Universidade Federal da Bahia
Departamento de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

MINO CORREIA RIOS

Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais:
Investigando os Contratos Psicológicos de terceirizados e não-terceirizados

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho
Orientadora: Profª. Drª. Sônia Maria Guedes Gondim

2007

Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: Investigando os Contratos Psicológicos de terceirizados e não-terceirizados

Mino Correia Rios

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Sônia Maria Guedes Gondim (Orientadora)
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Antonio Virgílio Binttencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia

Profª Drª Maria Júlia Pantoja
Universidade de Brasília

Dissertação defendida e aprovada em: 24/08/2007

"Patrão, o trem atrasou / Por isso estou chegando agora
Trago aqui um memorando da Central / O trem atrasou, meia hora
O senhor não tem razão / Pra me mandar embora!

O senhor tem paciência / É preciso compreender
Sempre fui obediente / Reconheço o meu dever
Um atraso é muito justo / Quando há explicação
Sou um chefe de família / Preciso ganhar meu pão
E eu tenho razão."

O Trem Atrasou (1941) - Paquito, E. Silva e A. Vilarinho

Àquele que esteve SEMPRE presente em TODOS os momentos,

Àquele que acreditou mesmo quando eu não tinha certeza,

Àquele que confiou quando eu mesmo tinha minhas dúvidas,

Ao meu pai (***Antonio Oliveira Rios***), a quem nunca poderei agradecer o bastante.

Agradeço a Deus, por tudo o que me concedeu até esse momento,

e por tudo que ainda irá me conceder, mas em especial por minha família.

Agradecimentos

Essa dissertação contou com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – **FAPESB**, que garantiu o apoio financeiro, não apenas à pesquisa aqui apresentada, mas também à minha formação como pesquisador, com o programa de Iniciação Científica, presente através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – **PIBIC**.

Aos amigos do **ISP**, onde iniciei a minha trajetória de pesquisa e onde encontrei uma graduação dentro da própria graduação. Mais ainda, lá descobri amigos que me possibilitaram crescimento em mais áreas de minha vida pessoal e profissional do que eu posso mencionar aqui. Esse trabalho é, em grade parte, fruto das reflexões que surgiram à partir dessas experiências. A **Sérgio** Ricardo, **Fabiola** e **Brena**, por estarem presentes nos primeiros momentos e acompanharem os primeiros passos. A Margarida Brandão (**Guida**), que estive presente em diversos momentos e tão bem me acolheu.

Ao professor Antonio **Virgílio** Bittencourt Bastos, por ter iniciado todo esse processo, dando apoio, atenção e proporcionando uma das experiências que mais marcaram a minha vida, pessoal e profissionalmente.

Ao professor Marcos Emanoel **Pereira**, pela presença sempre enriquecedora e por mostrar equilíbrio entre elevada competência e disponibilidade em ajudar.

Ao professor **Antonio Marcos** Chaves, pela amizade construída ao longo dos anos e por me ensinar novas perspectivas.

Agradeço em especial à minha orientadora, professora **Sônia** Maria Guedes Gondim, por acreditar em mim e por tudo quanto me ensinou. Por ser sempre presente e assertiva; por sua paciência, flexibilidade e atenção. Por estar sempre lá quando necessário, mesmo em momentos que eu mesmo não sabia o quanto. Boa parte do que alcancei nos últimos dois anos derivam direta ou indiretamente das coisas que aprendi com ela. Por conseguir me ensinar tanto nesse curto espaço de tempo. "O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade que elas acontecem. Por isso existem momentos, inesquecíveis, coisas inexplicáveis, e pessoas incomparáveis".

Aos meus colegas do mestrado, por possibilitar um ambiente harmonioso e dinâmico. Aos amigos **Nilo**, **Magno**, **Edu**ardo e **Takei**, que mesmo não sendo da turma, foram parte importante do processo.

Aos demais colegas e professores da minha graduação, a minha enorme consideração por tudo que me permitiram aprender e vivenciar. Em especial a **Igor** Gomes Menezes, amigo que me acompanhou por toda a graduação nos mais diversos momentos. "O fundamento da amizade está na própria natureza: quanto mais a virtude brilha em alguém, mais nos inclinamos a lhe dirigir sentimentos de amizade".

Aos amigos do **IAENE**, por estarem sempre dando apoio e por sempre me estimularem a novas conquistas. Em especial ao Prof. **Valdir** e ao Prof. Anderson **Lula**, pela confiança, pela amizade e pelas ricas discussões proporcionadas ao longo de nossa convivência.

Aos meus alunos da UFBA e IAENE pela oportunidade que me conferiram de ensiná-los, pelo estímulo e pela forma que me receberam, não me deixando dúvidas sobre o acerto na escolha da minha profissão.

À família **Fenner** e **Marchiori**, pela acolhida e pelo apoio em tantos momentos.
A Gustavo **Ban**, **Alison**, Maria **Clara**, **Flora** Cooper e **Juli**ana Fenner, pelo apoio com o inglês.

Ao Prof. Dr. **Josué** Rios, Meritíssima Drª. **Marylúcia** Leonesy e Dr. **Tiago** Teixeira, pela paciência, atenção e valiosíssimos conselhos e recomendações jurídicas.

A Rita por ter ajudado em tantas vezes, por ter me atrapalhado em algumas (poucas), mas por ter estado SEMPRE presente.

Aos amigos, pela confiança e apoio, sobretudo. "A amizade nada mais é que o perfeito acordo das coisas divinas e humanas (...) e creio que, exceto pela sabedoria, nada de melhor receberam os homens de Deus". A **Tiago**, **Breno**, **Glauco**, **Bruno**, **César** e **Filipe**. A **Tânia** Duplat e **Sônia** Raquel, por me indicarem um caminho.

À minha família. A **Gabriel**, pelos constantes diálogos que traçamos no silêncio de seus primeiros meses, pelas constantes alegrias de sempre.

A **Miralva** (Marialva Oliveira Rios – in memorian) por me ensinar a arte e por me ensinar a ouvir. "Longa é a arte, tão breve a vida".

Aos irmãos (**Gei** e **Iana** Correia Rios), pelo ambiente rico que me proporcionaram e por tudo o que me puderam ensinar, mesmo sem intenção "mesmo sem palavras". Aos meus pais (**Antonio** Oliveira **Rios** e A**demi**ldes Correia Rios), por me ensinarem diferentes caminhos, diferentes saberes e me presentearem com a possibilidade de escolher o meu próprio.

Aos meus avós **Tonga** (Ariston José Correia – in memorian) e **Glória** (Maria da Glória Araújo Correia); **João** (Sérvulo Rios - in memorian) e **Maria** (Oliveira Rios), que iniciaram toda essa trajetória com coragem, fé, amor e simplicidade. "E eu sinto que em meu gesto existe o teu gesto e em minha voz a tua voz".

E disse Deus: Este é o sinal do acordo entre mim e vós, e entre toda a alma vivente que está convosco por eternas gerações. (...) E estará o arco (irís) nas nuvens, e eu o verei, para me lembrar do acordo eterno entre Deus e toda alma vivente, de toda carne que está sobre a terra.

Gênesis, Capítulo 9 (12 e 16)

"A lei é pura convenção (*syntheke*) e garantia dos direitos mútuos".

Licofron (discípulo de Górgias) (Aristóteles, in *Pol*., III, 9, 1280 b 12).

"Nesse caso, ela não seria capaz de tornar bons e justos os cidadãos".

Aristóteles

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **01**
PARTE I - MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL **08**
CAPÍTULO 1 - Contrato Psicológico: bases conceituais e revisão do construto **08**
Contrato Psicológico: Questões conceituais 08
Contrato Psicológico: Raízes históricas e desenvolvimento inicial 15
Contrato Psicológico de Trabalho: conceitos gerais e características 20
Modelos de investigação do Contrato Psicológico de Trabalho 25
Implicações do Contrato Psicológico de Trabalho 35
CAPÍTULO 2 - Terceirização: caracterização e problematização de uma prática **42**
Terceirização, mudança organizacional e precarização do trabalho 47
PARTE II - ASPECTOS METODOLÓGICOS **53**
CAPÍTULO 3 - Delimitação do problema investigado **53**
Objetivos da investigação 54
Modelo da investigação 55
CAPÍTULO 4 - Desenvolvimento do estudo **60**
Cenário da pesquisa e amostra selecionada 60
Instrumento de coleta de dados 64
Procedimento de coleta de dados 68
Análise dos dados 69
PARTE III - RESULTADOS E DISCUSSÃO **70**
CAPÍTULO 5 - Resultados **71**
Contrato Psicológico: Descrição global dos resultados 71
Contrato Psicológico: Explorando suas características em diferentes segmentos da amostra 82
Contrato Psicológico: Explorando as relações e correlações 94
Contrato Psicológico: Terceirizados X Não-Tercerizados 104
PARTE IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS **116**
REFERÊNCIAS **122**
ANEXOS
I – Mapeamento dos trabalhos relacionados ao tema **130**
II – Termo de consentimento **132**
III – Instrumento **133**
IV – Ofício **137**

Resumo

O estudo relacionado aos vínculos com o trabalho vêm ganhando força crescente em função da necessidade cada vez maior de contar com trabalhadores engajados no que se refere às metas organizacionais. Com esse interesse, alguns construtos surgem, com o objetivo de investigar essas trocas, sendo o Contrato Psicológico de Trabalho um dos que apresentam maior crescimento no interesse tanto de pesquisadores quanto de gestores. Por outro lado, o ambiente de constantes transformações e incertezas, associado à competitividade incrementada com o processo de globalização, faz com que as organizações procurem ajustes cada vez mais flexíveis na forma como se estruturam. Essas revisões acabam gerando impacto na maneira como trabalhador e organização se relacionam entre si, com repercussões nos vínculos. Tendo em vista o grau de difusão da terceirização no Brasil e, em especial, a relação desta prática com a precarização das condições de trabalho, procurou-se investigar os seus impactos no Contrato Psicológico de Trabalho, tanto de trabalhadores terceirizados quanto de não-terceirizados pertencentes às mesmas organizações. Foi realizado um survey com base em duas escalas de contrato psicológico validadas por Sels (2004), uma relativa às expectativas do empregado para com o empregador e a outra referente às expectativas do empregador para com o empregado. Ambas possuem seis dimensões, assim especificadas: **Tangibilidade**, definida como o grau em que se percebe os termos do contrato como definidos sem ambigüidade, de maneira específica e clara; **Escopo**, definido como o grau em que o limite entre as relações de trabalho e outros aspectos da vida pessoais se permeiam; **Estabilidade**, definido como o grau de limitação do contrato, em termos da sua habilidade de se transformar sem implicar renegociação dos termos; **Estrutura Temporal**, relacionada às expectativas em termos de duração da relação entre as partes; **Simetria da troca**, definido como o grau em que se percebe as diferenças em relação às trocas estabelecidas como sendo aceitável; e **Nível do contrato**, indicando a percepção do contrato como sendo regulado individual ou coletivamente. Foram investigadas quatro organizações públicas e quatro particulares, envolvendo 210 trabalhadores que atuam no setor de serviços, sendo metade terceirizados, tendo-se o cuidado de que eles exercessem as mesmas funções. Os dados foram coletados à partir de questionários, sendo tabulados e analisados por meio do pacote estatístico SPSS 11.5. Hipotetisava-se que haveriam diferenças relacionadas não somente à terceirização, mas ao contexto onde essa práticas acontecia (H1), além de diferenças mais expressivas associadas à Estrutura Temporal, Estabilidade, Simetria e Nível (H2). A média dos participantes foi de 29,5 anos, sendo caracterizada por um grande número de sujeitos com nível superior em andamento (78%) e prevalência de mulheres (58,5%) e pessoas solteiras (59,6%). Os trabalhadores terceirizados e não-terceirizados apresentaram diferentes padrões, sobretudo ao se considerar o setor em que atuavam: empresas públicas ou particulares. As diferenças foram mais expressivas em relação às dimensões de Estrutura Temporal, Tangibilidade e Nível. Embora sem diferenças estatisticamente significativas, observou-se também em relação à Simetria e à Estabilidade do Contrato. Os resultados ofereceram suporte parcial às hipóteses, além de indicarem a possibilidade das dimensões de Contrato serem preditores para a percepção de segurança no emprego e intenção de permanência na organização. Por fim, apresentam-se sugestões para aprofundamento dos estudos sobre o tema.

Palavras-chave: Contrato Psicológico; Terceirização; Estrutura do Contrato Psicológico.

Abstract

The study of work relations has been augmenting due to the evergrowing need that companies have for workers who are engaged in fulfilling organizational goals. With this in mind, some constructs emerge and aim at investigating exchanges in this context. The Psychological Labor Contract is one of such constructs that has peaked interest among researchers as well as administrators. On the other hand, an environment of constant change and uncertainty, associated with the competition brought forth by globalization, forces organizations to seek more flexible adjustments in the way they structure themselves. These revisions ultimately generate an impact in the manner that workers and organizations relate to one another, thus generating repercussions in work relations. Taking into consideration the extent to which outsourcing has spread in Brazil, and more particularly the relationship between this practice and how it belittles work conditions, a study was conducted to investigate its impacts on the Psychological Labor Contract, not only for outsource workers but also for hired workers within the same organization. A survey was conducted based on two psychological contract scales validated by Sels (2004); one related to employees' expectations towards employers and another one related to employers' expectations towards employees. Both scales bear six dimensions described as follows: **Tangilibility**, which is defined as the extent to which the terms of the contract are perceived as being defined in a clear and specific manner without ambiguity; **Scope**, which is defined as the amount that work relations and other aspects of personal life permeate one another; **Stability**, which is defined as the degree of contract limitations in terms of its ability to change without implying renegotiation of terms; **Time Frame**, which relates to expectations regarding how long the relationship will last between parties within an organization; **Exchange Symmetry**, which is the extent to which differences related to exchanges are perceived as being acceptable; and **Contract Level**, which indicates the perception of the contract as being individually or collectively regulated. Four private and four public organizations were investigated, involving 210 workers that belong to the service sector. Half of them were outsource workers but both the outsource and the hired workers occupied the same positions in the organizations. Data were collected through questionnaires and were further classified and analyzed through the statistics program SPSS 11.5. It was first assumed (H1) there would be differences related not only to outsourcing but also to the context where these practices occurred. In addition, it was also assumed there would be distinctive differences associated to Time Frame, Stability, Exchange Symmetry and Contract Level (H2). The average age of participants was 29.5 and it was characterized by a large number of individuals who were seeking undergraduate education (78%), with a prevalence of women (58.5%) and unmarried people (59.6%). The outsourced workers and the hired ones presented different patterns, especially concerning the segment they worked in: public or private companies. Differences were more conspicuous in relation to Time Frame, Tangibility, and Level. They were also observed in relation to Symmetry and Stability, though not statistically significant. The findings offer partial support to the hypotheses, as well as indicate the possibility that Contract dimensions might work as a predictor of job stability perception and one's intention of continuing to work for an organization. Furthermore, some suggestions on how to broaden investigations about this theme are presented at the end.

