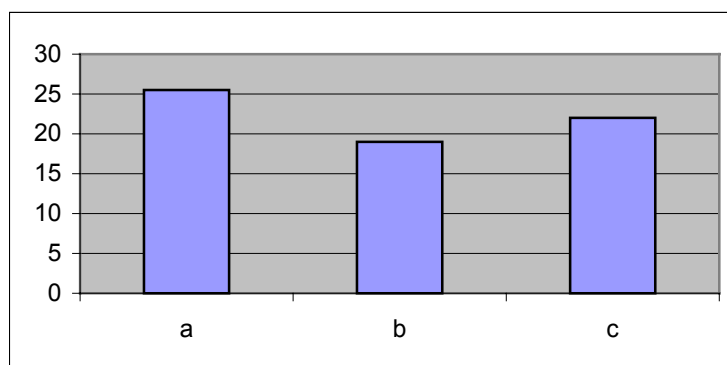
Quanto às categorias avaliadas entre Sofrível e Muito Bom para habilidade para entender sentimentos e reações emocionais de outros com atitudes e valores adversos, os colaboradores demonstram opinião variada para esta habilidade, pois o lado pessoal interfere.

APRESENTAÇÃO DA MÉDIA DOS COMPONENTES

Para esclarecer os resultados do Inventário sobre o Contrato Psicológico, foi estabelecida também a média dos componentes de cada item dos indicadores: organizacional, social e emocional. Apresentando qual ou quais as questões com categoria de maior avaliação.

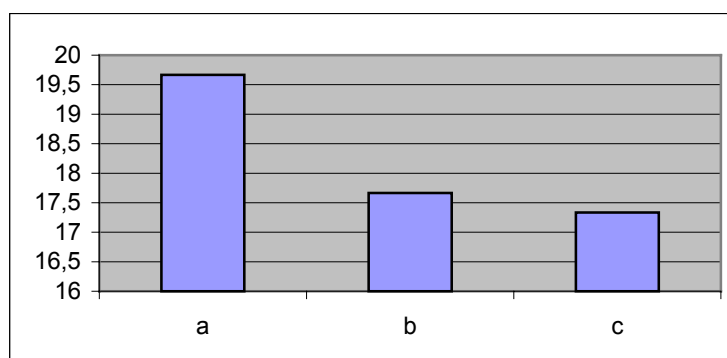
1. Organizacional

GRÁFICO 28 - DESEMPENHO



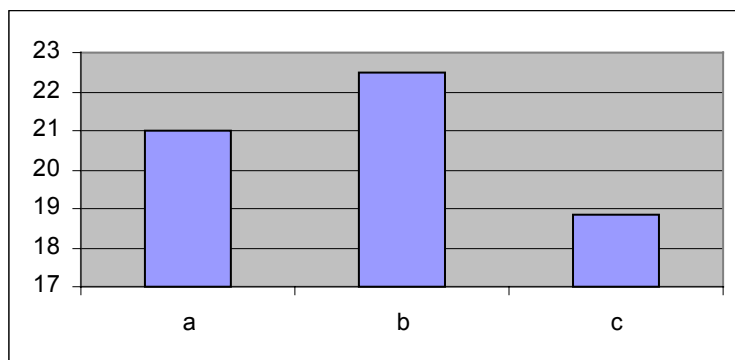
A questão A do indicador desempenho obteve categorias mais altas.

GRÁFICO 29 - SATISFAÇÃO



A questão A do componente satisfação foi a que obteve maior categoria de avaliação.

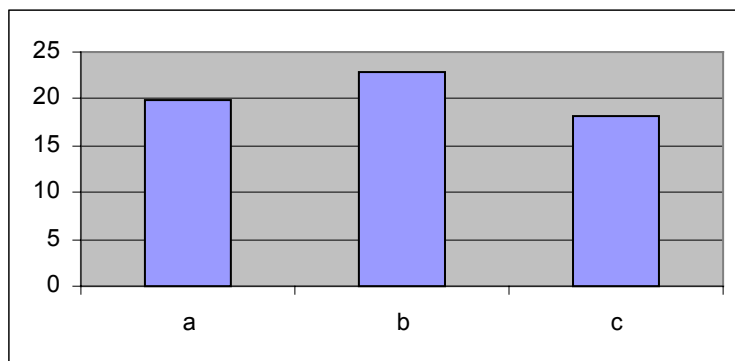
GRÁFICO 30 - RELAÇÕES INTERPESSOAIS



A questão B obteve maior número na categoria Muito Bom e seguido da questão A.