Key-words: Psychological Contracts; Outsourcing; Psychological Contract structure

LISTA DE FIGURAS

Figura **Página**

Figura 01 – Tipos de Contrato Psicológico segundo Rousseau 26

Figura 02 – Tipologia de Contrato Psicológico segundo Shore e Barkesdale 28

Figura 03 – Relação entre contrato psicológico e o espectro de comportamentos sociais 37

Figura 04 – Contrato de trabalho, Contrato Psicológico e resultados 41

Figura 05 – Modelo Teórico de Análise 56

Figura 06 – Escala de Obrigações do Empregado versus Escala de Obrigações do Empregador 74

Figura 07 – Diferenças de valores entre a escala de obrigações do empregado e a escala de obrigações do empregador para cada dimensão 81

Figura 08 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas pelo sexo 83

Figura 09 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas quanto à Escolaridade 84

Figura 10 – Correlação entre Idade e Obrigações do Empregado 85

Figura 11 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas quanto à Renda na escala de obrigações do empregado 86

Figura 12 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas quanto à renda na escala de obrigações do empregador 88

Figura 13 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas quanto ao setor de atuação da organização na escala de obrigações do empregado 89

Figura 14 – Dimensão de Contrato Psicológico que apresentou diferença significativa quanto ao setor de atuação da organização na escala de obrigações do empregador 89

Figura 15 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentou diferenças significativas quanto ao tempo de serviço na escala de obrigações do empregado 90

Figura 16 – Dimensão de Contrato Psicológico com diferença significativa quanto ao tempo de serviço na escala de obrigações do empregador 91

Figura 17 – Correlações entre Percepção Segurança no Emprego e Dimensões de Contrato Psicológico 99

Figura 18 – Correlações entre Intenção de Permanência e as seis Dimensões de Contrato Psicológico 101

Figura 19 – Relação entre Vínculo Funcional e Escala de Obrigações do Empregado 104

LISTA DE TABELAS

Tabela **Página**

Tabela 01 – Caracterização da amostra 62

Tabela 02 – Número e tipo de vínculo empregatício de terceirizados e não-terceirizados 63

Tabela 03 – Análise da Consistência interna dos itens da escala de obrigações do empregado 66

Tabela 04 – Análise da consistência interna da escala de obrigações do empregador 67

Tabela 05 – Valores Globais das Dimensões 77

Tabela 06 – Correlações entre variáveis sócio-demográficas e escala de obrigações do Empregado 96

Tabela 07 – Correlações entre variáveis Sócio-Demográficas e Escala de Obrigações do Empregador 96

Tabela 08 – Correlações entre variáveis Percepção de Segurança e Experiência no Trabalho 97

Tabela 09 – Correlações entre variáveis Intenção de Permanência e Experiência no Trabalho 94

Tabela 10 – Correlações entre variáveis Intenção de Permanência e Escala de Obrigações do Empregador 103

Tabela 11 – Resultados de terceirizados e não-terceirizados por setor e dimensão de Contrato Psicológico 106

Tabela 12 – Setor versus vínculo de trabalho versus Percepção de segurança 108

Tabela 13 – Setor versus tipo de vínculo versus Intenção de Permanência 110

LISTA DE QUADROS

Quadro **Página**

Quadro 01 - *Revisão de Literatura sobre Contrato Psicológico* 05

Quadro 02 – Definições de Contrato 09

Quadro 03 – Definições de Psicológico 13

Quadro 04 – Pontos fortes e fracos das tipologias de Contrato Psicológico 30

Quadro 05 – Solução de seis clusters para Contrato Psicológico 32

Quadro 06 – O que é oferecido pelas partes no Contrato Psicológico 33

Quadro 07 – Relação entre variáveis Sócio-Demográficas e Obrigações do Empregado 92

Quadro 08 – Relação entre variáveis Sócio-Demográficas e Obrigações do Empregador 92

Introdução

A lógica da competitividade tem tido impacto cada vez mais profundo na realidade das organizações. Embora a competição seja uma constante nesse contexto, tendo em vista a necessidade de sobrevivência das organizações, uma série de mudanças que vêm ocorrendo mais intensamente nos últimos 25 anos enfatizam uma dinâmica competitiva bastante diferenciada, tanto em termos de sua abrangência quanto na maneira como se processa. Com o desenvolvimento recente de novas tecnologias – de transporte e de informação, em especial – e o próprio amadurecimento do mercado, não somente as organizações passaram a ter de lidar com novas demandas no mercado como, sobretudo, passaram a encontrar um ambiente mais instável e turbulento, passando a ter no enfoque estratégico e na flexibilidade elementos-chave, seja para a sua sobrevivência, seja para o alcance da excelência empresarial (Huber & Glick, 1995).

O processo de globalização estimula o dinamismo na produção e difusão das informações, fazendo com que as organizações busquem constantemente se adaptar às exigências de contextos cada vez mais complexos e que requerem agilidade de ajuste. Associados às novas tecnologias que surgem a cada instante, os impactos sociais, ecológicos e as repercussões nos diversos ambientes em que se inserem as organizações tornam a tomada de decisão cada vez mais complexa. Tendo esses fatores em vista, Van der Vlist (1998) ressalta que as organizações encontram um leque de requisitos mínimos, cada vez mais amplos e sofisticados. Contudo, dada a escassez de recursos necessários à inserção desses requisitos, é extremamente importante saber como geri-los de forma estratégica.

Assim, sob a pressão da competição em escala global, duas tendências opostas passam a operar ao mesmo tempo: por um lado, as práticas de gestão e tecnologias são extremamente difundidas, homogeneizando em grande parte os perfis de atuação; por outro, busca-se cada vez mais um diferencial competitivo que permita o destaque frente aos demais atores no mercado. Nesse contexto, o ser humano, passa cada vez mais, a se constituir como diferencial estratégico, sendo imprescindível a sua adesão às metas, objetivos e missão da organização para que se implemente qualquer processo de mudança organizacional com

sucesso. A adesão a essas metas e objetivos, contudo, não se dá sem uma compreensão desses conteúdos, o que implica postura diferenciada, atitude específica e particular determinantes da natureza e da intensidade desse vínculo. Essa compreensão demanda uma série de expectativas na relação que será desenvolvida entre organização e trabalhador, ficando determinadas, de forma mais ou menos implícita, as relações de troca e mútuo benefício entre as partes. O conjunto de percepções e expectativas mútuas constitui uma espécie de acordo não escrito que se denomina de contrato psicológico.

Contrato psicológico, de acordo com a literatura, pode ser definido como a relação implícita de intercâmbio que existe entre um funcionário e a organização (ROUSSEAU, 1995). À medida que são propostas definições para esse construto, os autores discutem a sua natureza, apresentando modelos e tipologias para viabilizar sua investigação. Apesar da existência de diferentes modelos, a partir dos anos de 1990 os estudos passam a compartilhar características comuns. Uma destas características de consenso é que o Contrato Psicológico de Trabalho é constituído de dimensões, ainda que cada tipologia ou modelo conceba que este número de dimensões possa variar. Uma outra característica é que a avaliação em relação ao conteúdo desse Contrato Psicológico e os resultados de sua comparação com a realidade de trabalho, terão impactos nos resultados organizacionais e nas interações, quer entre empregador e empregado, quer nas relações estabelecidas, sejam inter ou intragrupais. Assim, os contratos cujas expectativas sejam atendidas e que se caracterizem pela necessidade percebida de empenho por ambas as partes do contrato estariam associados à manutenção do comportamento pró-social na organização, o que alteraria positivamente a qualidade das interações no grupo, além de favorecer desempenhos mais expressivos em relação às metas organizacionais.

Numa concepção geral, podemos definir o contrato psicológico como uma série de expectativas de ambas as partes, empregado e empregador, sendo necessário que essas expectativas sejam coerentes entre si e satisfeitas, pelo menos em parte, para a manutenção de um vínculo adequado. Ademais, essas expectativas sofrem influência de fatores externos e mudanças que as reconfiguram, podendo tornar o contrato psicológico pouco estável, caso essas alterações sejam percebidas como violações (Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino,

2002). Assim, o nível de clareza em relação às práticas de gestão de pessoal e às condições de trabalho tende a favorecer comportamentos e atitudes mais voltados ao bem-estar global da organização, desde que haja aceitação em relação a seus termos.

Esta dissertação tem como objetivo geral investigar a relação entre *terceirização* e *Contrato Psicológico*. A terceirização foi escolhida pelo nível de difusão dessa prática no cenário nacional e pelo seu impacto na elaboração e manutenção do contrato psicológico, com repercussões na natureza do vínculo do trabalhador com a empresa, com seu próprio trabalho e com suas rotinas. Dessa forma, o estudo busca analisar e compreender as inter-relações entre esses fatores, aprofundando o conhecimento em relação à elaboração e transformação dos vínculos e, conseqüentemente, apontando algumas possíveis implicações para modelos de gestão de pessoas. Nesse sentido, o tipo de terceirização em questão foi bem delimitado, trabalhando-se com terceirizados que exercem a mesma função que não-terceirizados, dentro da mesma organização. Com base nessa estratégia, procurou-se minimizar outras influências e discutir mais especificamente a influência da terceirização. Essa opção, por sua vez, acaba tendo outras implicações, como por exemplo, o quanto é possível transpor esses achados para outros tipos de prática, o que será debatido mais adiante no trabalho. Por fim, pode-se pensar no impacto referente à forma de abordar o contrato psicológico e no debate em torno do tema de maneira geral.

Apesar do tema contrato psicológico não ser exatamente novo, o interesse em relação a ele vem crescendo cada vez mais. O conceito foi inaugurado em 1962, por Argyris e Levinson, ganhando força com os trabalhos de Rousseau a partir da década de 1990, época em que ganha o status de construto (apud SELS, JANSSENS e VAN DEN BRANDE, 2004). A partir de uma revisão de literatura em nove bases de dados (Psycinfo, ERIC, Scielo, RAE, ENANPAD, RAC, FEA, RAUSP e CAPES, conforme o ***Quadro 01***, a seguir), no que se refere às publicações com esse tema constatou-se a carência de produções nacionais. A revisão foi feita considerando-se toda a produção disponível envolvendo o tema "Contrato Psicológico de Trabalho" até o ano de 2006, sendo que quase 70% da produção encontrada foi escrita e publicada nos últimos cinco anos, com especial ênfase nos últimos três anos. Esse aumento no interesse pode ser associado a uma intensificação dos processos de

mudança organizacional, bem como à percepção da necessidade de uma equipe engajada nas metas e valores das organizações. Dessa forma, o cenário de instabilidade no qual se inserem as organizações mostra-se propício a esse tipo de preocupação, tendo em vista a maior necessidade de atores organizacionais comprometidos com os interesses organizacionais. Além disso, os novos desenhos organizacionais e os múltiplos usos de diferentes práticas de gestão de pessoas favorecem ainda o interesse pelo tema. A própria mutabilidade que é tônica na vida organizacional gera impactos que demandam novos estudos.

A revisão de literatura também indicou haver grande concentração em relação aos efeitos da violação do contrato psicológico, e o efeito de diferentes fatores na elaboração dos contratos, tais como processos de mudança organizacional, transferências, mudanças de país, etc. O debate em relação à estrutura dos contratos, impactos positivos do contrato psicológico, relação dos contratos com outros temas tais como comprometimento organizacional, histórico do conceito, muito embora existam, ocupam um espaço significativamente menor na literatura. Ademais, a mesma revisão sinalizou a necessidade de mais estudos no Brasil, uma vez que as publicações relacionadas ao tema em cenário nacional foram todas produzidas nos últimos cinco anos.

Ao se considerar a produção nacional, o levantamento teve por base o portal Scielo (envolvendo 177 periódicos em diferentes áreas, incluindo ciências humanas e ciências sociais aplicadas); RAE (Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, incluindo-se aí as publicações da RAE Eletrônica e da GV Executivo, do mesmo grupo); ENANPAD (Abrangendo os anais de artigos do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração desde 1998 até 2006); RAC (Revista de Administração Contemporânea); FEA (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, envolvendo publicações relacionadas a seminários internos e artigos vinculados aos grupos de pesquisa da instituição); RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo); e Banco de Teses, Dissertações e Monografias da CAPES. Mesmo com um número tão vasto de fontes, os resultados nacionais indicam somente 14 trabalhos nacionais contra 198 fora do país.

Quadro 01 – Revisão de Literatura sobre Contrato Psicológico

Fonte	Estudos sobre Contrato Psicológico	Natureza do Estudo
Psycinfo	198	Artigos (146)
		Livros e Capítulos (16)
		Teses e Dissertações (36)
Scielo[1]	0	0
RAE[2]	0	0
ENANPAD	02	Artigos
RAC[3]	01	Artigo
FEA	04	2 Artigos
		2 Working Papers
RA USP	01	Artigo
CAPES	07	4 Mestrado Profissional
		3 Mestrado Acadêmico

Ainda em relação à situação da literatura sobre contrato psicológico de trabalho, o tema que agrega maior número de estudos refere-se às violações de contrato e aos efeitos relacionados a elas (o que passa a ser mais freqüente) devido às constantes transformações já referidas. O segundo tema em torno do qual muitas publicações foram geradas, refere-se à gestão do contrato psicológico diante da mudança, bem como às transformações do contrato ao longo do tempo. Tal tema se relaciona também às estratégias de gestão de pessoas, aos impactos na gestão de carreiras e ao regime de trabalho. Os estudos sobre trabalho temporário e vínculos indiretos, no entanto, ainda são incipientes. Os estudos sobre a elaboração do contrato e o papel desempenhado pela socialização e relações de grupo também já despontam como temas de interesse, agregando um número razoável de estudos. Urge o surgimento de estudos que aprofundem alguns aspectos desse papel, integrando o mesmo a outras áreas de interesse dos contratos psicológicos.

Segundo Sels, Janssens e Van Dens Brande (2004, p. 461 e 462), os estudos costumam se distinguir entre três formas de medida: orientada pelo conteúdo do contrato; orientada pela

[1] 177 periódicos, conforme se vê em http://www.scielo.br/scielo.php/script_sci_alphabetic/lng_pt/nrm_iso

[2] RAE, RAE Eletrônica e GV Executivo

[3] Envolvendo em Revista de Administração Contemporânea, Brazilian Administration Review e RAC-Eletrônica

avaliação do contrato; e orientada pelas características do contrato, sendo essa última uma abordagem que necessita, segundo os autores, de mais trabalhos. Na terceirização, segundo Carvalho (2000, p. 55), também se percebem diferentes linhas de pesquisa, com foco nos trabalhadores terceirizados ou na organização, enfatizando benefícios ou malefícios dessa prática. Após revisão na literatura, contudo, não foram encontrados estudos que relacionam os dois temas. Essa lacuna desperta a curiosidade, uma vez que os dois temas apresentam convergências. Ambos são apontados como possuindo raízes bastante antigas, contudo vêm passando por reconfigurações nos últimos anos, como comprovam debates recentes, embora longe ainda de uma solução conclusiva. De um lado, os contratos psicológicos, juntamente com os vínculos, trazem à baila a contradição entre as expectativas da organização de uma força de trabalho engajada com suas metas e valores, mas proporcionando um ambiente cada vez menos sujeito a uma relação profunda e duradoura. De outro, a terceirização, ao menos no Brasil, dá poucos sinais de diminuir o seu uso, intensificando ainda mais a virtualização das relações de trabalho (Bastos, Gondim, Rios e Menezes, 2002).

A terceirização desponta na literatura como alternativa de flexibilização, delegando-se partes do processo produtivo a outras empresas, de forma a tornar a organização (que delega) mais ágil e diretamente centrada (podendo centrar-se) nas atividades de maior retorno. Isto justifica seu considerável crescimento, em especial nas últimas três décadas. Na prática, contudo, seu uso nem sempre segue a lógica de tornar processos mais ágeis e de aprimorada qualidade, tornando-se, muitas vezes, um instrumento de redução não só de custos como também do quadro de funcionários em longo prazo. Assim, o terceirizado passa a integrar as rotinas organizacionais como uma espécie de "cidadão de segunda categoria", com status diferenciado e situação mais instável, mesmo em situações onde exerce a mesma função dos não-terceirizados. No Brasil, onde a prática, ao contrário de outros países, dá indícios de crescimento, é ainda maior a importância de se entender como essa prática interfere não somente nos padrões de vínculo entre organização e trabalhador, mas nas próprias expectativas da relação estabelecida e dos termos desta relação.

Essa dissertação está estruturada em quatro partes, estando algumas delas subdivididas em capítulos. A **Parte I** é composta pelo marco teórico-conceitual e compreende dois capítulos. No **Capítulo 1**, discute-se o tema Contrato Psicológico de Trabalho, em termos de seu desenvolvimento histórico e sua definição conceitual, além de apontar algumas de suas implicações em termos de resultados organizacionais e apresentar modelos de investigação do construto. O **Capítulo 2** traz o debate relacionado à Terceirização, discutindo as origens dessa prática e os objetivos de sua criação. Em seguida, são tratadas diferentes formas de terceirização e debatidos seus usos no Brasil e os impactos possíveis para esses usos diversificados.

Na **Parte II** são abordados os Aspectos Metodológicos. Apresenta-se, inicialmente, a delimitação do problema investigado, tanto em termos dos objetivos quanto do modelo da investigação (**Capítulo 3**). Por fim, no **Capítulo 4**, são descritos os procedimentos metodológicos de seleção dos participantes do estudo, instrumentos, assim como o sistema de coleta, tratamento e análise dos dados.

Os resultados são apresentados na **Parte III**, sendo divididos em quatro subseções. Na primeira delas são apresentadas a descrição global dos resultados de Contrato Psicológico pelas médias das dimensões utilizadas e as diferenças entre os níveis de obrigações. A segunda subseção explora as características do Contrato Psicológico ao longo de diferentes segmentos da amostra. Na terceira subseção, são exploradas as relações obtidas com a Intenção de Permanência na organização e Percepção de Segurança, considerando-se tanto as variáveis sócio-demográficas, quanto as dimensões de Contrato psicológico. Finalmente, na última subseção, são apresentadas as associações entre Terceirização e Contrato Psicológico, tanto em relação a empresas públicas quanto particulares, considerando-se as especificidades desses dois contextos.

Finalmente, na **Parte IV**, apresentam-se as considerações finais, em termos das contribuições do estudo e suas limitações, além de sugestões para estudos futuros.

PARTE I - MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL

CAPÍTULO 1 - Contrato Psicológico: bases conceituais e revisão do construto

O presente capítulo discorre sobre os Contratos Psicológicos. Inicialmente será apresentada uma definição geral, delimitando o conceito em termos de suas características gerais, a forma como a maioria dos autores vem compreendendo esse conceito ao longo dos últimos 15 anos, bem como algumas questões e limitações relativas ao mesmo. Em seguida, será apresentada a construção histórica do tema, em termos de suas raízes e seus primeiros desenvolvimentos. Serão expostos, na seqüência, alguns modelos teóricos propostos para a investigação dos Contratos, além das razões para a adoção do modelo usado nesta dissertação. Por fim, serão discutidos os impactos dos Contratos Psicológicos na vida organizacional em diferentes aspectos e sua dinâmica em termos de transformação.

Contrato Psicológico: questões conceituais

Vários conceitos foram elaborados para lidar com as trocas entre trabalhadores e organizações. Suporte Organizacional, Justiça Procedimental e Distributiva, Comprometimento Organizacional, são alguns dos conceitos utilizados para investigar essas relações de troca. Os Contratos Psicológicos de trabalho inserem-se nesse grupo e, por conseguinte, compartilham de questões em comum com todos esses temas, embora possuam identidade própria e especificidades na maneira como se relacionam com os demais temas. Em função dessas interfaces, cabe uma delimitação inicial em relação ao que seriam os Contratos Psicológicos de Trabalho, antes de se iniciar qualquer debate mais aprofundado em relação aos mesmos.

A palavra 'contrato' se origina do latim '*contractus*', ou '*contrahere*', significando 'puxar juntos, apertar', de onde também se deriva a palavra 'contrair'. Com o passar do tempo a palavra enriqueceu semanticamente, de maneira que no nosso uso cotidiano, a palavra adquire uma gama muito mais rica de sentidos, conforme se vê no **Quadro 2**. Essa

diversidade semântica, no entanto, pode ser simplificada da seguinte maneira: Contrato como um adjetivo, significando algo diminuído ou adquirido (de contrair); Contrato como um verbo, onde se entende o ato de fazer um acordo com poder legal entre duas pessoas, seja verbal ou seja escrito; e Contrato como um substantivo, representando o documento ou a evidência mais concreta e objetiva desse acordo.

Quadro 02 – Definições de contrato

Dicionário	Definições de Contrato
Aurélio	**1.** Contraído. *S.m.* **2.** Ato ou efeito de contratar. **3.** Acordo entre duas ou mais pessoas que transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação. **4.** O documento resultante desse acordo.
Priberam	**S. M.**: Ato ou efeito de contratar; Acordo feito entre duas ou mais pessoas que transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação; Convenção; Pacto; Ajuste; Convênio. **V. Tr.**: Combinar; Ajustar; Pactuar; Convencionar.**V. Int.**: Fazer negócio, negociar. **V. Refl.**: Assalariar-se.
Cambridge	(ACORDO) **Subs**. Um documento legal que coloca e explica um acordo formal entre duas pessoas ou grupos diferentes, ou o próprio acordo. **Verb**. Fazer um acordo legal com alguém para fazer um trabalho ou ter um trabalho feito para você. (DIMINUIR)**Verb**. [I ou T] Fazer ou tornar-se mais curto ou mais estreito ou menor de maneira geral. (ADOECER) **Verb**. [T] adquirir, ou ficar insalubre com, uma doença.
Oxford	• **subs. 1** um acordo verbal ou escrito cujo objetivo é atribuir poder legal. **2** informal um arranjo para que alguém seja morto por um assassino contratado. • **verbo** /kən**trakt**/ **3** diminuir em tamanho, número, ou área. **4** (de um músculo) tornar-se menor e mais apertado para mover parte do corpo. **5** diminuir (uma palavra ou frase) pela omissão ou fusão de letras ou palavras. **6** entrar em um acordo formal e legalmente obrigatório. **7** (**contract in/out**) Brit. Decidir por estar ou não envolvido. **8** (**contract out**) arranjar para que (trabalho) seja feito por outra organização. **9** contrair ou desenvolver (uma doença). **10** tornar-se responsável por pagar (uma dívida).

Fonte: Verbetes de dicionários

De forma preliminar, percebe-se que o termo 'Contrato', na línguagem cotidiana, possui uma representação fortemente ligada a acordos com poder e implicações legais, independente de ser escrito ou apenas verbalizado. Assim, o debate dos contratos tem referência direta com o mundo jurídico. Nesse caso, a concepção de contrato não apenas se torna ainda mais específica como apresenta suas características próprias.

Na concepção apresentada por Rios (2002), o sentido de acordo entre partes é novamente enfatizado. No entanto, esse autor ressalta que nem sempre o acordo verbalizado ou escrito é condição *sine qua non* para a existência de um contrato, haja vista que:

> Pode-se manifestar a concordância com uma proposta de contrato até mesmo pelo silêncio. É o caso de um passageiro que entra e senta em carro de lotação e o condutor do carro nada diz. Logo, houve uma aceitação tácita (pelo silêncio) de conduzir o passageiro, surgindo daí um contrato de transporte de pessoas. O mesmo ocorre quando você deixa o seu carro em um estacionamento comercial e sai sem que ninguém lhe diga nada e, às vezes, nem o veja. Apesar disso, estará formado um contrato de depósito e guarda de veículo (RIOS, 2002, p.307).

Mais adiante, o mesmo autor irá especificar que, a despeito dos seus termos mais elementares, o contrato defina apenas a existência de partes relacionadas, em um acordo de posse ou de troca. Nem sempre o acordo celebrado terá valor efetivo, uma vez que esse valor deve derivar de uma norma para ter valor jurídico. Dessa maneira, segundo exemplo do autor, "se você, ao alugar uma casa de sua propriedade, exige do inquilino que o reajuste do aluguel seja de quatro em quatro meses quando a lei só permite que isso aconteça de doze em doze meses, o inquilino que precisa do imóvel para morar pode até aceitar esse contrato, mas, se depois se negar a cumpri-lo, pode ganhar a causa na Justiça". Outra característica marcante do contrato em direito é a que se refere à necessidade de compreensão de seus termos por ambas as partes, de maneira a assegurar que têm claro entendimento de suas implicações. Esse é o princípio que restringe o contrato celebrado com menores de idade ou com pessoas consideradas acometidas por doenças mentais. Note-se, ainda, que esse princípio é válido mesmo no direito canônico, sendo essencial na celebração de contratos simples como o casamento, por exemplo. A quarta característica elementar que é a voluntariedade das partes ao ingressar no acordo. Desse ponto de vista, ninguém pode ser coagido a celebrar o acordo, muito embora possa ser coagido a manter o mesmo, uma vez firmado ou, conforme se diz em Direito, "contrato é lei entre as partes", de modo que o faltoso deve cumprir exatamente o que consta no contrato ou arcar com os prejuízos causados à parte inocente. Acontece, no entanto, que diferenças podem existir entre as partes de um contrato, de maneira tal que uma seja mais forte que a outra, em

quaisquer termos. Isso seria válido, por exemplo, quando na relação entre uma corporação e um empregado desta, ou entre uma multinacional e um consumidor de seus produtos. Assim, além do contrato estar subordinado à legislação mais ampla, conforme dito anteriormente, "a 'lei entre as partes', no caso do contrato, também não se aplica no caso das chamadas cláusulas leoninas ou abusivas — aquelas que favorecem exageradamente apenas uma das partes, em prejuízo da outra" (RIOS, 2002, p. 309).

Com todo esse aparato legal, os contratos podem também ser desfeitos, seja pela vontade de ambas as partes (por um instrumento legal chamado de "distrato"), seja pela vontade unilateral de uma das partes. Nesse caso, salvo quando se especifica em contrário, não apenas o que abandona suas obrigações passa a ter de arcar com o ônus dessa decisão, como também libera a outra parte de quaisquer obrigações para consigo. O contrato, assim, é feito e desfeito tendo por base a vontade das partes, obedecendo a princípios gerais e leis que regulam a sua elaboração, sob pena de perder a sua validade ou gerar ônus para as partes envolvidas. Apesar disso, muitas pessoas fazem contratos contra a lei, mesmo cientes da infração. E para essas pessoas o que importa é que o negócio que estão fazendo seja vantajoso e, segundo elas, não prejudique terceiras pessoas. Isso costuma ocorrer com freqüência quando uma determinada lei é considerada injusta por grande parte da população (RIOS, 2002).

Conforme foi apresentado até o momento, o Contrato em Direito não apenas se torna mais específico, como se complexifica em termos de características e implicações. Uma vez considerado o tema da presente dissertação, as especificidades do contrato de trabalho devem ser consideradas[4]. Além dos princípios já debatidos em relação aos contratos de maneira geral, os seguintes princípios devem ser considerados: **Da proteção**, onde se busca compensar a superioridade do empregador com *a)* o uso da norma e da regra que atenda melhor aos interesses do empregado; *b)* a impossibilidade de reduzir vantagens e direitos adquiridos. **Da irrenunciabilidade dos direito**, onde se entende que determinados

[4] Visando tornar o texto menos técnico em termos jurídicos, as súmulas não serão citadas no corpo do texto. Com relação às fontes normativas, elas são a Constituição Federal; a CLT; sentenças normativas dos Tribunais de Trabalho; atos do Poder Executivo dentre outras. A principal fonte de pesquisa, no entanto, foi o trabalho de Carrion (2006), por simplificar a busca por fontes excessivas.

princípios não são objeto de renúncia ou transação. **Da primazia da realidade**, onde se afirma que não importam as cláusulas do contrato, mas o que o empregado faz, prevalecendo sempre os fatos. **Da continuidade da relação de emprego**, entendendo-se que o contrato de trabalho terá validade indeterminada, salvo por aqueles de prazo determinado.

Além desses princípios, existem algumas considerações finais acerca do contrato em Direito do Trabalho. Em primeiro lugar, embora a referência ao termo contrato leve a pensar mais comumente no documento escrito, existe a figura do patrão consensual, em que as obrigações passam a existir a despeito de um contrato formal, sendo o contrato definido como "o acordo tácito ou expresso correspondente à relação de emprego" (art. 422 da CLT). Em segundo lugar, quando se fala em contrato de trabalho, fala-se em uma relação entre partes específicas. Nesse caso, trabalho é entendido como todo esforço físico ou intelectual destinado à produção, ao passo que emprego é o trabalho subordinado, não eventual, sob dependência e remunerado. Tendo isto em conta, todo empregado é um trabalhador, mas nem todo trabalhador é um empregado. Assim, duas partes distintas surgem no contrato de trabalho mais convencional: empregado e empregador[5]. Por empregado, entende-se toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob dependência deste e mediante recebimento de salário. Empregador, por sua vez, é a empresa individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços. Além disso, quando uma ou mais empresas estiverem sob direção, controle ou administração de outra, serão solidariamente responsáveis tanto a empresa principal como cada uma das subordinadas[6]. Com base nisso, no caso do contrato de terceirizados, muito embora o vínculo trabalhista seja com a prestadora dos serviços, a tomadora pode e vai ser responsabilizada em alguns casos, tanto conforme resoluções[7], quanto com base no entendimento de diversos casos julgado[8]. Por fim, ainda em relação ao empregado terceirizado, cabe ressaltar que este se

---

5 Ver artigos 3° e 2° da CLT, respectivamente para as definições apresentadas a seguir.

6 Ainda no artigo 2°, § 2°.

7 Ver Súmula 331 do TST, inciso IV e artigo 455.

8 Nesse caso, existem diversos julgamentos e textos técnicos eu podem ser encontrados na publicação oficial do TST. Para fins do presente trabalho, foram consultados juízes da área, além de volumes dessa publicação, abrangendo o período de 1998 a 2005.

diferencia do contratado em período de experiência e do contratado por um período determinado. Em ambos os casos existem regulamentações específicas[9], além de distinção em termos de cada uma dessas práticas. Assim, embora o contrato terceirizado apareça com uma figura jurídica específica, a premissa de contrato por tempo indeterminado (ou seja, presumindo que o contrato continue até que o trabalhador se aposente) e das mudanças no contrato serem obrigatoriamente negociadas entre as parte existem como em qualquer outro tipo de contrato, assim como a proteção aos direitos adquiridos e sua irrenunciabilidade pelo trabalhador, além da consideração ao que o trabalhador de fato faz, e não apenas ao contrato formal. Conforme estas características, o contrato deriva de um documento escrito e de práticas objetivas, sendo que ambos podem gerar obrigações legais (conforme também se vê em Rousseau, 1995), desde que essas não firam a um princípio superior, ou se enquadrem em quaisquer das exceções apontadas.

Uma vez definido o conceito de contrato no âmbito do direito e da linguagem cotidiana, caberia se perguntar em que medida um contrato é ou não psicológico. Considerando que o adjetivo "psicológico" qualifica, ou seja, distingue o termo contrato, o que essa distinção representaria em relação a outros tipos de contrato? Voltando à linguagem corrente, temos algumas concepções em relação ao termo 'psicológico', conforme se vê no **Quadro 03**.

Quadro 03 – Definições de psicológico

Dicionário	Definições de Psicológico
Aurélio	**Adjetivos**: **1.** Relativo ou pertencente à psicologia. **2.** Concernente aos fatos psíquicos, à mente.
Priberam	**Adj.**: Relativo à Psicologia; **Fam.**: Momento -: o momento oportuno, o momento crítico.
Cambridge	**Adjetivos**: **1** Relativo à mente ou sentimentos humanos. **2** (referente a uma doença ou outro problema físico) causado por ansiedade ou tristeza. **3** Descreve um filme ou livro onde há muita atenção dada à maneira como as pessoas influenciam o comportamento uns dos outros.
Oxford	**Adjetivo**: **1** Que afeta, ou surge na mente. **2** Relativo à psicologia.

Fonte: Verbetes de dicionários

[9] Artigo 443 para os contratos de prazo determinado, artigo 445 parágrafo único para contratos de experiência, Lei 6.019/74 e Decreto 73.841/74 para o Trabalhador Temporário, e artigo 3°, Lei 5.764/71 para Cooperativas de Trabalho.

Com base nessas concepções observa-se que o conceito 'psicológico' se apresenta relacionado às percepções, sentimentos, ou evocações da mente humana. Há casos, ainda, em que pessoas empregam o termo com referência a algo ilusório ou merecedor de pouco crédito como fato, uma vez que se deriva da 'mente' de alguém, ou seja, de componentes subjetivos e afetos.

Cabe frisar que na segunda metade do século XX a atenção destinada a variáveis subjetivas na gestão de pessoas passa a ganhar força considerável, diante dos impactos objetivos das mesmas, em termos de produtividade, rotatividade nas funções, absenteísmo, etc. O impacto das emoções em processos cognitivos também é amplamente conhecido (Ver Gazzaniga e Heatherton, 2005, pg. 313 a 341, para mais referências), influindo em fenômenos como a memória e a tomada de decisões (Frijda, 1994, Slovic etc al., citado por Gazzaniga e Heatherton, 2005). Assim, mesmo se considerando esses fenômenos como 'desvios' que caracterizam os Contratos Psicológicos, isso bastaria para configurar a relevância dos mesmos. Acontece que, conforme afirma Zajonc (1980, pg. 154), "não vemos simplesmente 'uma casa', vemos uma casa *bonita*, uma casa *feia*, ou uma casa '*pretensiosa*'". Quando falamos em emoção, componente subjetivo, ou outros rótulos dessa natureza, falamos de elementos cognitivos que, embora subestimados em muitos casos, afetam de forma ampla a nossa vida em sua quase totalidade.

Se for considerada a quantidade de informações à nossa disposição, com alguma relevância para as atividades que desenvolvemos, ficará nítido que o espectro dos dados disponíveis torna o seu processamento individualizado proibitivo. Um consultor dificilmente teria como desempenhar suas atividades em tempo hábil sem lançar mão de alguns atalhos no processamento da informação, ou sem algumas premissas que orientassem as suas interpretações e tomadas de decisão. Da mesma maneira, quando se inicia uma relação entre duas partes, algumas premissas implícitas serão tidas como certas, seja na relação clínico-paciente, seja no relacionamento amoroso, seja na relação de trabalho. A questão é que sempre que ingressamos em algum tipo de relação, existe algum tipo de troca, seja ela concreta ou simbólica. Essa relação, por sua vez, não se dá sem expectativas prévias e crenças sobre a forma como será processada. Assim, existe um contrato simbólico, ou

psicológico, acerca de como será essa relação e qual o papel de cada uma das partes, sendo que a qualidade da relação propriamente dita dependerá em grande parte do quanto essas expectativas são ou não atendidas. A compreensão mais completa do conceito de contrato psicológico passa pela sua constituição histórica.

Contrato Psicológico: Raízes históricas e desenvolvimento inicial

Apesar de suas raízes históricas serem remotas, as origens do conceito do Contrato Psicológico foram pouco abordadas até fins da década passada, merecendo destaque o trabalho de Roehling[10]. Segundo este autor, atribui-se a origem mais remota do construto Contrato Psicológico às teorias de contrato social que surgiram com os filósofos da Grécia antiga e que atingem seu auge na Europa dos séculos XVII e XVIII. Segundo Abbagnano (1998), o contratualismo surge como doutrina que busca elucidar a origem do Estado, propondo um acordo ou convenção entre seus membros, a partir de onde derivam as leis, norma e direitos, sendo sua formulação atribuída a Licofron, discípulo de Górgias (Aristóteles, *Pol*., III, 9, citado por Abbagnano, 1998). O conceito ganha outra conotação a partir da Idade Média, na luta pelos direitos humanos. Posteriormente, alguns autores ampliam o uso do termo contrato para outras formas de associação humana (JAPIASSU e MARCONDES, 1990).