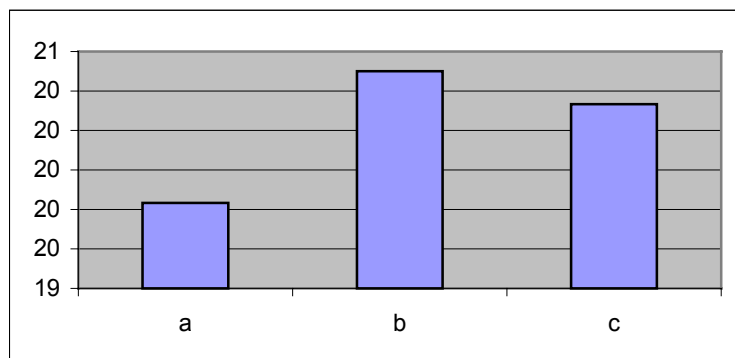
2. Social

GRÁFICO 31 - INTERAÇÃO SOCIAL



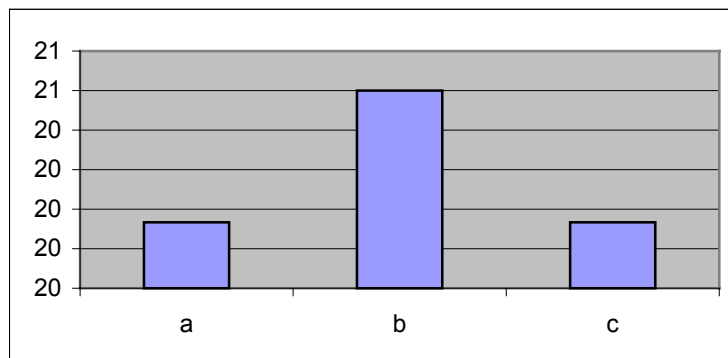
Houve um equilíbrio de categorias entre A, B e C nas questões sobre intenção social.

GRÁFICO 32 - STATUS E PAPEL



As respostas com avaliações mais altas foram B e C quanto *status* e papel.

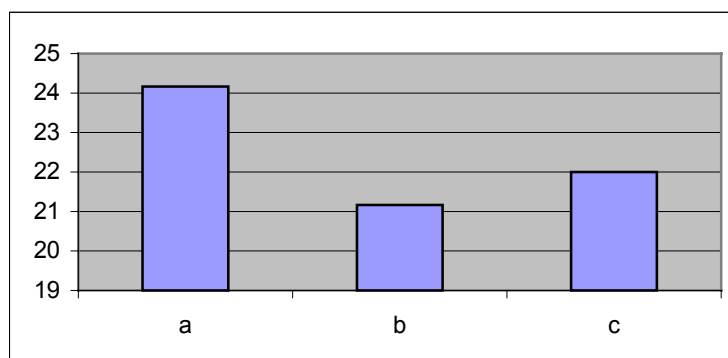
GRÁFICO 33 - CONTROLE SOCIAL



O controle social obteve categoria mais elevada na questão B.

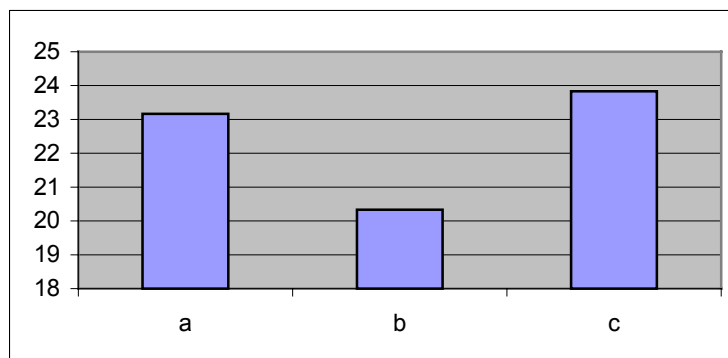
3. Emocional

GRÁFICO 34 - FLEXIBILIDADE



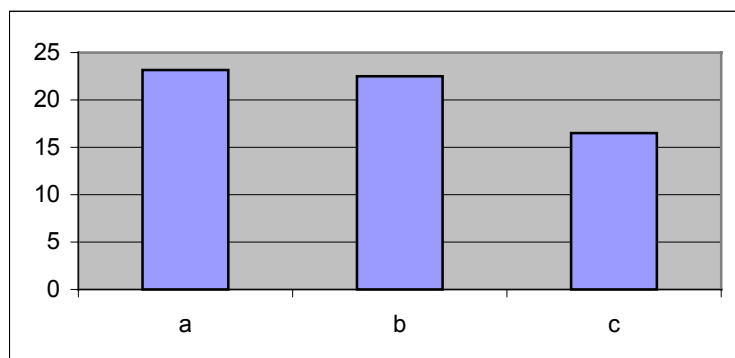
A questão A de flexibilidade é a que possui maior número de opção Muito Bom.

GRÁFICO 35- ENERGIA EMOCIONAL



Quanto a energia emocional as questões A e B foram as de maior categoria.

GRÁFICO 36- SENSIBILIDADE



Quanto a sensibilidade as questões A e B foram as de maior categoria.

ENTREVISTA SEMIDIRETIVA

Sendo o objetivo desta tese identificar indicadores capazes de dimensionar a dinâmica do contrato psicológico da relação indivíduo-organização, foi realizada a análise da entrevista semidiretiva mediante as frases ditas pelos funcionários participantes. Para melhor compreensão, foram selecionadas as frases significativas que identificam os componentes analisados e seus indicadores.