Dois tipos de contrato social podem ser apontados, de acordo com Gough (1978, apud. Roehling, 1997): o primeiro, referindo-se à origem do Estado, pressupõe a vida humana num estado original de primitiva liberdade, até o momento em que as dificuldades do ambiente prejudiquem a conservação dessa liberdade (ROUSSEAU, J.J., 2005). Assim sendo, alguns indivíduos que viviam em estado natural consentiram voluntariamente em formar uma sociedade organizada, sendo esse tipo de contrato comumente associado à noção de "direitos naturais" como resultante do acordo dessas mesmas sociedades organizadas. A segunda forma, refere-se ao "contrato de governo" ou "contrato de submissão", pressupondo a existência de um Estado e do debate das normas e termos sob

[10] A maior parte da revisão histórica sobre Contrato Psicológico baseia-se no trabalho desse autor, tanto pela abrangência deste, quanto pela dificuldade de outros trabalhos versando sobre o tema. Na revisão realizada, somente foi encontrado outro trabalho que manifestou mais explicitamente a preocupação com as origens do conceito, a saber, Cullinane e Dundon (2006).

os quais esse Estado será governado. Dessa forma, o contrato social é um acordo relativo aos direitos e deveres recíprocos do Estado e dos cidadãos. Ainda assim, no contexto dos escritos de contrato social, houve rico debate sobre as diferenças de contrapartida dos envolvidos. Jean-Jaques Rousseau (2005), em "Do Contrato Social" e "Origem das Desigualdades Entre os Homens" critica abertamente o papel do estado em diferentes formas de governo e a injustiça nas trocas estabelecidas, pontuando que, a partir do momento em que relações de poder e propriedade são estabelecidas, a igualdade entre as partes do contrato fica, no mínimo, seriamente abalada.

Uma segunda raiz histórica do construto Contrato Psicológico, apontada por Roehling (1997), tem origem na literatura de administração. A Teoria do Equilíbrio (theory of equilibrium) elaborada por C. Barnard em 1938 também apresentava a preocupação com as trocas estabelecidas, dessa vez no espaço da organização, focando na descrição das condições ideais para a manutenção do vínculo entre indivíduo e organização. Muito embora o vínculo aqui entendido restrinja-se tão somente ao pertencimento ou não na organização, Barnard reconhecia a importância do equilíbrio entre o que o empregado dedica à organização e a contrapartida que recebe desta, sendo esta relação apreendida a partir da perspectiva e valores do empregado. Posteriormente, March e Simon (1958) discutem essa teoria, enfatizando a natureza não escrita dessa troca, além do equilíbrio ser percebido por cada uma das partes como sendo uma relação onde ela recebe o mesmo ou mais do que doa na troca.

Uma terceira raiz histórica, dessa vez proveniente da área da clínica, é encontrada no livro de Teoria da Técnica Psicoanalítica, de Karl Menninger (1958), no qual o autor afirma que além dos elementos tangíveis, o relacionamento contratual terapeuta-paciente envolve trocas de natureza simbólica ou intangível. Além disso, enfatiza-se no livro a importância da recíproca satisfação de ambas as partes envolvidas para que a relação perdure.

Uma maior difusão do construto no contexto das organizações, contudo, pode ser entendida como fruto de um mesmo movimento que, a partir da década de 1960, traz os fatores humanos para o âmbito das teorias e práticas organizacionais, da mesma forma como foram

trazidos os conceitos de gestão de pessoas e de comprometimento organizacional. Nessa época, os estudos de Argyris (1960) e Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley (1962) inauguram a expressão "contrato psicológico", embora o primeiro autor seja mais difundido na literatura como o pioneiro no uso dessa expressão. Argyris considerava o "contrato psicológico" como um acordo implícito e não-escrito entre duas partes que se comprometem a respeitar as normas recíprocas, de natureza implícita, o que o diferenciaria dos demais tipos de contrato (SELS e cols., 2004). Esse caráter implícito surgiria do estilo de liderança do chefe ou capataz, sendo tanto mais eficaz quanto mais ele adotasse um estilo "compreensivo" ou "passivo" de gestão, por meio do qual os comportamentos valorizados pela organização eram obtidos com base em aspectos informais da relação, com base na cultura informal da empresa e na atenção para não serem violados elementos desta e da cultura local.

Levinson e colaboradores (1962, p.21) definem os contratos psicológicos como "uma série de expectativas mútuas das quais as partes nem sempre têm consciência plena, mas que ainda assim regulam a sua relação recíproca". Essas expectativas seriam os elementos que comporiam os contratos, com origem nas necessidades das partes, sendo obrigação da organização estar atenta e atender às mesmas dentro de seus limites. Levinson e colaboradores (1962) ainda apontam diferentes tipos de expectativas, categorizadas como sendo estruturadas de maneira consciente ou inconsciente. As expectativas da organização, por outro lado, derivariam do ambiente em que esta se insere, e de sua própria história. Desses fatores, por sua vez, se derivam os valores, as políticas e práticas e demais elementos da vida organizacional. Dessa forma, se reconhece desde já a natureza dinâmica das expectativas, mudando ao longo do tempo como resultado de mudanças nas próprias necessidades de onde se originam. Por fim, entende-se o contrato como os diversos elementos das rotinas organizacionais, sendo estabelecidos acordos colaterais com os demais agentes envolvidos nos processos da empresa.

A partir desses pioneiros, o construto passa a ser largamente aplicado nas organizações ao longo dos anos. O livro de Schein "*Organizational Psychology*", de 1965, serviu de base para quase todos os textos relacionados aos Contratos Psicológicos, pelo menos nas duas

décadas posteriores. Ele enfatiza a importância dos Contratos Psicológicos para a compreensão e a gestão dos comportamentos na organização, tomando por base tanto Argyris quanto Levinson. Em edições posteriores, Schein (1970) aponta também um modelo de contribuição-contrapartida, com base nos trabalhos de March e Simon, além de debater a natureza das expectativas, que tinha sua gênese nas necessidades, e de apontar a importância dos papéis sociais como tema associado.

Outras abordagens deste construto em período próximo vêm das idéias apresentadas por Gibson (1966), que debate a elaboração dos Contratos Psicológicos com base em diferentes orientações. Assim, enquanto para os indivíduos as expectativas irão se orientar por suas necessidades, para a organização irão se orientar por seus objetivos e metas, sendo a partir daí elaborado um contrato de trabalho envolvendo um contrato formal e componentes de um "quase-contrato". Esse contrato formal envolveria um acordo explícito, sendo escrito e especificado na delimitação de regras, direitos e deveres. Os componentes de "quase-contrato", por sua vez, são descritos como sendo menos formais envolvendo percepções do sujeito de elementos do contrato e da realidade de trabalho. De acordo com Roehling (1997), nessa época também surge a dissertação de Jurek, referida como a primeira abordagem qualitativa do tema Contrato Psicológico, tendo por base as teorias de motivação de Herzberg. Pouco depois, em 1973, as idéias de Kotter apontam novamente para as expectativas de ambas as partes, organização e trabalhador, mas adicionando um novo elemento: a noção de correspondência. Para Kotter, a noção de "correspondência" (tradução livre de "matching") era essencial para a devida compreensão da relação estabelecida, uma vez que nem sempre haveria compreensão fidedigna ou consensual entre as partes, podendo haver uma correspondência de fato, quando empregado e empregador têm compreensões similares em relação às obrigações recíprocas, ou problemas em relação à correspondência, com um grau maior ou menor de discordância.

Os estudos de Portwood e Miller (1976, apud. Roehling 1997), apontam novamente a existência de demandas a serem atendidas, ou especificamente, de obrigações a serem integralmente atendidas (fulfilled). Esses autores irão afirmar que além das necessidades, as expectativas individuais terão origem em outros elementos, tais como, atitudes em relação

ao trabalho, além de experiências e conhecimentos relacionados ao trabalho, aproximando mais o construto de um modelo mental da relação a ser estabelecida. À luz da compreensão do funcionamento heurístico da cognição humana, esses elementos começam a ganhar força considerável numa produção que, até então, tinha nas necessidades individuais o seu quase único elemento explicativo na elaboração de expectativas.

Em 1978, em sua dissertação, Holtz fez um estudo qualitativo procurando investigar como os contratos se transformam a partir de alterações na vida pessoal e profissional do indivíduo, encontrando dados fortalecedores da idéia de que experiências profissionais alteram a natureza do vínculo. Essa autora define os contratos psicológicos como sendo "um acordo implícito e em processo, entre um indivíduo e uma empresa, com base em uma série de expectativas que especificam as necessidades e obrigações de cada parte e, assim, dita a relação entre essas duas partes" (HOLZ, 1978, apud. ROEHLING, 1997, p.209). No ano seguinte, no livro Psicologia Social das Organizações, Weick incorpora o conceito de Contrato Psicológico no seu debate das razões para ingressar e fazer parte da organização, concordando tanto com as definições de Schein, quanto com sua idéia de que esse construto desempenharia um papel central no comportamento organizacional.

Ao longo da década de 1980, surgiram alguns trabalhos debatendo a implicação do construto em diversas áreas da vida cotidiana, tais como relação de marido-mulher, pais-filhos, alunos-professor, etc. Também surgiram textos confirmando aspectos cognitivos dos Contratos Psicológicos, como o de Nicholson e Johns (1985), que apontam a força do construto na interpretação das rotinas organizacionais. Gradualmente, contudo, o peso das expectativas mútuas dessas duas (ou mais) partes começa a ser considerado como um fator relevante na sua definição, sobretudo ao se aplicar o conceito à realidade de trabalho. Nessa época ainda, Baker (1985), discutindo os processos de recrutamento e seleção, fala do impacto dos Contratos Psicológicos, que ele define como "a soma total de todas as expectativas escritas e não-escritas, ditas e não-ditas, do empregado e do empregador" (BAKER, p.41). Ainda no ano de 1985, Macneil iniciará o debate sobre modelos de contrato, inaugurando a distinção mais conhecida em termos de conteúdo dos contratos: os contratos relacionais versus transacionais (Macneil, 1995 e Rousseau, 2001). Os avanços

mais significativos desde Schein vêm, contudo, a partir dos trabalhos de Rousseau, reconhecidos em toda a literatura recente como um marco na concepção dos contratos psicológicos e na maneira como são hoje concebidos.

Contrato Psicológico de Trabalho: conceitos gerais e características

Muito do que se entende hoje sobre Contrato Psicológico de Trabalho está associado ao trabalho de Denise Rousseau. Roehling (1997) aponta as idéias dessa autora como sendo o elo entre os desenvolvimentos iniciais do construto e a recente literatura da área, sendo essenciais para compreender os desenvolvimentos posteriores do conceito, definido pela mesma como "a relação de intercâmbio implícita que existe entre um funcionário e a organização" ou, de maneira mais detalhada, "as crenças relativas aos termos e condições de um acordo de trocas recíprocas entre um indivíduo e um grupo" (ROUSSEAU, 1995, p. 19).

Em seu trabalho inicial com o tema, em 1989, Rousseau introduz algumas mudanças na concepção de Contrato Psicológico. Numa perspectiva mais geral, a autora aborda os Contratos Psicológicos sob uma perspectiva cognitiva, enfatizando as crenças e percepções na concepção do construto. Em função disso, algumas características são propostas, sendo que duas delas, em especial, influenciaram toda a literatura posterior. Em primeiro lugar, a autora distingue explicitamente pelo menos três níveis de análise para os contratos: o nível individual, com base nas expectativas e valores dos atores; o nível da relação, envolvendo díades, estudos intra e interorganizacionais; e o nível organizacional, envolvendo as práticas e expectativas da organização. Uma segunda mudança é a conceituação de contrato, que passa a focar em um tipo específico de obrigação: as baseadas em promessas percebidas e crenças em torno dessa relação. Os trabalhos seminais de Argyris e Levinson, assim como a literatura posterior, focalizam mais as expectativas não atendidas do que a violação. Nesse caso, Cullinane e Dundon (2006) afirmam existir uma diferença de nível considerável entre atender ou não a uma expectativa e violar um acordo. A idéia de acordo pressupõe a idéia de promessa, envolvendo duas ou mais partes que aceitam

voluntariamente os termos do acordo e suas implicações. O não atendimento de uma expectativa tende a gerar apenas frustração, mas não necessariamente significa que houve violação. A violação de um acordo, por sua vez, é o sentimento de traição aos termos do acordo, independentemente das promessas serem ou não explícitas e, por vezes, até mesmo das situações que ocasionaram a "violação". Essa questão pode, contudo, ser entendida de outra maneira. A percepção de violação pode estar associada somente ao não atendimento de expectativas centrais que se encontram suportadas nos valores pessoais, e não das expectativas periféricas, que tenderiam a gerar apenas frustração por um desejo não realizado.

Essas e outras contribuições colaboraram para que, a partir de 1990, o conceito adquirisse o status de construto, tendo um refinamento teórico com propostas mais sólidas quanto a estratégias para a sua medida. A partir daí, uma série de concepções começam a se desenvolver, com concordância entre os autores no que diz respeito às características que delimitam e definem o construto (SELS e cols, 2004, MUCHINSK, 2004, CAVANAUGH e NOE, 1999, ROUSSEAU, 1995, 2000, 2005, THOMAS, AU e RAVLIN, 2003). Dentre essas concepções destacam-se três: i) os contratos têm orientação para o futuro – esse elemento é o que dá estabilidade à relação de troca, diferenciando de outras transações de duração mais estreita; ii) os contratos são subjetivos – uma vez que se referem a um sistema de crenças individuais, relacionadas à maneira como o contrato de trabalho é interpretado, entendido e cumprido, com base na interação diária do indivíduo com seu ambiente de trabalho; iii) os contratos implicam grau de reciprocidade – nesse caso não se fala em obrigações exatamente iguais, mas, ao ser uma troca, espera-se mutualidade e reciprocidade na relação, o que implica percepção de justiça entre os envolvidos, com conseqüências na percepção de injustiças, avaliadas como violações de contrato.

Com relação às características principais dos Contratos Psicológicos, compartilhadas na literatura atual do construto, Rousseau (1995, 2001) sistematiza debates e achados das ciências sociais de maior influência para o construto, oferecendo um panorama claro das evoluções ao longo do tempo: i) voluntariedade gera melhores resultados do que a obrigatoriedade, não podendo o contrato ser efetivamente elaborado sem a adesão por livre

escolha; ii) funcionamento heurístico do cérebro humano gera incompletude e, uma vez que se reconhece a racionalidade como limitada, é inviável contemplar todos os elementos do contrato, assim, as lacunas serão preenchidas por valores e modelos implícitos; iii) as partes elaboram trocas visando ao seu benefício, de forma que mudanças tendem a ser interpretadas como violações por sua possibilidade de acarretar desvantagens para pelo menos uma das partes; iv) automatismo dos processos cognitivos que faz com que, uma vez estabelecidos, os Contratos Psicológicos sejam um modelo previsto para durar, contribuindo para que algumas mudanças não sejam percebidas facilmente, uma vez que não são previstas no modelo de funcionamento da relação.

Essa distinção, muito embora marque toda a produção posterior, não fica completamente definida da maneira como os Contratos Psicológicos vêm sendo interpretados. Cullinane e Dundon (2006) afirmam que a questão do Contrato Psicológico como promessas implícitas ou expectativas, não está completamente solucionada na literatura, de modo que parte dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema apresenta carência em relação a essa definição.

A dificuldade pode ser mais bem entendida a partir do aprofundamento em relação aos conceitos. Com base nas características apresentadas, pode ser dito que os trabalhos de Rousseau trouxeram diferenças na forma de se considerar os Contratos Psicológicos, uma vez que eles passaram a ser analisados de uma perspectiva mais "psicológica", enfatizando, sobretudo, o seu funcionamento em termos cognitivos. Em seu trabalho de 2001, a autora apresenta, de maneira mais ampla, a preocupação no que tange à formação e aos antecedentes dos Contratos Psicológicos na perspectiva do indivíduo, enfatizando a carência de estudos nesse sentido. Segundo a mesma autora, "três conceitos freqüentemente estudados no campo da psicologia são particularmente importantes para o avanço da pesquisa em termos da formação dos Contratos Psicológicos: *schemas*, promessas e mutualidade" (ROUSSEAU, 2001, p.511).

Ao enfatizar esses três conceitos para o estudo dos Contratos Psicológicos, a autora destaca as cognições envolvidas no construto, definidas com base em "percepções" e em um modelo mental, envolvendo "expectativas" ou uma relação esperada entre diferentes

elementos, relacionando-os a conceitos como *script e schema*. As origens do Contrato Psicológico para cada indivíduo tornar-se-iam confusas sem essa consideração. Afinal, como as pessoas formam seus Contratos Psicológicos de Trabalho? Como resposta para essa questão, Rousseau afirma que os antecedentes dos Contratos Psicológicos podem ser definidos em larga escala com base em experiências prévias ao trabalho. Nesse caso, antes mesmo de ingressar numa relação de trabalho, os indivíduos podem ter crenças relativas ao trabalho, à ocupação que irão exercer e às organizações de forma geral. Com isso, os estudos voltados para a formação dos diferentes tipos de Contrato Psicológico passam a considerar os valores e crenças do indivíduo. O impacto da cultura, por exemplo, amplamente considerado em termos de seus efeitos nos aspectos micro-organizacionais, nas práticas de gestão e nos resultados obtidos pelas empresas (Aycan, Kanungo, Mendonça, Yu, Deller, Stahl e Kurshid, 2000; Robbins, 2000; Hofstede, 2005; Muchinsky, 2004; e Mayrhofer Meyer, Iellatchitch e Schiffinger, 2004), passa a aparecer em diferentes estudos como um fator estratégico para explicar a variação dos tipos de Contrato Psicológico em diferentes grupos (Côrtes e Silva, 2006; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001, De Vos, Buyens e Schalk, 2005; Fields, Pang e Chiu, 2000; Rousseau, 2001; Rousseau e Schalk, 2000). Essa orientação mostra com que intensidade os dados anteriores influenciam na maneira como as dicas transmitidas na organização são interpretadas e o quanto determinadas práticas são mais ou menos facilmente aceitas. Certamente a socialização na organização terá influência na modelagem do Contrato Psicológico, fazendo ajustes, sobretudo, no período inicial da organização.

Diversos autores reconhecem o efeito de elementos relacionados à experiência inicial com a organização sobre o Contrato Psicológico, como a imagem institucional (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994), processo de recrutamento e seleção (Baker, 1995; Rousseau, 2001; Rousseau, 1994) e socialização inicial (Ho, Rousseau e Levesque, 2006; Guzzo e Noonan, 1994). Ainda assim, variáveis como valores e *lócus de controle* exercem efeito sobre os Contratos (De Vos, Buyens e Schalk, 2005), indicando elementos que extrapolam o espaço da organização onde se trabalha, e a experiência com uma empresa específica.

Além dos efeitos em termos dos antecedentes dos Contratos Psicológicos, as propostas de Rousseau alteram de forma ampla a própria estrutura do construto ao se considerar as três características propostas (Promessa, Mutualidade e *schema*). Tendo-se em vista a quantidade de elementos relacionados à vida laboral, bem como a centralidade ocupada pelo trabalho na vida moderna, seria inviável lidar com a diversidade de experiências com o trabalho sem algum recurso que simplificasse essa relação. Diante disso, o Contrato Psicológico pode ser entendido como um *schema* cognitivo, uma vez que atua como um modelo mental de elementos conceitualmente relacionados. Os *schemas* podem ser entendidos como "estruturas mentais para representar o conhecimento, abrangendo uma serie de conceitos inter-relacionados em uma organização significativa" (STERNBERG, 2000). Essas estruturas envolvem algum tipo de abstração prototípica, podendo variar em complexidade e níveis de análise e incluindo tanto conceitos quanto relações entre estes, servindo para orientar tanto a ação no mundo quanto a maneira como novas informações são assimiladas e organizadas. Assim, entende-se mais claramente o papel central dos Contratos Psicológicos no comportamento organizacional, uma vez que eles orientam a maneira como o ambiente de trabalho e as relações são interpretadas (Kickul e Liao-Troth, 2003), e conseqüentemente, interferem na maneira como os trabalhadores se comportam em seu ambiente de trabalho.

A compreensão dos Contratos Psicológicos como modelos cognitivos passa a ter algumas implicações. A primeira delas refere-se ao fato de que isso lança alguns desafios à maneira como o conceito será operacionalizado, diante da gama de variáveis possíveis de serem consideradas para a vida organizacional. Além disso, entendido como um *schema*, o Contrato psicológico fica sujeito a transformações a partir da experiência concreta, ao mesmo tempo em que gera impactos para experiência. Dessa maneira, além de se avaliar quais elementos devem ou não compor um modelo para avaliar os Contratos, o problema da centralidade desses elementos em cada contexto pode surgir. Ademais, a questão da mutualidade entre Empregado e Empregador, ou seja, da existência ou não de concordância quanto aos termos do Contrato, passa a ser um problema a ser considerado nas investigações, o que dificilmente se consegue visualizar nos estudos, uma vez que a maioria

dos estudos na área se concentra no modelo de Contrato Psicológico do empregado (Guest, 1998; e Cullinane e Dundon, 2006).

Por fim, o conceito necessita de um suporte objetivo ou de considerações do contrato formal, sob risco de tornar-se excessivamente subjetivo na sua avaliação. Assim, muito embora os Contratos Psicológicos encontrem lastro empírico razoável quanto aos seus efeitos, é imprescindível que se avalie criticamente o modelo de avaliação em jogo, bem como as vantagens e desvantagens de cada instrumento de medida. Dessa maneira, a operacionalização do construto tende a se tornar mais consistente, o que repercute positivamente nos estudos relacionados aos antecedentes e conseqüentes dos Contratos Psicológicos. Em outras palavras, diante da forte tendência de utilizar os Contratos como ferramenta gerencial, não somente no cenário internacional (Rousseau, 2000; Rousseau, 2005), mas também no Brasil (Menegon e Casado, 2006), considerações dessa natureza passam a ser centrais para o desenvolvimento futuro do tema.

Modelos de Investigação do Contrato Psicológico de Trabalho

Umas das contribuições de maior relevância para o estudo dos Contratos Psicológicos, atribuídas a D. Rousseau, é a sistematização e elaboração de um modelo para a sua investigação. Apesar de tipos diferentes de Contrato já serem referidos anteriormente na literatura (MacNeil, 1985; e Baker, 1985), a autora organiza esses conceitos, aprofunda o lastro teórico e operacionaliza essa medida a partir de um modelo claro e de fácil apreensão. Nessa primeira sistematização, Rousseau desenvolve uma tipologia dos contratos, tendo por base duas dimensões principais, o Grau de Clareza dos Termos de Performance (Ou o Grau de **Tangibilidade**) e a Duração do Contrato (Ou **Estrutura Temporal**).

Essa tipologia é certamente a mais conhecida quando se trata de Contratos Psicológicos, sendo que as dimensões são tomadas a partir de dados que as apontam como sendo parte

das cinco que mais comumente diferenciam os contratos (MacNeil, 1985; Rousseau & McLean Parks, 1993). A combinação dessas dimensões se expressa num modelo com quatro tipos de contrato possíveis.

Figura 1. Tipos de Contrato Psicológico segundo Rousseau.

	Termos de Performance	
	Específicos	Não-Específicos
Duração		
Curta	Transacional	Transicional / Sem garantias
Longa	Balanceado	Relacional

Fonte: Adaptado de Rousseau, 2005, *Psychological Contract Inventory Technical Report – version 2*.

Esses quatro tipos podem ser definidos, conforme Rousseau (1995, 2005) da seguinte maneira:

Relacional: Arranjo de emprego de longa duração ou sem final especificado, baseado em confiança e lealdade mútuas. As recompensas são vinculadas ao pertencimento e à participação na organização, sendo pouco condicionadas à performance.

Balanceado: Arranjo dinâmico e sem final determinado, condicionado pelo sucesso econômico da organização e por oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira para o funcionário. Ambas as partes contribuem grandemente para a aprendizagem e o desenvolvimento mútuos. As recompensas têm por base a performance e as contribuições para com vantagens trazidas à empresa, especialmente diante de demandas relacionadas a pressões de mercado.

Transacional: Arranjo de duração curta ou limitada, focado mais fortemente na troca econômica; as obrigações são específicas e estreitas e o envolvimento do trabalhador com a organização é limitado.

Transicional: Estado cognitivo que reflete as conseqüências da mudança organizacional e as transições que apresentam diferenças do arranjo de trabalho previamente estabelecido.

Muito da produção na área, contudo, enfatiza mais a contraposição entre os contratos transacional e relacional, em função dos efeitos das novas relações de trabalho sobre os Contratos Psicológicos de trabalho, do que a contraposição entre os contratos balanceado e transicional.

De acordo com Janssens, Sels e Van den Brande (2003), esse modelo, embora amplamente difundido, apresenta algumas fragilidades. Se por um lado ele parte de uma sólida base teórica, escolhendo dentre as cinco dimensões (Escopo; Foco; Estabilidade; Tangibilidade; e Estrutura Temporal) as duas que parecem ter maior relevância, de outro lado, o fato de excluir as outras três já seria uma limitação. Além disso, os autores afirmam que estudos empíricos (Rousseau, 1990, 1995, e Robinson et al., 1994, apud. Janssens et al., 2003) encontram dificuldades em estabelecer estruturas de fatores comuns entre si. Assim sendo, por exemplo, determinadas características são apontadas como pertencentes ao Contrato Relacional por alguns autores, enquanto outros apontam essas mesmas características como sendo componentes do Contrato Transacional. Essa questão é também abordada por Sels e cols (2004), quando eles afirmam a necessidade de se discutir de forma mais expressiva a estrutura dos contratos em termos das dimensões que os compõem. Essa perspectiva é reforçada pelo fato de um modelo de fatores componentes do fenômeno não se mostrar estável quando comparado em diferentes amostras.

Uma segunda tipologia que encontra alguma repercussão na literatura é a proposta por Shore & Barksdale (1998). A proposta desses autores fundamenta-se na busca de um modelo menos limitado pela situação e com maior flexibilidade, focando-se em características mais gerais dos contratos psicológicos. Seguindo a teoria de trocas sociais de Blau (1964, apud. Roehling, 1997), a tipologia fundamenta-se em duas variáveis (o grau de balanceamento entre as obrigações de empregador e empregado e o nível da obrigação),

sendo propostas também duas dimensões: uma relacionada às obrigações do empregado, e outra relacionada às obrigações do empregador.

Figura 2. Tipologia de Contratos Psicológicos segundo Shore e Barkesdale.

		Obrigações do Empregado	
		Elevadas	Baixas
Obrigações do Empregador	Elevadas	Obrigações mutuamente elevadas	Empregado com subcarga
	Baixas	Empregado com sobrecarga	Obrigações mutuamente baixas

Fonte: adaptado de Shore & Barksdale, 1998.

O modelo de Shore & Barksdale (1998) aponta para dois tipos de contrato balanceados, sendo o termo 'balanceado' aqui entendido como mais estável ao longo do tempo, contudo com distinções entre si. Esses contratos balanceados referem-se àqueles que envolvem obrigações mútuas de igual nível para ambas as partes. Ainda segundo esses autores, embora os contratos envolvendo obrigações mutuamente elevadas e mutuamente baixas sejam considerados ambos balanceados, haveria diferenças em termos de seus resultados. No caso dos contratos envolvendo *obrigações mutuamente elevadas*, ter-se-ia melhores resultados em termos de "envolvimento afetivo, intenção de permanecer ou deixar a empresa, percepção em termos de futuro na organização e suporte percebido em relação à organização" (JASSENS ET AL., 2003, p.1353). Ainda assim, embora no caso das *obrigações mutuamente baixas* esses resultados sejam inferiores aos apresentados pelo tipo anterior, eles são nitidamente superiores aos apresentados pelos dois tipos de contrato não-balanceados ('Empregado com sobrecarga' e 'Empregado com subcarga'). Esses contratos não balanceados, no entanto, em função de sua própria falta de estabilidade e equilíbrio, não somente seriam mais raros, como também menos duradouros, tendendo a transformar-se ou desfazer-se. Essa noção se fundamenta nas idéias de Blau (1964), que pressupõe que o equilíbrio nas trocas tende a acontecer, na medida em que as partes se sentirão compelidas automaticamente a dar algo em troca daquilo que vêm recebendo.

Essa tipologia tem a seu favor o fato de trabalhar com características mais amplas que as propostas por Rousseau (1990, 1995), evitando assim as dificuldades em termos de generalizações entre amostras diferentes. Por outro lado, de acordo com Jassens e cols. (2003), um ponto fraco dessa tipologia vem justamente do fato de suas características serem excessivamente gerais. Dessa forma, em um mesmo tipo de contrato psicológico seria possível encontrar uma ampla gama de situações diversas. Por exemplo, um contrato com *obrigações mutuamente elevadas* pode ser caracterizado tanto por obrigações elevadas em termos de lealdade por um longo período, tanto por dedicação extra-papel por parte do empregado, tanto pela segurança no emprego e nível de suporte por parte do empregador. Os autores apontam ainda uma segunda fragilidade nessa tipologia, dessa vez relacionada aos contratos não-balanceados. A transitoriedade desse tipo de contrato está atrelada a níveis menos discrepantes de poder entre as partes e a um estilo de relação que nem sempre se verifica. Dessa forma, nem sempre o empregado terá o poder de renegociar o modelo de relação de trabalho em uso, ou de mudar seu empregador.

Ambas as tipologias acima descritas indicam limitações e vantagens, sintetizadas no **Quadro 4** a seguir. Considerando os pontos fortes e fracos dessas duas tipologias, Janssens e cols (2003) elaboraram uma outra visando reduzir as fragilidades e tirar proveito das vantagens de cada uma, sendo posteriormente validada por Sels e cols (2004). Sua proposição toma por base uma série de estudos anteriores, sistematizados e publicados por Rousseau e Schalk (2000), que se propõem a abarcar as mais diversas práticas e modelos de contrato ao longo de diferentes culturas. Nesse sentido, os autores tomaram por base tanto características teóricas dos contratos, como consideraram estudos realizados em diferentes regiões do mundo. Contudo, outras dimensões além de *tangibilidade* e estrutura *temporal* foram incorporadas para melhor abranger os contratos que lidam com mais do que quatro tipos. Da tipologia de Shore e Barksdale (1998), incorporou-se a noção de balanceamento, utilizando-se não somente as obrigações do empregado, mas também as obrigações do empregador percebidas pelo empregado.

Por fim, os autores procuraram validar seu modelo por meio da análise fatorial, utilizando uma amostra não somente ampla (n = 1106), como também diversificada, para refletir melhor os contratos como um todo. Nesse último aspecto, vale citar que as tipologias anteriores eram menos abrangentes, pois trabalhavam somente com gerentes de RH, enfermeiras (Rousseau, 1990, 1996) e estudantes de administração (Shore e Barksdale, 1998).

Quadro 4. Pontos fortes e fracos das tipologias de Contrato Psicológico

Modelo	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Rousseau (1990, 1995)	• Estrutura teórica sólida; • Considera 2 das cinco dimensões que melhor diferenciam os Contratos Psicológicos segundo os estudos empíricos.	• Dificuldade de operacionalizar o modelo por só considerar o conteúdo; • Desconsidera as outras 3 dimensões que mais diferenciam os Contratos Psicológicos.
Shore e Barkesdale (1998)	• Poder de generalização em relação dos resultados para diferentes amostras.	• Características excessivamente gerais; • Premissa não testada de que os Contratos Psicológicos não-balanceados são necessariamente menos freqüentes e duradouros.

Fonte: Adaptado de Janssens e cols (2003).

Com base nesses fatores e em práticas e políticas mantidas por empresas em todo o mundo, os autores (Janssens e cols., 2003; e Sel e cols., 2004) propõem um estudo orientado para as características do contrato psicológico, elaborando e validando um modelo de seis dimensões a partir das quais os contratos poderiam ser estudados. As dimensões obtidas após a analise fatorial passaram a ser as seguintes, tanto para as obrigações do empregado quanto para as do empregador:

1. **Tangibilidade** (intangível – tangível), definida como o grau em que o empregado percebe os termos do contrato como definidos sem ambigüidade, de maneira específica e clara;
2. **Escopo** (largo – estreito), é o grau em que o limite entre as relações de trabalho e outros aspectos da vida do sujeito se influenciam mutuamente;
3. **Estabilidade** (estável – flexível), se refere ao grau de rigidez do contrato, em termos de sua capacidade de se transformar sem gerar necessariamente renegociação dos termos;
4. **Estrutura temporal** (curto termo – longo termo), relacionada às expectativas em termos de duração da relação entre as partes;
5. **Simetria da troca** (igual – desigual), o grau em que o empregado percebe como aceitáveis as diferenças em relação às trocas estabelecidas no contexto de trabalho;
6. **Nível do contrato** (individual – coletivo), indicando o grau em que os empregados percebem o contrato como sendo regulado individual ou coletivamente.

No seu processo de validação, Sels e cols (2004) levam em consideração não somente uma gama mais diversificada de dimensões de Contrato Psicológico, como se preocupam em manter um lastro teórico sólido na escolha dessas dimensões. Além disso, para incrementar a validade do estudo, são considerados, além de um número amplo de sujeitos randomicamente selecionados, os seguintes fatores: Características primárias do contrato formal (funções administrativas; funções operacionais; gestores; e funcionários públicos[11]); Características secundárias do contrato formal (Trabalho permanente ou Trabalho temporário); e Práticas de RH em uso (Gestão Participativa; Plano de Carreira; Empoderamento/ *Empowerment*; e Remuneração por Resultados); além das variáveis sócio-demográficas clássicas. Os autores, além disso, investigaram os impactos das dimensões em termos de seu poder preditivo quanto ao Comprometimento Afetivo e ao Controle Pessoal Percebido. Com base nos resultados obtiveram evidência empírica para a relação entre as variáveis que se buscava prever e o Contrato Psicológico proposto pelos autores, além de

[11] Do inglês: White-collar; blue-collar; manager & civil servant.

uma forte relação deste com as experiências de trabalho, sobretudo as características formais do trabalho e as práticas de RH.

Além dessa validação, o trabalho de Janssens e cols (2003) encontrou relação entre Contrato Psicológico e Comprometimento Afetivo (grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização); e entre Contrato Psicológico e Empregabilidade (facilidade percebida para se movimentar no mercado de trabalho). Nesse caso, os autores buscaram uma alternativa que agrupasse os variados tipos de contratos obtidos, encontrando uma solução de seis clusters a partir do método de *ward*. Os resultados dos autores apontaram quatro grandes clusters, além de um médio e de um pequeno, conforme se vê na **Quadro 5** abaixo.