QUADRO A.1.1 - INDICADOR ORGANIZACIONAL, SOCIAL E EMOCIONAL

continua

AUTONOMIA
"... eu sei como sou quando mexem comigo..."
"... trabalho aqui como meu primeiro trabalho e hoje sou o que sou pelo meu trabalho..."
"... muitas pessoas perguntam se é bom trabalhar aqui..."
"... a empresa permitiu que eu fizesse tudo o que eu queria como chefe do setor, hoje eu sei tudo devido a isso..."
"... aprendi a controlar meu temperamento com meus colegas da empresa..."
"... sei muito bem como sou... principalmente quando o chefe está bravo..."
"... minha mulher sempre diz que sou revoltado quando falo das tarefas que tenho..."
"... eu tenho minha colega como boa amiga... ela é até minha comadre..."
"... acho difícil levar um colega ou chefe na minha casa..."
"... a gente tem time de futebol e eu e ele jogamos juntos..."
"... todo mundo diz que sou rico porque trabalho aqui..."
"...pra fazer conta nas lojas é bom, é só dizer que trabalho aqui..."
"... quando venho com minha esposa fazer compras aqui e acabo encontrando os clientes, eles dizem que sou privilegiado..."
"... sei lá se trabalhar aqui, faz isso..."
"... minha mulher sempre diz que depois que comecei aqui, mudei até na forma de dar palpite nas comidas..."
"... a empresa sempre dá curso... que a gente aprende e muda..."
"... eu sei ouvir as pessoas..."
"... aqui dá para usar o chicote ou afagar..."
"... quando me convencem de que é melhor, eu aceito uma nova idéia..."
"... aqui não tem incentivo de mudar posição..."
MOTIVAÇÃO
"... não sei se me sinto realizado, mas a empresa já foi melhor..."
"... eu gosto de trabalhar aqui e espero continuar, mesmo com os problemas da atividade que faço..."
"... meu chefe sempre indica quando a gente pode ir para outro setor..."
"... nem sempre aqui a gente sabe o que aconteceu... às vezes tem que trabalhar obedecendo apenas..."
"... quando eu peço para sair mais cedo meu chefe deixa... mas faz a gente compensar sempre..."
"... eu precisei ir ao médico e o chefe deixou..."
"... eu gostaria de estudar... não posso tenho um horário que não me deixa..."
"... não acho que aqui a gente pode fazer o que quer..."
"... sei lá como acontece, porém o que eu ganho dá para a sobrevivência..."
"... conheço quem está acima de mim e abaixo de mim aqui na empresa..."
"... sou um prestador de serviço..."
"... minha função não é vital, faço o que algumas pessoas precisam..."
"... existe rótulo, você é o que faz e não o que é..."
"... interfere na vida pessoal, porque interfere na tua postura..."
"... pessoas acreditam na gente porque sabem que eu sei fazer meu trabalho..."
"... o cliente só pensa em como a gente trabalha bem..."
"... os outros cobram uma atitude regrada..."
"... fazer alguém mudar de idéia é complicado e difícil..."
"... aqui é difícil de fazer o colega sentir vontade de ajudar..."

QUADRO A.1.1 - INDICADOR ORGANIZACIONAL, SOCIAL E EMOCIONAL

conclusão

RELAÇÕES SOCIAIS
"... fiquei feliz de trabalhar aqui... mas fiquei bem perdido do que fazer..."
"... eu gosto dos colegas, eles são meus amigos..."
"... tenho dificuldade de reconhecer aqui quem são os meus amigos..."
"... fiquei chateada quando mudei de setor e minha colega não..."
"... meu marido diz que casei com a empresa..."
"... aqui a fofoca rola solta... sempre tem alguém de mal com alguém..."
"... tem chefe aqui que é dedo-duro..."
"... o pessoal do meu setor se dá bem, mas dos outros setores é rival..."
"... fica difícil conversar com alguns colegas..."
"... o dinheiro faz parte da vida e ajuda a ser feliz..."
"... quando você conversa com o cliente, ele pensa que você vive como ele..."
"... eu não ligo para o que o outro pensa..."
"... sinto dificuldade em confiar de primeira, principalmente em fazer novas amizades..."

As frases ditas pelos funcionários durante a entrevista semidiretiva, esclarecem que, indiscutivelmente, as reais atividades das relações de trabalho diferem por estarem muito além ou muito aquém da compreensão do indivíduo.

É por isso que as expectativas do colaborador apresentam-se confusas e conflitantes, ora com certeza de atuação no contexto cotidiano do trabalho, ora com dificuldade de compreender sua posição funcional diante de decisões imediatas e de distinguir os desejos e as necessidades das formas de gerenciamento do trabalho. Assim, aspectos como satisfação e relações interpessoais e, ainda, posição funcional e social ou flexibilidade, energia emocional e sensibilidade são componentes do cotidiano que constantemente requerem uma reflexão para centralizar os interesses compatíveis entre indivíduo e organização.

TEMAS REGISTRADOS NOS ENCONTROS DO GRUPO OPERATIVO-PSICOSSOCIAL

O objetivo do Grupo Operativo-Psicossocial, mediante as cartelas temáticas, é instigar o grupo para a reflexão e o diálogo sobre as expectativas do indivíduo nas relações de trabalho comparativamente às ocorrências cotidianas do trabalho.

Os temas foram registrados, selecionados, obedecendo aos componentes definidos para delinear os indicadores organizacional, social e emocional.