Quadro 5. Solução de seis clusters para Contrato Psicológico.

Tipo do Contrato[12]	Características	Ocorrência (%)
Instrumental	Escore médios em todas as dimensões, exceto: Obrigações do Empregador com Nível do Contrato alto; e Obrigações do Empregado com Flexibilidade e Escopo baixos	19,5
Fraco	Escores médios em todas as dimensões, especialmente Tangibilidade, Escopo, Estabilidade e Nível, nas Obrigações do Empregador; e Tangibilidade, nas Obrigações do Empregado.	19,5
Leal	Obrigações do Empregador: Valores médios para Tangibilidade, Escopo e Estabilidade, e valores altos para Nível e Estrutura Temporal. Obrigações do Empregado: Valores médios para Tangibilidade, Flexibilidade e Simetria, valores altos para Estrutura Temporal, e valores baixos para Escopo.	19,5
Forte	Escores elevados em todas as dimensões para ambas as escalas.	23,0
Desatado	Escores baixos em todas as dimensões, sobretudo Estrutura temporal, nas Obrigações do Empregador e do Empregado.	4,0

[12] Os tipos 'desatado' e 'investido' foram traduzidos de 'unattached' e 'investing', sendo os termos que melhor se adequaram na adaptação para o português.

	Escores elevados, contudo, em Escopo.	
Investido	Escores médios nas Obrigações do Empregador, exceto por Nível, com valores elevados. Obrigações do Empregado com valores médios, exceto Escopo e Flexibilidade, com valores altos.	14,5

Fonte: adaptado de Janssens e cols (2003).

A exemplo de Sels e cols (2004), os autores também encontraram uma relação entre Comprometimento Afetivo e Contrato Psicológico, bem como em relação à Empregabilidade, apesar de as expectativas com relação à importância dos contratos serem balanceados não ter se confirmado, conforme se esperava (Janssens e cols., 2003, p 1373).

A formulação dos clusters, bem como o instrumento como um todo, partiu da suposição de que cada dimensão se caracteriza por uma relação de troca, sendo que cada parte teria algo a oferecer e esperava uma contrapartida. Muito embora as duas escalas não sigam sempre o mesmo sentido, a correspondência entre ambas é preservada, uma vez que cada uma se refere às expectativas e obrigações percebidas para cada uma das partes envolvidas no contrato. Nesse caso, embora o sentido de cada escala seja diferente em algumas dimensões (Ver Instrumento no **Anexo III**), as dimensões mantêm coerência naquilo que se avalia e no que cada parte pode entender como obrigação do outro ator do Contrato Psicológico (Ver **Quadro 6**).

Quadro 6 - O que é oferecido pelas partes no Contrato Psicológico.

Dimensão	O que o Empregador oferece	O que o Empregado oferece
Estrutura Temporal	Investimento de longo prazo no trabalhador.	Lealdade: permanência na organização.
Tangibilidade	Clareza em relação às oportunidades, atribuições e critérios de avaliação.	Atitude aberta e clareza em relação às rotinas e questões relacionadas ao trabalho.
Escopo	Tratamento personalizado, considerando o empregado como pessoa e não apenas um recurso.	Investimento pessoal em relação à organização e às metas perseguidas.

Estabilidade[13]	Atenção para com os acordos feitos e estabilidade em relação ao ambiente de trabalho.	Flexibilidade e tolerância em relação aos processos de mudança organizacional.
Simetria	Estímulo à ascensão funcional e ao plano de carreira.	Respeito à autoridade instituída na organização.
Nível[13]	Tratamento igualitário e justo.	Flexibilidade para negociação.

Fonte: Adaptado a partir de Janssens e cols (2003).

Partindo dessas definições em termos do que cada parte oferece no Contrato Psicológico, tendo por base as obrigações mútuas, os clusters apresentados por Janssens e cols. (2003) podem ser entendidos da seguinte maneira:

- **Contrato Instrumental**: caracterizado por expectativas elevadas em relação ao empregador, mas com o empregado percebendo a si mesmo como tendo poucas obrigações em contrapartida;
- **Contrato Fraco**: caracterizado por expectativas baixas em relação a ambas as partes;
- **Contrato Leal**: tem como marca central a ênfase em uma relação de longo prazo para ambas as partes;
- **Contrato Forte**: apresenta expectativas fortes, ou seja, obrigações elevadas para ambas as partes do Contrato;
- **Contrato Desatado**: Expectativas baixas, sobretudo em relação à duração da relação, com indicativo da busca de alternativas de trabalho;
- **Contrato Investido**: Apresenta expectativas pouco significativas em relação ao empregador, mas aceita um nível elevado de obrigações para si, indicando investimento pessoal na organização.

O resultado dos clusters (vide **Quadro 5**) é interessante por uma série de razões. Uma delas é o fato de os Contratos Psicológicos não-balanceados não serem necessariamente pouco freqüentes, nem menos duradouros, conforme presumiam Shore e Baskerdale

[13] A lógica das escalas se inverte aqui, em função do que cada parte espera da outra.

(1998). Uma vez que esses autores se pautavam nas idéias de Blau, os Contratos Psicológicos não-balanceados tenderiam obrigatoriamente à transformação, ou à dissolução, além de serem mais raros em relação aos balanceados. No caso dos Contratos Investidos, houve uma prevalência razoável na população em geral (14,5%), apontando uma perspectiva de duração entre moderada e alta, dada a sua relação com o Comprometimento Afetivo. Ainda nesse sentido, a baixa freqüência dos Contratos Desatados pode ser entendida pela perspectiva de desligamento que esse tipo de Contrato Psicológico gera. Uma avaliação longitudinal desse tipo de Contrato, possivelmente estaria acompanhada de desligamento, a depender das alternativas relacionadas a essa decisão e da avaliação de alternativas percebidas.

Dessa forma, as dimensões de Sels e cols. (2004) não só abarcam as dimensões propostas por Rousseau, como avançam, conseguindo cobrir, de maneira mais ampla, outros aspectos que estão na base da elaboração do Contrato Psicológico. Muito embora esses autores apresentem outros modelos de contrato, não chegam a propor exatamente uma tipologia, pois não sinalizam cruzamento das dimensões da mesma forma das tipologias anteriores. Diante do modelo teórico e dos achados empíricos, no entanto, suas proposições parecem acertadas por partirem de bases tanto conceituais quanto práticas de maior consistência, além de apresentarem um modelo com maior possibilidade de generalização, enfatizando a estrutura e não o conteúdo dos Contratos Psicológicos na sua elaboração.

Implicações do Contrato Psicológico de Trabalho

Uma vez que se apontem as dimensões constituintes do Contrato Psicológico de Trabalho e que se definam os modelos conhecidos para a sua operacionalização, cabe destacar os efeitos e repercussões desse construto. Os Contratos Psicológicos, conforme dito anteriormente, partem de valores e modelos implícitos que indicam caminhos para dar respostas às necessidades individuais e coletivas, funcionando como promessa implícita de funcionamento nesses moldes para a manutenção de benefícios recíprocos. Ocorre que nem

sempre essas expectativas e modelos encontram uma realidade que lhe corresponda. Ao contrário, é natural que haja sempre algum grau de divergência entre o modelo esperado e o obtido. Segundo Lobão (Obtido no INFOJUS, 2007), baseado em dados de uma pesquisa norte-americana, "a quebra do contrato psicológico, muito mais do que a do contrato formal, é causa de ações trabalhistas". O mesmo acontece em outros cenários do mundo.

Dessa forma, uma das questões mais debatidas ao longo da literatura de Contratos Psicológicos é o grau em que essas expectativas são ou não são atendidas, e de que forma isso interfere no conteúdo dos contratos. Os contratos, mesmo sendo, de modo geral definidos como uma relação de troca subjetiva, recíproca e orientada para o futuro, ainda assim apresentam características que distinguem um tipo de contrato psicológico de outro. Um elemento importante dessa diferenciação refere-se à natureza do contrato que, de acordo com a literatura, e dada a influência da tipologia de Rousseau (1990, 1995), é apresentada geralmente como variando ao longo do continuum entre o contrato de natureza transacional e o contrato de natureza relacional. *Contratos relacionais* são caracterizados por relações de mais longo prazo e de obrigações mais difusas na relação de troca, estando correlacionado ao comprometimento e satisfação (CAVANAUGH e NOE, 1999). Os *Contratos transacionais*, por outro lado, são caracterizados pela curta duração e pelas obrigações específicas, fundamentados em interesses individuais, sendo os recursos financeiros o principal veículo de troca.

Ademais, diferentemente dos contratos relacionais que favorecem o comprometimento, o comportamento pró-social e as atitudes de civismo organizacional, os contratos transacionais predispõem ao descompromisso e à negligência, conforme pode ser visto na **Figura 3**.

Figura 3. Relação entre contrato psicológico e o espectro de comportamentos sociais.

Natureza do Contrato Psicológico

Transacional ⟷ Relacional

Comportamentos anti-sociais	Comportamentos sociais indiferentes	Comportamentos pró-sociais
Violência Ameaças Negligência Negativismo	Concordância	Consciência Espírito esportivo Cortesia Atitude cívica Altruísmo

Alienação ⟷ Comprometimento

Fonte: Muchinsk, 2004, p.318.

O modelo proposto, no entanto, não é de todo completo, tendo em vista a complexidade dos aspectos envolvidos na elaboração do Contrato Psicológico. Haveria, assim, uma gama de fatores, tanto para descrever as mútuas expectativas, quanto para indicar o nível de satisfação das partes envolvidas. Dessa maneira, muitos estudos passam a debater fatores que influenciam na elaboração dos modelos implícitos dessa relação orientada para o futuro. Nesse sentido, fatores culturais, tanto na dimensão individual, quanto na relacional e organizacional já foram investigados (ROUSSEAU e SCHALK, 2000, THOMAS, AU e RAVLIN, 2003, MORGAN e ZEFFANE, 2003), servindo de base, embora não suficiente, para a avaliação mais consistente do Contrato estabelecido por determinado grupo. Convém salientar que esses fatores apresentam um modelo de contrato relativamente estável, dotado de um padrão mais amplo de funcionamento, envolvendo trocas as mais diversas.

Diante das propostas de Sels e cols, (2004), porém, cabe uma revisão em alguns aspectos. A própria definição de Rousseau indica que o que se entende por Contrato Transacional mostra-se mais próximo daquilo que Bastos (1995) chama de comprometimento de base instrumental do que de descompromisso. Assim, o modelo apontado por Muchinsk (2004, p. 318), conforme visto anteriormente, funciona variando ao longo do continuum entre o não cumprimento e o cumprimento das expectativas da relação, e a satisfação com a forma

como esta vem sendo desenvolvida. Essa idéia aparece de alguma maneira nos trabalhos de Dabos e Rousseau (2004), quando indicam os impactos da mutualidade, entendida como o grau de compartilhamento de crenças relacionadas às trocas entre trabalhadores e empregadores, e da *reciprocidade*, entendida como o comprometimento recíproco entre empregado e empregador. Esses dois fatores, muito embora não estejam indicados nos contratos *relacional* nem *transacional*, mostram-se correlacionados de maneira positiva com a produtividade, com o nível de suporte percebido, com a intenção de continuar na organização, e com o comprometimento afetivo (Dabos e Rousseau, 2004). O mutualismo mostra-se, inclusive, como um fator associado a melhores índices de desenvolvimento e avanço na carreira, segundo os dados apresentados pelos mesmos autores. Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) apresentam evidências de que os contratos psicológicos envolvendo relações de trabalho incluem obrigações tanto relacionais quanto transacionais. A disposição ao longo desse eixo encontra-se relacionada a diversos fatores que se inter-relacionam, sendo que o principal é a percepção de injustiças na troca, ou as alterações em seus termos que trazem prejuízo à parte percebedora, sendo considerado violação de contrato. Lester e cols. (2002), apontam que a atribuição de violação do contrato não se restringe a um único grupo de elementos ou condições, podendo ser qualquer valor dos envolvidos, uma vez que se entenda este como previamente acordado de maneira tácita. Outro elemento apontado por estes autores é que funcionários têm maior tendência que gestores e pessoal estratégico a perceber as violações como sendo intencionais por parte da organização, além do fato de que supervisores e subordinados tendem a discordar quanto ao grau de violação das obrigações da organização, sobretudo em termos de um "pagamento justo, oportunidades de avanço e boas relações no trabalho" (LESTER e COLS., 2002).

Com isso, um novo desafio se lança à gestão de pessoas, uma vez que o atual contexto de turbulências implica mudanças relativamente periódicas nas estratégias de atuação, o que repercute nos processos micro-organizacionais. Em função disso, o tipo de contrato psicológico estabelecido vem se alterando qualitativamente. Um novo tipo de contrato vem emergindo, tendo como componentes relacionais os seguintes aspectos: a delegação da responsabilidade do planejamento, e o desenvolvimento da carreira para o próprio trabalhador; maior comprometimento com o tipo de trabalho e não com a organização

específica ou com a função; maior expectativa em relação à insegurança ou instabilidade do trabalho (CAVANAUGH e NOE, 1999). Esses elementos do contrato encontrariam uma relação explicativa nas experiências de trabalho, seja pela violação de contrato, pela mudança organizacional, pela experiência de perda, voluntária ou não, do emprego. Assim, uma tendência geral à virtualização das relações de trabalho passa a repercutir na maneira como as relações de trabalho se estruturam e como novas expectativas são geradas em relação a essa interação.

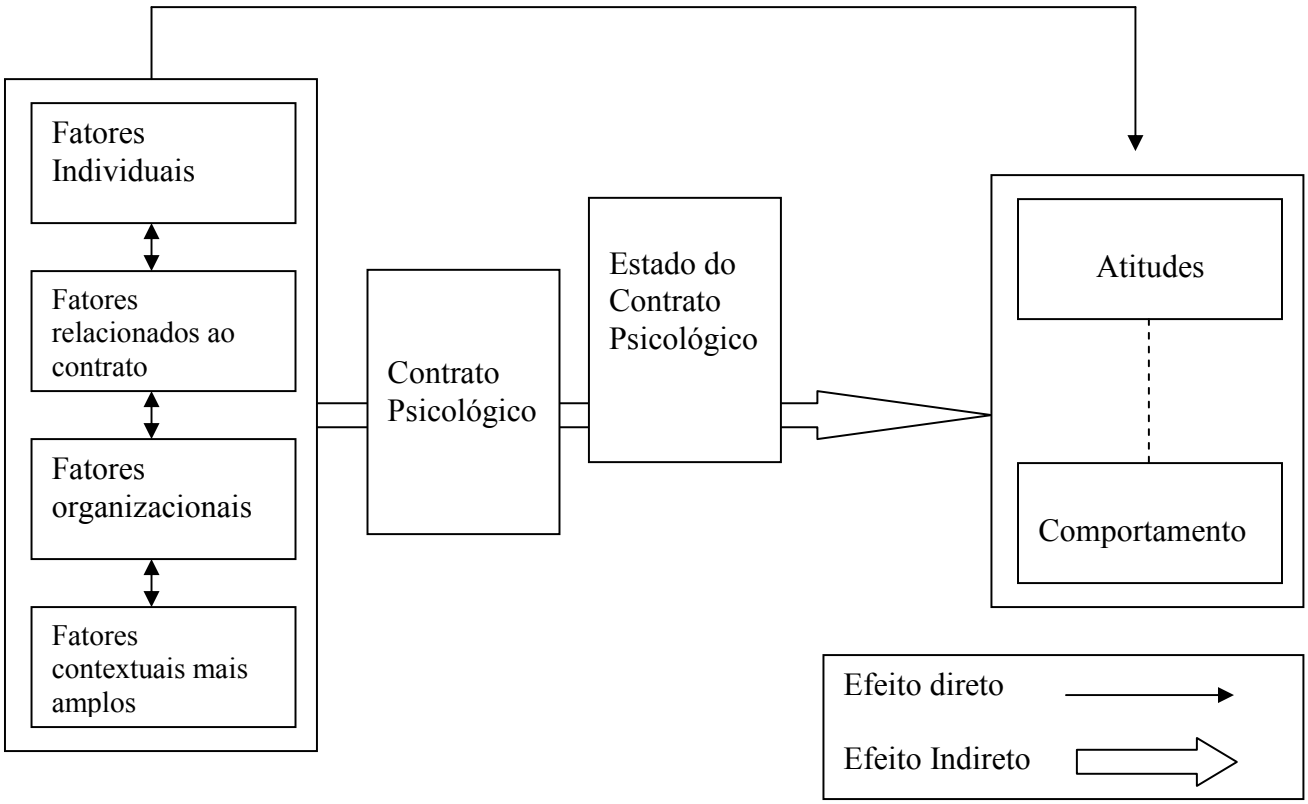
Conforme apontam Cavanaugh e Noe (1999), o ambiente organizacional turbulento e caracterizado por instabilidades, gera incertezas que afetam ambas as partes do contrato. Esses autores também reafirmam que as experiências de trabalho interferem nos contratos estabelecidos a partir delas, de forma que o ambiente organizacional como um todo passa a sofrer impactos das práticas de gestão de pessoas de maior uso. Rousseau afirma (1995) que os contratos não são algo a ser evitado, mas um fator essencial a uma relação produtiva, envolvendo, portanto, diferentes perspectivas de todos os atores envolvidos, imprescindíveis para o sucesso coletivo. Por esta razão, fatores como o receio em estabelecer compromissos duradouros entre indivíduos e organização, a falta de tolerância para com ambigüidades e o raciocínio focado em fatores meramente econômicos geram repercussões, nem sempre positivas para as organizações.