QUADRO A.1.2 - INDICADOR ORGANIZACIONAL, SOCIAL E EMOCIONAL

continua

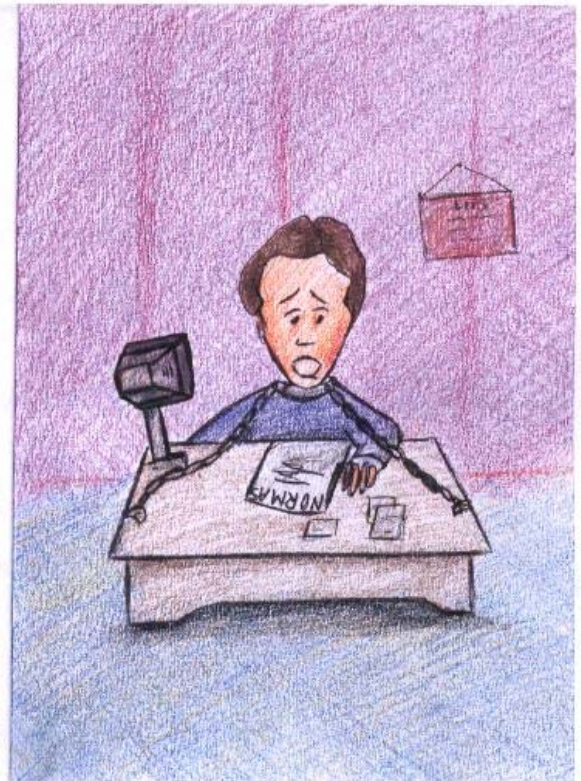
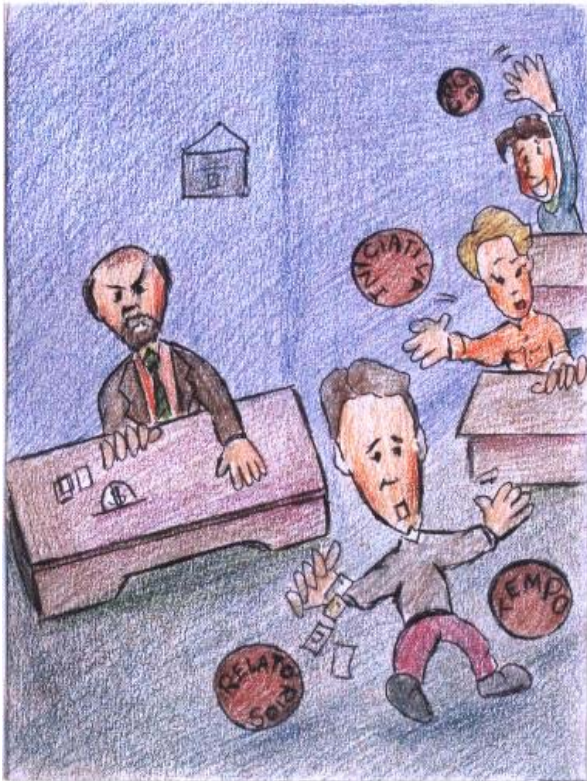
AUTONOMIA
...Gosto quando meu chefe diz o que eu tenho que fazer; assim as coisas aparecem claras. (Repositor)
...Às vezes tem que dizer para o (chefe) o que se pretende... e aí dá certo. (Cozinheira)
...Eu sei que no meu trabalho é só até aqui que eu vou, mas gosto de elogio. (Auxiliar Administrativo)
...Minha mulher usa o nome da firma para crediário e eles gostam da referência. (Padeiro)
...Meu vizinho sempre diz que quer trabalhar na minha empresa. (Auxiliar Administrativo)
...Quer dizer que eu posso dizer para o cliente quanto o material "x" da padaria... é bom saber. (Auxiliar de Depósito)
...Meu filho diz que é bom ser padeiro... só come doce. (Padeiro)
...Em casa não sou eu que faz o churrasco apesar de ser açougueiro. (Açougueiro)
...Na família sempre me orientam a dar valor no emprego. (Empacotador)
...Por eu conhecer meu ponto forte sei que posso chegar lá... (Auxiliar Administrativo)
...Aqui os colegas são legais, mas se precisa de ajuda a gente fica sozinha. (Cozinheira)
...Preciso falar muito, muito e aí... consigo sentir e pensar como agir e entender o que acontece. (Servente)
...Eu e meus colegas gostamos de jogar uma bolinha, e isso parece que retira as dificuldades do dia-a-dia. A gente tira sarro e brinca e conversa e tudo se esquece, até acontecer de novo um problema. (Auxiliar nas Hortifruti)
...Eu gosto do que faço e fico admirado quando vejo um bolo ou pão gostoso e bonito feito com capricho. (Padeiro)
...As coisas são assim, o cliente é chato, mas ele tem razão; fazer o quê... (Balconista)
...Nós somos amigos né? (olhando para o colega) E a gente se visita... (Zeladora)
...É importante conversar; às vezes, o colaborador entra na minha sala nervoso, mas eu vou vendo o que ele precisa... e com o tempo e conversando, sai mais aliviado... (Gerente de Recursos Humanos)
MOTIVAÇÃO
...Não der certo eu vou procurar outro emprego... mas aqui ainda tá legal. (Empacotador)
...Eu comecei aqui no caixa... hoje sou auxiliar administrativo, então tem que rala... (Auxiliar Administrativo)
...NÃO Acho Que Aqui Tenha Futuro, Mas Gosto Do Que Trabalho. (Chapeiro)
...A gente se sente importante quando os outros elogiam. (Auxiliar de Expedição)
...Os outros dizem que o nosso colega aqui (apontando para o outro colega) gosta de entrar na moda... tem <i>status</i> . (Repositor)
...Sei que sou cobrado pela minha mulher e até meus colaboradores que eu tenha que acertar. (Gerente de Recursos Humanos)
...As decisões aqui no meu setor são difícil, mas os outros dizem – larga mão – vamos resolver e pronto. (TMMG Depósito)
...Será que precisa dizer para o chefe, pra avisar sempre que as coisas são diferentes... a gente não gosta mais trabalha e faz. (Auxiliar de Açougueiro)
...Nesse desenho aí... parece bem quando agente não sabe de nada e sente perdido na mudança... aqui, às vezes é bem assim. (Confeiteiro)
...Veja nessa cartela... parece a gente quando faz reunião e leva bronca do chefe... (Repositor)

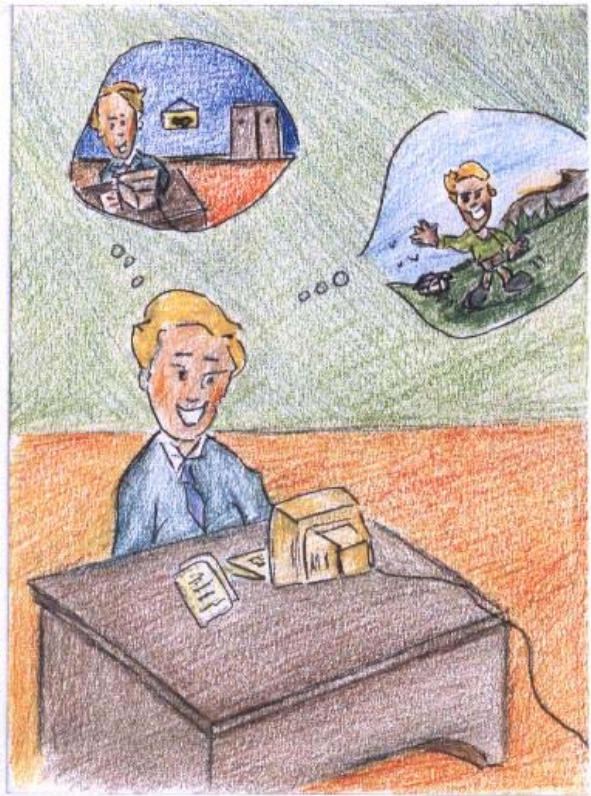
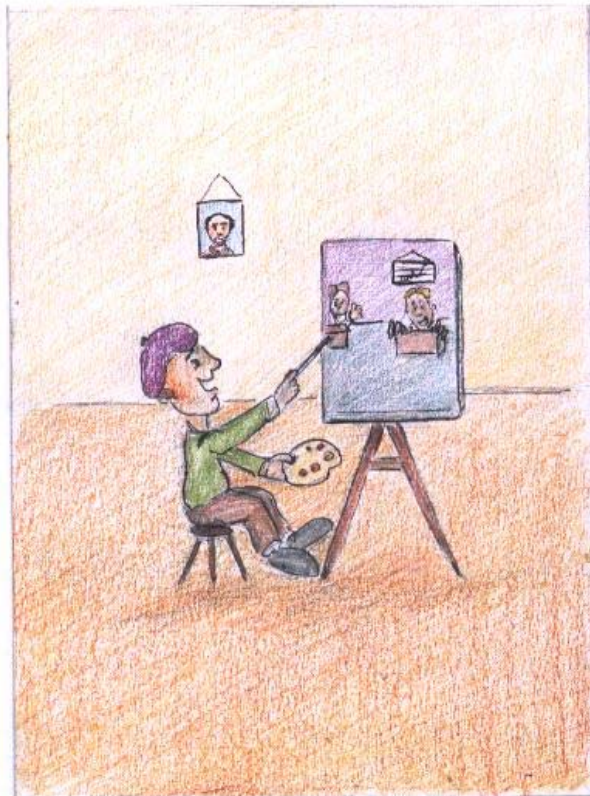
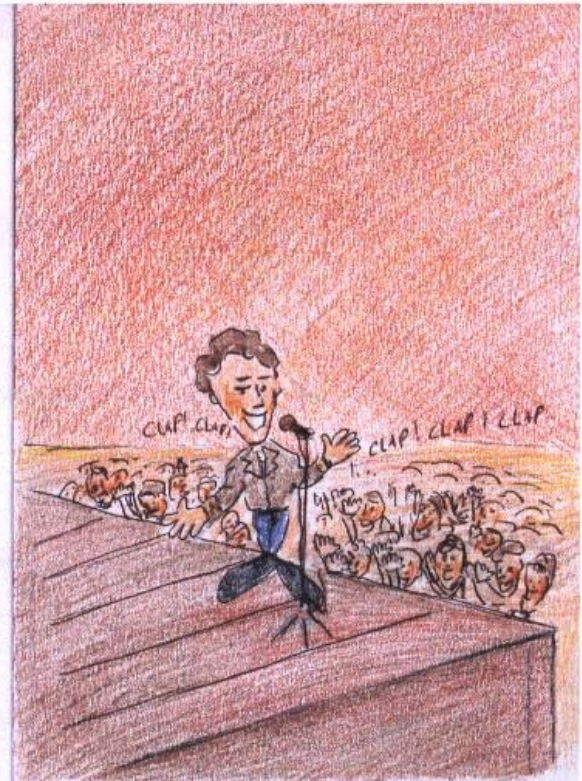
QUADRO A.1.2 - INDICADOR ORGANIZACIONAL, SOCIAL E EMOCIONAL