A compreensão sobre como os processos de mudança e a introdução de novas práticas de gestão de pessoas afetam os vínculos estabelecidos entre trabalhador e ambiente de trabalho mostra-se como um campo vasto para a pesquisa e importante, haja vista as práticas em uso e as tendências em relação ao futuro. Rousseau (1997) aponta para a necessidade de se investigar esse campo, indicando que os processos de mudança são contínuos e as transformações constantes, devendo os estudos organizacionais acompanhar essa tendência. De que maneira os novos desenhos vêm trazendo implicações? De que forma as novas relações inter e intra-organizacionais redefinem a maneira de lidar com as pessoas e as expectativas mútuas daí advindas?

Vale ainda ressaltar que, conforme aponta Guest (2004) essas transformações e práticas diversas a que o trabalhador se encontra sujeito geram impactos diversos em termos de seus resultados e de atitudes no trabalho. Conforme se vê sintetizado na **Figura 4**, a realidade de trabalho a qual se vêem submetidos os trabalhadores, e as práticas aplicadas influenciam não só a forma como os resultados são obtidos, como também os próprios resultados em termos de atitudes e comportamentos.

O exame das discussões sobre Contrato Psicológico conduz, assim, à reflexão sobre a dificuldade em se caracterizar um modelo coerente e consistente para a descrição das relações entre empregado e empregador, em função das demandas contraditórias a que se sujeitam os trabalhadores do presente. Se por um lado, espera-se um trabalhador empenhado pela organização, apresentando comportamento pró-sociais que geram reconhecidos impactos positivos nos resultados organizacionais, por outro, os novos modelos preconizam relações mais instáveis, individualizadas, predispondo a relações pouco duradouras, na melhor das hipóteses, e a frustrações e comportamentos anti-sociais, na pior delas. As relações do indivíduo com a organização, e desta com diversas outras organizações por meio de parcerias, mostram-se cada vez mais permeadas pela interdependência, apontando para a necessidade de se compreender de que forma essa relação é estabelecida. Nesse sentido, a terceirização, representante clara da instabilidade e virtualização de relações, se apresenta como campo profícuo ao estudo da nova modalidade de contrato que se apresenta, sobretudo ao se constatar a existência de diferenças em relação aos terceirizados e àqueles que são trabalhadores fixos.

Figura 4 – Contrato de trabalho, Contrato Psicológico de Trabalho e resultados



Fonte: Guest, 2004, p. 11.

Diante de todas essas questões, no entanto, nota-se que a avaliação dos Contratos Psicológicos, mesmo em relação ao seu conteúdo, somente poderá ser completa a partir da compreensão do contexto em que ele é construído. A sua avaliação apenas em termos de estar sendo ou não violado acaba desconsiderando a dinâmica de transformação dos Contratos em função das experiências de trabalho, a socialização na organização, bem como as avaliações em relação às oportunidades de mercado. Nesse sentido, a comparação de categorias funcionais (terceirizados e não-terceirizados) poderá permitir uma melhor compreensão no que se refere a esse processo, abrindo caminho para se avaliar se as expectativas centrais contribuem para a percepção de violação com conseqüências relacionadas ao comportamento anti-social, ou simplesmente acarretam uma reavaliação das regras da troca estabelecida, alterando a natureza do Contrato Psicológico.

CAPÍTULO 2 - Terceirização: caracterização e problematização de uma prática

Diante de uma série de demandas do mercado em relação à flexibilidade organizacional, competitividades de preços, qualidade de produtos e agilidade nos prazos, buscam-se soluções que permitam o aumento da competitividade e o alcance da excelência na qualidade. Contudo, essas soluções não são imediatas, requerem longo prazo para apresentarem os resultados. Uma dessas soluções é a terceirização, aqui definida como a compra ou contratação de bens ou serviços mediante um agente terceiro. Essa definição, muito embora não seja a única (outras serão apresentadas) nem a melhor, é suficiente para que possamos entender a idéia geral subjacente ao conceito.

A terceirização é possivelmente a prática de gestão mais conhecida entre a população de modo geral, talvez por ser uma prática com a qual convive um número expressivo de pessoas em suas rotinas familiares e profissionais. Baseando-se em dados do IBGE, Pochmann afirma que:

> Em 2005, os terceirizados somavam 4,1 milhões de pessoas, quase 16% do total dos trabalhadores do setor privado (26,4 milhões de pessoas). Dez anos antes, eram 9,2% do total (1,8 milhões). A terceirização representa uma economia de cerca de 7% nos gastos com folha de pagamento e encargos sociais. Em 2005, esse percentual representaria R$ 26 bilhões.
>
> (SINDICATO MERCOSUL, FOLHA BRASIL, 2006)

Dessa forma, essa prática também tende a ser atraente para os gestores de empresas dos mais diversos portes, em função do seu forte apelo econômico. Independentemente de seu impacto atual, a terceirização surge em um contexto específico, com objetivos bem delimitados. No presente capítulo será debatida a origem da terceirização e os seus objetivos iniciais. Em seguida, serão discutidos os processos de transformação pelos quais essa prática passou, sendo por fim apresentados alguns dos impactos que hoje são

encontrados e seus diferentes usos, em especial aqueles que se relacionam à precariedade do trabalho.

Gest (2004, p.2-3, citando Belous 1989), afirma que por diversas vezes, diferentes categorias são agrupadas sob o rótulo de 'contrato flexível', desde trabalhadores autônomos, até trabalhadores em tempo parcial (*part-time*). Parte razoável dos estudos voltados para a Terceirização padece do mesmo problema, agrupando, da mesma forma, trabalhadores temporários, trabalhadores eventuais e, em alguns casos, até mesmo prestadores de serviços isolados. Embora compartilhem determinadas características, cada uma dessas categorias profissionais possui identidade própria e, conseqüentemente, especificidades.

Em inglês a terceirização é conhecida como *outsourcing*, em função da ênfase em buscar recursos (*resource*) ou fontes (*source*) alternativas de trabalhos ou serviços no ambiente externo. Em português, a palavra terceirização coloca em destaque o fato de se inserir um "terceiro" na relação de trabalho. De fato, a palavra "terceiro" no dicionário traz alguns significados, a saber:

> Num. **1.** Ordinal equivalente a três. **2.** Intercessor, alcoviteiro. **3.** Bras. Parceiro trabalhador, na parceria agrícola à terça. **4.** Jur. Pessoa estranha a uma relação ou ordenação jurídica. **5.** Pessoa que, sem ser autor nem réu, intervém legitimamente em demanda alheia. Terceiros *S.m. pl.* **1.** Os outros.
> (Fonte: Dicionário Aurélio Básico)

Nesse contexto, o termo "terceiro" aparece com a conotação de um elemento estranho à relação, mas que dela toma parte de alguma forma, ao mesmo tempo em que representa essa categoria de trabalhador, também conhecida como terceirizado. Existe aí uma aproximação conceitual que se mostrará válida em diversos aspectos ao se considerar o papel do terceirizado em uma série de contextos nos quais se insere esse profissional. Antes, no entanto, cabe falar um pouco sobre onde e como tal prática teve suas origens.

Ao longo da literatura, diferentes autores se reportam a variadas épocas para demarcar o início da terceirização. Para alguns deles, como Queiroz (1996) e Leiria e Saratt (1995),

essa prática tem sua origem nos Estados Unidos, em torno das décadas de 1940 e 1950. Queiroz (1996), em especial, aponta a aliança entre americanos e europeus para combater o nazismo, como ponto inicial dessa prática, uma vez que a ênfase desses países na produção de armas fez com que outras atividades tivessem de ser repassadas a terceiros. Outros autores, no entanto, afirmam que a prática é bem mais antiga. Araújo (2001, p. 88), afirma que "Terceirizar, em verdade, é uma tecnologia conhecida, embora com outros rótulos ou sem rótulo algum, e empregada em empresas desde a Revolução Industrial". Druck (1997) e Fontanella, Tavares e Leiria (1994) vão ainda mais longe, afirmando que essa prática se encontra no início da civilização, nas embrionárias aquisições de produtos feitas por algum tipo de pagamento, indicando também versões da mesma na produção têxtil do século XVIII.

Independente de se entender a divisão natural do trabalho existente desde o início da civilização como uma forma ou não de terceirização, o fato é que as décadas de 1940 e 1950 terão impacto considerável para, no mínimo, redirecionar e dar novo fôlego a essa estratégia que vinha sendo aplicada de modo espontâneo e sem nenhum rótulo anterior. Com o período da II Guerra Mundial, os países da Europa precisaram se concentrar na atividade bélica, de modo que outros setores, como o produtivo, por exemplo, passaram a ser secundários. Os efeitos disso foram sentidos na dinâmica econômica, no processo de independência de diversas nações e, posteriormente, na organização produtiva. Não seria a primeira vez que um modelo de origem bélica seria transposto para o mundo produtivo, haja vista o uso de conceitos como logística ou o apelo recente de obras como "A Arte da Guerra" junto a gestores.

A transformação da terceirização em uma prática de gestão, no entanto, pode estar fortemente relacionada ao setor automobilístico e às praticas de gestão surgidas a partir do processo japonês de reestruturação econômica. Antes ainda do final da II Grande Guerra, o Japão se mostrava preocupado com a importação de novos conceitos e práticas, iniciando um processo de abertura que ficou posteriormente conhecido como "Era Meiji". Com o pós-guerra, estando o país devastado e restrito em uma série de aspectos em função da derrota, a principal preocupação era a recuperação. A reestruturação econômica, então,

passou a ser prioridade. Isso, associado à incorporação de idéias ocidentais à cultura oriental, influenciada pela filosofia *Kaisen*, fez com que um conjunto de práticas de gestão surgisse naquele período.

Coincide que naquela época, como aponta Van der Vlist (1998), a demanda por produtos com maior qualidade aumentava. O processo de competitividade que sempre foi a tônica no ambiente empresarial, já apontava um critério novo para a excelência empresarial, além do preço por unidade. Devido a problemas apresentados em suprimentos civis e militares, já no final da Segunda Guerra, a qualidade era esse novo critério.

Dessa maneira, a terceirização surge em um contexto de trabalho em equipe e de práticas flexíveis pautadas no incremento da qualidade de produtos e serviços. A suposição era a seguinte: se eu delego parte do trabalho que não seja central, libero meus recursos para investir nas minhas atividades centrais, o que representa ganho em qualidade, produtividade e retorno financeiro. Essa suposição, contudo, demorou um tempo para ser absorvida pelo mercado internacional, de modo geral, e ainda mais pelo Brasil.

Segundo Queiroz (1996), a terceirização surgiu no Brasil a partir da década de 1950, com a chegada das primeiras multinacionais, especialmente as indústrias automobilísticas. Entretanto, não representou necessariamente uma adoção genuinamente nacional, pelo simples fato de que eram as montadoras que estavam implantando aqui o seu modo de operar, e não o mercado local que começava a aderir a uma prática internacional por demandas locais. Desse ponto de vista, Carvalho (2000) afirma que o processo não foi tão rápido, uma vez que nessa época a indústria nacional fomentava créditos e subsídios a investimentos privados, tentando preservar o mercado interno para essa indústria emergente. Dessa forma, e em função da precariedade de tecnologias de transporte e comunicação nos anos 1950 e 1960, as empresas acabavam por optar pela atuação diversificada. Assim, a terceirização era praticada "visando à realização de atividades não muito relevantes, a custos menores – sem que se primasse pela qualidade dos processos ou pela formação de parcerias" (CARVALHO, 2000, pg. 36 e 37). Até então, a terceirização era praticada única e exclusivamente com base em critérios de redução de custos. Essa

forma de atuação irá perdurar até a passagem da década de 1980 para a de 1990, quando se notam terceirizações com ênfase na qualidade produtiva, na competitividade, na produtividade e nas alianças estratégicas. Nessa época, a política de abertura dos mercados desenvolvida pelo governo Collor obriga as empresas nacionais a uma revisão de sua postura. A competição em escala mais global resulta em impactos advindos do modelo japonês de gestão, com seus conceitos de produção enxuta e de qualidade total, o que termina por configurar uma fonte de inspiração para as organizações nacionais. Junto a isso, inovações tecnológicas, sobretudo nas áreas de transporte e comunicação, permitem um enxugamento da estrutura organizacional em favor de um perfil mais ágil, ao qual a arquitetura organizacional também deverá atender.

Assim, a idéia passa a ser investir naquelas atividades que trazem um maior retorno à organização, repassando a terceiros ou externalizando, aquelas que têm menor retorno. Com base nessa idéia, Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 19) irão definir a terceirização como "uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistemática e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos com qualidade e competitividade". Assim, a atividade-fim seria o pilar central da organização e sua razão de ser, justificando-se a terceirização em função do melhor cumprimento dessa razão de ser. Queiroz (1996, p.35), de modo semelhante, irá definir a prática como "uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final". Assim, o foco na qualidade e na agilidade dos processos mostra-se como o ponto forte nas definições mais abrangentes. Portanto, a noção de redução de custos tem menor projeção, ao menos explicitamente, nesse contexto.

Terceirização, mudança organizacional e precarização do trabalho

A terceirização, contudo, é mais que mera compra de produtos, bens ou serviços, mas antes é uma relação de parceria. Segundo Carvalho (2000, p. 34), "juridicamente, a Terceirização não supõe uma subordinação entre as partes: o tomador de serviços não pode determinar como o terceiro realiza o próprio negócio". O gerenciamento, realizado dessa forma, conduz ao risco de vínculo empregatício, sendo, nesse caso, a organização-cliente chamada de "patrão oficioso". Esse tipo de risco faz com que a terceirização seja, sobretudo, uma relação de confiança entre as organizações, uma vez que estabelecem uma parceria na qual serão compartilhados, além de lucros, os riscos de um empreendimento. Mediante essa característica, Costa e Macedo-Soares (2003, p. 101 e 102) chegam a afirmar que não pode haver terceirização exceto quando a aquisição de bens e serviços de uma fonte externa é pautada numa decisão estratégica. Assim, organizações que não possuíssem outra opção que não essa aquisição, não estariam de fato praticando a terceirização. Vista sob esse prisma, a terceirização tem forte conexão com a idéia de trabalho em equipe, no qual existe a delegação de tarefas em prol de um objetivo maior, em comum. Giosa (1997, p. 14), adotando o mesmo ponto de vista, define a terceirização como um processo "pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua".

Essa relação de parceria apresenta também suas especificidades, existindo tipologias e modelos de avaliação e classificação de diferentes formas de terceirização na literatura. Giosa (1997) sugere que a terceirização tem uma dimensão temporal (curto, médio e longo prazo), critérios de aplicação (princípio, meio e fim) e uma ótica estratégica. Assim, a sua aplicação deve levar em conta diversos fatores para a sua aplicação, tais como: estratégicos, políticos, organizacionais, econômicos, tecnológicos, sociais e jurídico-legais. Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 19) fazem a distinção entre Terceirização regional e Terceirização global, tendo em vista o mercado definido como região de abrangência para a

atuação da organização. Queiroz (1996) distingue entre “dumbsourcing” e “smartsourcing”, sendo a primeira referente aos processos iniciais de terceirização, em que eram repassadas atividades mais fáceis de serem externadas (limpeza, segurança, etc.), ao passo que a segunda seria mais próxima da aliança estratégica, requerendo maior sinergia por gerar ganhos mais substanciais na competitividade.

Giosa (1997) lista quatro tipos de terceirização: i) de processos ligados à atividade-fim, tais como, produção, distribuição, operação, vendas, etc.; ii) de processos não vinculados à atividade-fim: publicidade, limpeza, manutenção, etc.; iiii) de atividades de suporte à empresa: treinamentos, seleção, pesquisas, etc.; e, por fim, iv) de substituição à mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária. Esse último tipo aponta para uma dimensão de redução de custos que, embora não seja mencionada na literatura dos manuais de terceirização como seu eixo principal, mostra-se como elemento relevante no momento da opção por sua aplicação. De maneira semelhante, Druck (1997) identifica cinco tipos de terceirização: i) o trabalho doméstico, no qual as tarefas não mais se atrelam somente ao espaço físico da organização; ii) a subcontratação de fábricas, a exemplo dos complexos automotivos; iiii) a externalização de serviços de apoio, conforme já apontada anteriormente; iv) a externalização de atividades-fim, surgindo como estratégia para redução de custos e coletivos de trabalho, ou por meio de *joint ventures*, para reduzir ou partilhar os riscos de um empreendimento; v) a “quarteirização”, que aparece tanto como a contratação de uma empresa para administrar os contratos terceirizados, como a subcontratação de prestadores de serviços por terceiros.