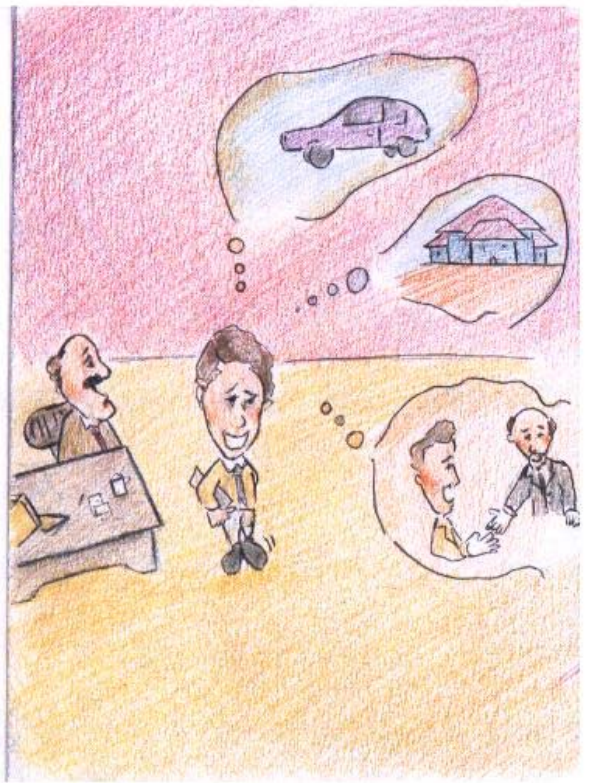
conclusão

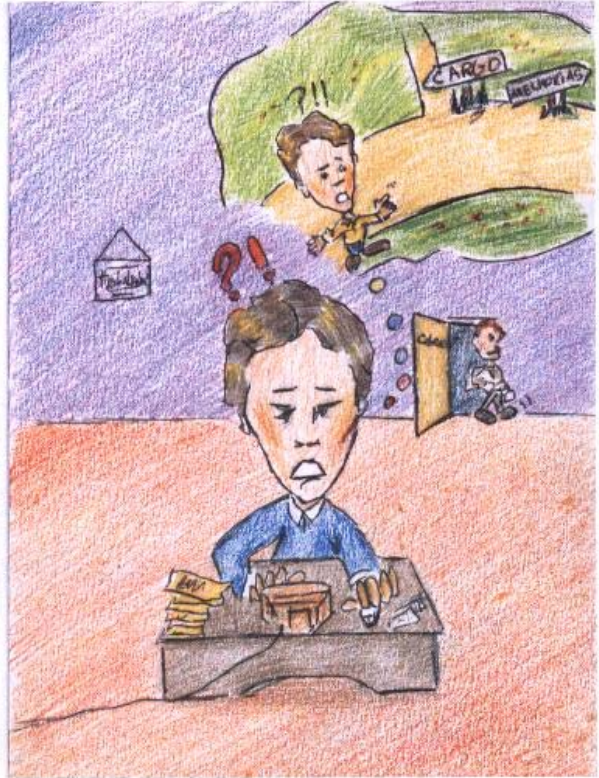
RELAÇÕES SOCIAIS
...Eu me senti assim (olhando para a cartela) no primeiro dia de trabalho aqui, agora entendo porque. (Auxiliar Panificadora)
...A bronca do chefe é bem assim... (Empacotador)
...Quando o pessoal ficou sabendo dessa mudança eu me senti, nós né, sentimos traído com esta ordem... (Depósito)
...Claro que a gente gosta de ganhar mais, mas a empresa não pode também ser diferente dos outros supermercados... até que aqui paga razoável. (Auxiliar de Expedição)
...Esta placa parece o "J" quando o clima ta difícil e tenso. (Confeiteiro)
...Quando o chefe pára assim {...} já sabemos que o clima ta ruim. (Balconista)
...Aqui tem um colega que parece esse aí {Cartela Temática} E quando ta assim sai de perto.(Zeladora)
...Ainda bem que a "M" sempre vem com a cara feliz e gosta de apaziguar a gente. (Caixa)
...O salário faz parte do interesse do amigo... aqui todo mundo esconde o salário. (Caixa)

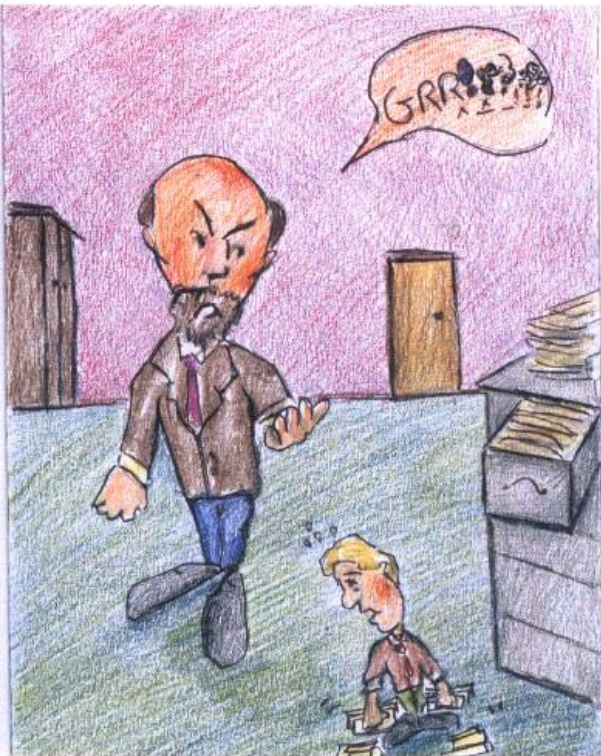
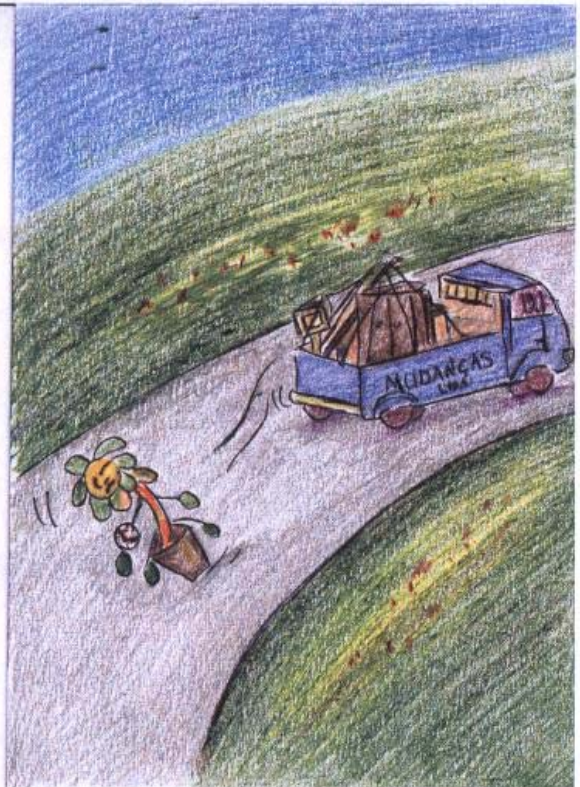
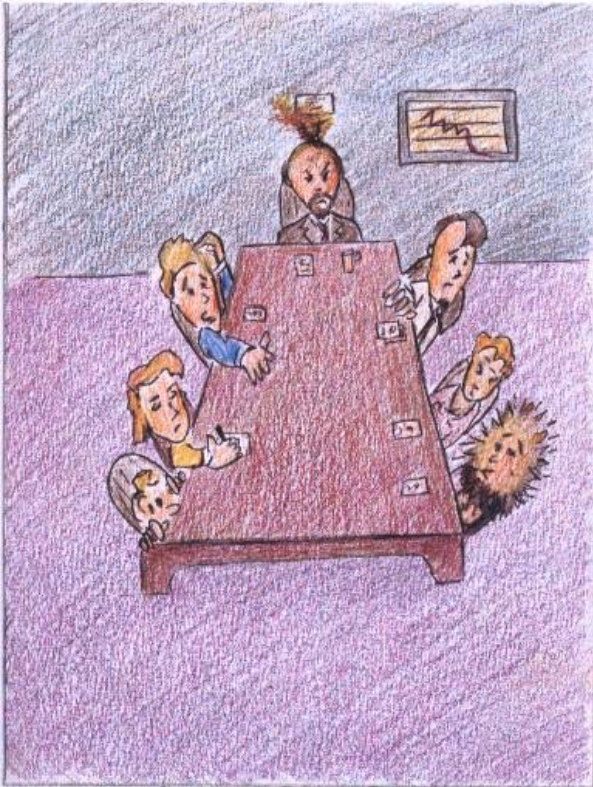
APÊNDICE C
CARTELAS TEMÁTICAS











APÊNDICE D
AVALIAÇÃO FINAL DOS ENCONTROS DO
GRUPO OPERATIVO-PSICOSSOCIAL

AVALIAÇÃO FINAL DOS ENCONTROS DO GRUPO OPERATIVO-PSICOSSOCIAL

Data: ____/____/____

Total = 23

1. Meu aproveitamento neste grupo:

RESPOSTAS	QUANTIDADE
Aprendi muito	
Aprendi alguma coisa	
Quase nada aprendi	
Perdi meu tempo	

2. Minha satisfação neste grupo:

RESPOSTAS	QUANTIDADE
Muito satisfeito	
Bastante satisfeito	
Mais ou menos satisfeito	
Pouco satisfeito	

3. Quanto à oportunidade de expressar o que realmente sentia e pensava:

RESPOSTAS	QUANTIDADE
Bastante liberdade	
Razoável	
Pouca	
Nenhuma	

4. Minha motivação para participar dos encontros:

RESPOSTAS	QUANTIDADE
Muito boa	
Boa na maior parte	
Razoável	
Pouca	

Sugestões (, ,)

repetir mais vezes...

continuar com os encontros...

mais tempo com outros colegas...

Ajudou-me a conhecer melhor os colegas e ver a organização de forma diferente...

Meu trabalho passou a ser relevante...

AVALIAÇÃO FINAL DO ENCONTRO DO GRUPO OPERATIVO-PSICOSSOCIAL

Data: ____ / ____ / ____

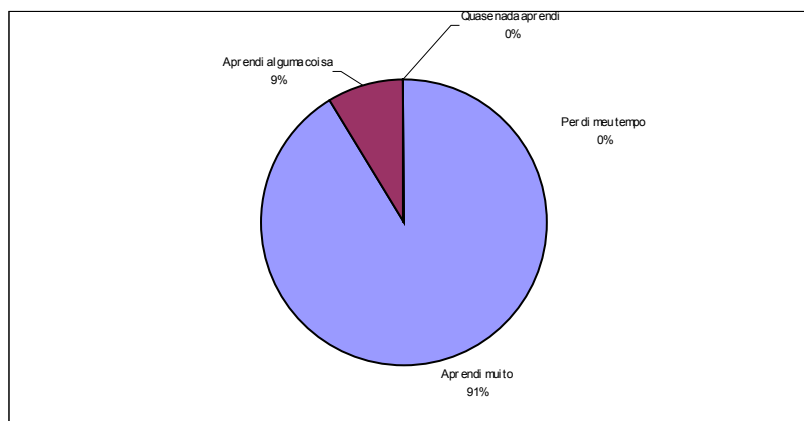
Total = 23

1. Meu aproveitamento neste grupo:

QUADRO A.1.3 - APROVEITAMENTO

RESPOSTAS	QUANTIDADE
Aprendi muito	21
Aprendi alguma coisa	2
Quase nada aprendi	0
Perdi meu tempo	0

GRÁFICO 37 - APROVEITAMENTO



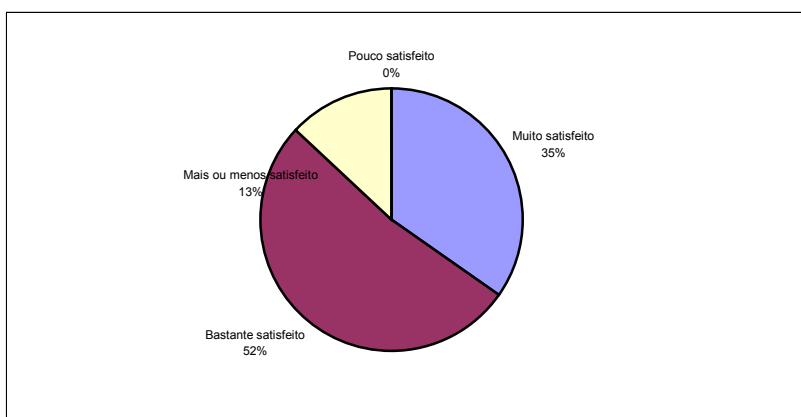
O aproveitamento do grupo foi de 91%.

2. Minha satisfação neste grupo:

QUADRO A.1.4 - SATISFAÇÃO

RESPOSTAS	QUANTIDADE
Muito satisfeito	8
Bastante satisfeito	12
Mais ou menos satisfeito	3
Pouco satisfeito	0

GRÁFICO 38 - SATISFAÇÃO



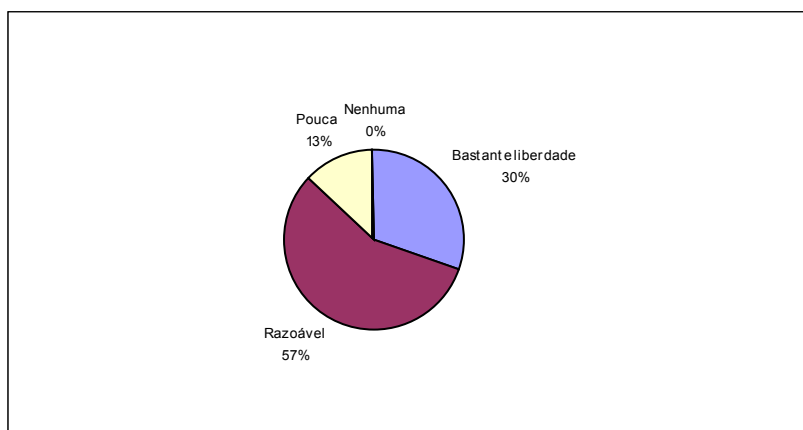
A satisfação do grupo foi de 52% bastante satisfeitos, 35% muito satisfeitos, 13% mais ou menos satisfeitos e nenhum pouco satisfeito.

3. Quanto à oportunidade de expressar o que realmente sentia e pensava:

QUADRO A.1.5 - SENTIMENTO

RESPOSTAS	QUANTIDADE
Bastante liberdade	7
Razoável	13
Pouca	3
Nenhuma	0

GRÁFICO 39 - SENTIMENTO



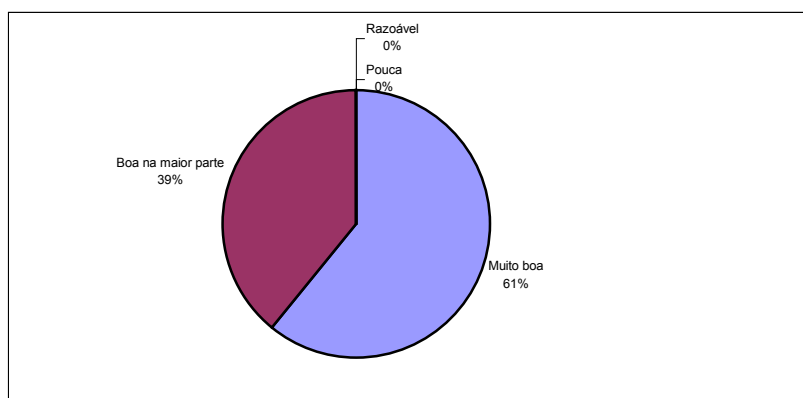
O grupo apresentou-se com 57% razoável – sentimento, 30% com bastante liberdade e 13% com pouca liberdade.

4. Minha motivação para participar dos encontros:

QUADRO A.1.6 - MOTIVAÇÃO

RESPOSTAS	QUANTIDADE
Muito boa	14
Boa na maior parte	9
Razoável	0
Pouca	0

GRÁFICO 40 - MOTIVAÇÃO



Neste quesito, tem-se que 61% do grupo estava motivado e 39% estava motivado na maior parte dos encontros.

Sugestões (, ,)

repetir mais vezes...

continuar com os encontros...

mais tempo com outros colegas...

Ajudou-me a conhecer melhor os colegas e ver a organização de forma diferente...

Meu trabalho passou a ser relevante...

Pelos resultados levantados, os colaboradores que participaram do Grupo Operativo-Psicossocial demonstraram aproveitamento, satisfação, motivação e oportunidade de expressar o que realmente sentia e pensava.