Com o tempo, então, a terceirização de atividades começa a ir além de atividades-meio, e das próprias atividades-fim. Em função desse tipo de atuação, Druck (1997) define a prática simplesmente como “externalização de atividades ou transferência de atividades e responsabilidades para terceiros”. Esse uso da terceirização vem juntamente com uma série de expectativas em relação à prática. Essas expectativas, na literatura, apontam, segundo Carvalho (2000), uma divisão em duas formas de se perceber a terceirização, surgida a partir do debate público em torno do tema. A primeira, sob a ótica do capital, defende a terceirização (ainda que se admitam alguns riscos), sendo posta como tendência necessária,

irreversível, de ganhos incomensuráveis, privilegiando os impactos dessa prática sobre a organização e sobre os trabalhadores centrais. A segunda, sob a ótica do trabalho, critica a terceirização (ainda que se reconheçam alguns benefícios), sendo sublinhados seus impactos negativos, centrando-se em efeitos da Terceirização para os trabalhadores periféricos, ou seja, para os terceirizados.

Nos manuais de terceirização, de maneira geral, a prática tem foco estratégico, apontando para a flexibilidade na atuação da organização, permitindo que esta se centre na sua atividade principal ao invés de ter de se preocupar com as diversas atividades-meio envolvidas no processo de produção. De maneira sucinta, os autores (PIRES, 1991; LEIRIA, 1992; QUEIROZ, 1998; RAMALHO, 1993; WELCH e NAYAK, 1992) indicam alguns dos principais objetivos que a empresa busca ao terceirizar: a redução e o controle dos custos operacionais; o incremento do foco gerencial nas atividades essenciais; acesso a recursos de classe mundial; a liberação de recursos internos para outros propósitos; e a obtenção de recursos não disponíveis internamente.

As empresas que não conseguem atingir, em curto prazo, uma melhoria no nível tecnológico, decidem depois quais as atividades permanecerão na própria empresa e quais deverão ser compradas de fora (*make or buy*). O passo seguinte é encontrar um terceiro que realmente atenda às necessidades e metas de qualidade definidas para esses serviços. Assim, para que a utilização do processo possa representar efetivamente ganho de qualidade, torna-se necessário que o prestador de serviços conheça muito bem as metas de qualidade definidas pelo seu contratante.

O que se verifica na prática, contudo, é uma apropriação muito mais limitada do que aquela que se preconiza inicialmente. Em um recente *survey* sobre práticas de gestão, sua difusão e previsão de uso futuro levado a cabo em território nacional por um grupo de pesquisadores, quando se perguntou o motivo da introdução da prática da terceirização, a redução nos custos operacionais foi apontada em 45,1% dos casos, enquanto a melhoria na qualidade foi

citada por apenas 5,2% (RIOS, BASTOS, GONDIM, e MENEZES 2002)[14]. Além disso, alguns autores reconhecem uma certa distorção em relação ao uso das práticas de gestão, dentre elas a terceirização. Milkovich e Boudreau (2000) destacam pesquisas que, se por um lado enfatizam o grau de difusão atingido pela terceirização, por outro denunciam as distorções no seu uso, chegando a funcionar como estratégia de longo prazo para a redução do quadro fixo. Mesmo nos casos em que não se verifica a distorção em si, características específicas da própria prática, como o fato de a empresa locadora, ou a organização-contratante ter total responsabilidade sobre os empregados, incluindo salários, benefícios, taxas e legalização de seus papéis, acabam provocando impactos nos processos organizacionais.

Assim, alguns autores (ROY, 1995; CAUDRON, 1995; STRUVE, 1991, apud Milkovich e Boudreau, 2000) alertam para os reflexos negativos dessa prática em aspectos da vida organizacional, tais como, a lealdade ao empregador, podendo colocar em risco a produtividade e reduzir o retorno do investimento em treinamento, visto que as pessoas podem sair da empresa pouco tempo depois de terem sido preparadas para atuar. Ademais, algumas sutilezas legais podem fazer com que o empregador, por medo de se constituir em um *patrão oficioso*, acabe gerando diferenças substanciais entre o processo de socialização dos efetivos e o dos terceirizados. Esse tipo de prática, contudo, ao mesmo tempo em que cria certa proteção para o empregador, gera um clima ambíguo no *staff*, uma vez que se espera um resultado igualmente eficaz de todos os funcionários. Também, o tratamento dispensado aos terceirizados é claramente diferenciado, mesmo nos processos primários de socialização, estendendo-se a todo o cotidiano e à cultura organizacional.

Muito embora se possa falar em programas de treinamento diferenciado, focalizando as questões específicas dos temporários, isso não elimina, ou mesmo atenua as diferenças entre trabalhadores que atuarão em conjunto. Dessa forma, surgem questões a serem discutidas, voltadas para um uso mais eficaz dessa tecnologia de gestão. Mais ainda, em

[14] Essa pesquisa teve por base uma amostra randômica de mais de 200 organizações em todo país, sendo uma replicação de um estudo conduzido originalmente no Institute of Work Psychology da Universidade de Sheffield na Inglaterra. No Brasil, a pesquisa foi coordenada pelo Professor Antönio Virgílio Bastos (UFBA) e contou com a colaboração de diversos professores e pesquisadores de universidades federais brasileiras.

função dos níveis de concorrência e turbulência do atual ambiente, o ser humano torna-se cada vez mais um diferencial competitivo e estratégico. Diante dessa questão, a tendência atual passa a ser a de procurar um engajamento cada vez maior da força de trabalho com as metas, objetivos e missão da organização, sendo esse um dos eixos fundamentais para os novos modelos de gestão, visto que leva a melhorias na qualidade dos diferentes processos da organização, que se refletem no seu grau de competitividade e na capacidade de adaptação às diferentes conjunturas.

Diante das questões até aqui apresentadas, é importante resumir alguns aspectos. Em primeiro lugar, o Contrato Psicológico é um importante construto com impactos no comportamento organizacional. O Contrato concebido como *schema* organiza a compreensão que o trabalhador tem da organização e orienta a percepção que o mesmo tem sobre suas relações com o empregador e a empresa. Com base nessas percepções, conceitos como comprometimento e justiça organizacional passam a fazer sentido, tendo em vista como o trabalhador passa a conceber as relações de troca e as partes envolvidas nessas relações.

O uso de práticas de gestão incorpora formas específicas de compreender o processo de gestão e a própria forma como a organização se estrutura, envolvendo não apenas como esta se relaciona com o seu ambiente externo, mas também com os trabalhadores. Isso não necessariamente quer dizer que a forma como os gestores percebem o processo seja compartilhada pelos trabalhadores. No caso da terceirização, isso ocorre de fato em função da forma como algumas organizações se apropriaram desta prática, o que gera impactos significativos nos trabalhadores. Mais ainda, o grau de difusão que essa prática alcança no Brasil, bem como a sua perspectiva de crescimento em termos de uso, apontam para a importância de investigar os seus efeitos. Com isso, reconhece-se que a terceirização é uma prática cujos diversos aspectos podem ser considerados para fins de investigação. No caso desta dissertação, o foco recaiu sobre os impactos da terceirização no contrato psicológico. Em outros termos, investigar a forma como o contrato psicológico se estrutura e se organiza levando em conta diferentes vínculos de trabalho (terceirizados e não-terceirizados), passou

a ser o principal tema de interesse, o que será expresso de forma mais clara na seção a seguir.

PARTE II - ASPECTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 3 - Delimitação do problema investigado

Nesta dissertação investigou-se a associação entre terceirização e variações na natureza do Contrato Psicológico do trabalhador, a partir de uma perspectiva que considera diferentes aspectos na sua concepção. Conforme visto anteriormente, as discussões tanto relacionadas à terceirização quanto ao contrato psicológico apontam uma série de perspectivas diferentes na abordagem de ambos os fenômenos. Em relação à terceirização, embora tenhamos diferentes tipologias e modelos relacionados a essa prática de gestão, é possível encontrar na literatura algum grau de concordância sobre as dimensões mais importantes. Tem-se, por outro lado, uma tendência a abordar essa prática sob um ângulo mais positivo, enfatizando os benefícios em termos de flexibilidade e vantagens de determinados modelos, ou, como alguns preferem, "parceirização de processos", tanto na área acadêmica (A exemplo de Pagnoncelli[15 16]) e, especialmente, quanto no contexto de mercado[17]. O tipo de terceirização aqui discutido relaciona-se mais facilmente à "precarização", ou seja, aquele que tem como ênfase o corte de custos. Mais especificamente, a terceirização aqui apresentada, refere-se àquela cujo terceirizado exerce a mesma função do não-terceirizado e atua na mesma organização, diferenciando-se tão somente pelo seu status funcional ou vínculo contratual. Dessa forma, entende-se que implicações que podem emergir relacionadas ao tipo de contrato possam vir a ser significativas.

Em relação ao contrato psicológico, embora a tipologia de Rousseau (1990, 1995) seja a mais amplamente difundida, optou-se pelo uso das dimensões propostas por Sels e cols

---

[15] Ver http://www.widebiz.com.br/gente/fmarinho/parceirizacao.html.

[16] Ver http://domingossavio.am.unisal.br/scripts/sysbibli/sysbweb.exe/busca_html?alias=sysbibli&exp=%22TERCEIRIZACAO%22/assunto

[17] Ver http://www.quimica.com.br/revista/qd435/transporte4.htm

(2004)[18], uma vez que o processo de construção desse modelo indica possibilidades mais amplas em termos da abrangência do contrato psicológico e o fato de já haver validação de escalas com uma amostra mais ampla e diversificada do que qualquer outro modelo proposto. Entende-se, no entanto, que conforme Jassens e cols (2003), e os próprios Sels e cols (2004), essas dimensões deverão ser avaliadas com cuidado antes de se difundir a sua utilização, especialmente por entender que se trata de um contexto cultural de características bastante diferenciadas em relação àquele onde a validação das dimensões foi realizada. Se o próprio padrão de uso da terceirização assume caminhos diferenciados em relação ao de outros países, não há porque assumir que com os modelos de contrato não possa ocorrer o mesmo.

Ao buscar investigar a relação entre terceirização e contrato psicológico, serão analisadas também as possíveis interferências de fatores como gênero, idade, tempo de serviço, setor de atuação, percepção de segurança no emprego e histórico relacionado à terceirização.

Questões de pesquisa

Entendendo que as experiências profissionais e as práticas em uso interferem na elaboração e transformação das expectativas e elaboração das obrigações recíprocas percebidas, pretende-se responder à seguinte questão:

Há diferenças no contrato psicológico de terceirizados e não-terceirizados que assumem funções semelhantes na mesma organização?

Objetivo Geral

Assim, o objetivo é comparar a natureza do contrato psicológico de terceirizados e não-terceirizados que atuam nas mesmas organizações, com base nas seis dimensões propostas por Janssens e cols (2003) e validadas por Sels e Cols (2004).

[18] Descritas no Capítulo 1, p. 26-28.

Objetivos Específicos

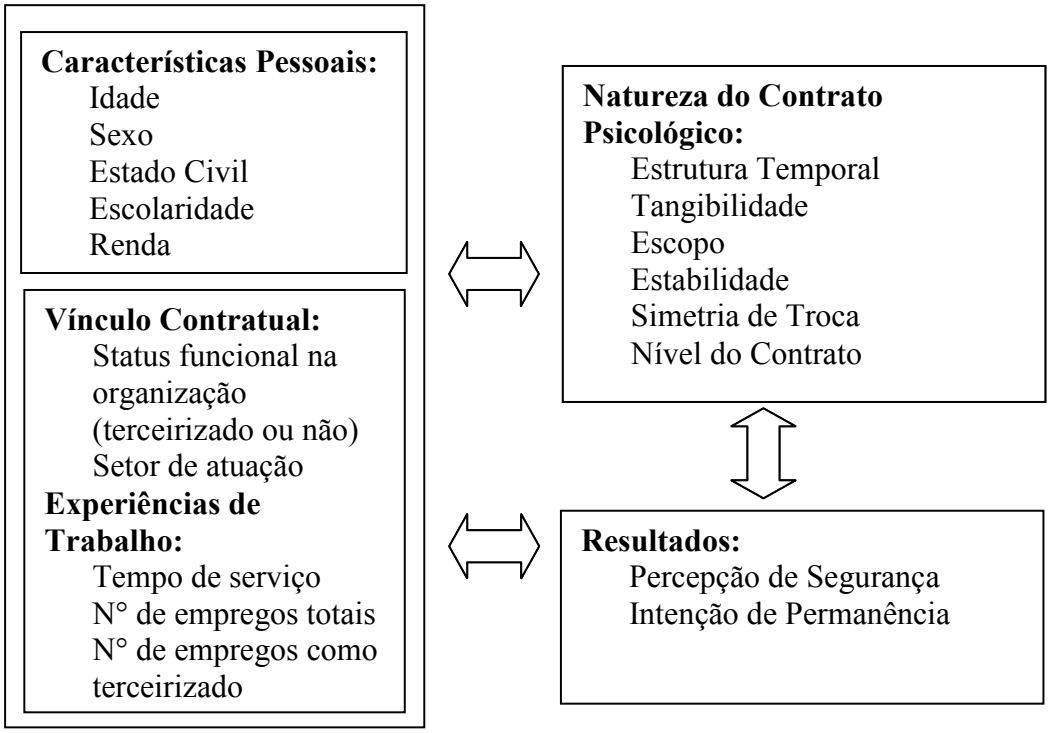
1. Identificar as características dos contratos psicológicos de terceirizados e não-terceirizados que atuam no setor público ou privado;
2. Analisar em que medida as variáveis formação, idade, tempo de serviço e nível percebido de segurança no emprego estão relacionadas à natureza do contrato psicológico de terceirizados e não-terceirizados.

Modelo da Investigação

A pesquisa conduzida foi de corte transversal, tendo como unidade de análise o nível individual. O desenho da pesquisa foi do tipo *survey* utilizando-se do instrumento validado por Sels (2004), que contempla duas escalas com seis dimensões de contrato psicológico. O modelo teórico de análise apresenta as variáveis consideradas na investigação e discorre sobre a maneira como elas são agrupadas a partir de sua função conceitual e das relações que estabelecem entre si, as quais posteriormente foram empiricamente testadas. A partir do teste empírico dessa relação discutiu-se a validade e o alcance dos resultados.

Partindo da idéia de que as experiências profissionais, juntamente com fatores culturais e necessidades, transformam a forma como elaboramos a relação de trocas entre empregado e empregador, o modelo teórico proposto conecta diferenças nos modelos de contrato a diferenças no vínculo (terceirizado ou não-terceirizado), mas com variáveis como o grau de segurança no emprego e variáveis sócio-demográficas atuando como elementos moderadores. Assim, o modelo teórico da investigação pode ser sintetizado conforme a **Figura 5** a seguir.

Figura 5. Modelo Teórico de Análise



O modelo da investigação levou em conta dois blocos de variáveis que se relacionam com o modelo de Contrato Psicológico elaborado pelos trabalhadores em questão, além dos efeitos em termos de Percepção de Segurança e Intenção de Permanência no trabalho. Cabe ressaltar, no entanto, que com base nas idéias de Rousseau (2001), as experiências profissionais tendem a sobrepor as características pessoais, à medida que a pessoa vai tendo experiências de trabalho e se familiarizando com esse ambiente. Assim, independente de se ter uma ou mais inserções profissionais, as experiências profissionais têm impacto no Contrato Psicológico. Tendo-se em vista os blocos apresentados no Modelo Conceitual da Pesquisa, o primeiro bloco de variáveis apresentado no modelo refere-se às variáveis sócio-demográficas clássicas da pesquisa social, tais como, idade, sexo, estado civil, escolaridade e faixa salarial.

O segundo bloco agrupa as experiências relacionadas ao ambiente de trabalho, envolvendo dois aspectos: o *Vínculo Contratual do Empregado*, e as suas *Experiências de Trabalho*. No primeiro caso foi considerado o **Status funcional ou vínculo na organização**, em que

se considera o trabalhador terceirizado ou não terceirizado e; **Setor de Atuação**, demarcando se a experiência profissional atual é em uma empresa pública ou privada. No caso do segundo aspecto, foram considerados **Tempo de Serviço**, que demarca o tempo que o trabalhador está em contato com a organização em que trabalha atualmente; **Número de Empregos**, em que se quantificou o número de colocações profissionais como terceirizado ou não e ; **Número de Empregos como Terceirizado**, em que se quantificou o número de experiências que o trabalhador já teve como terceirizado.

Ao considerar os objetivos da investigação proposta, cabe enfatizar que a opção por investigar terceirizados e não-terceirizados que exerçam a mesma função teve o objetivo de restringir o impacto de outras variáveis ocupacionais que pudessem interferir nos resultados, como por exemplo, a variabilidade de tarefas ou o tipo de atividade. Assim, as diferenças encontradas seriam mais facilmente atribuíveis ao status funcional (vínculo contratual) e às experiências prévias de trabalho, tanto em termos gerais, como relacionadas à terceirização.

No bloco situado no lado superior direito da **Figura 5**, foram definidas as dimensões que permitem avaliar a natureza do Contrato Psicológico. Nesse caso, optou-se por usar o instrumento validado por Sels e cols (2004), considerando-se possíveis diferenças relacionadas a contextos de trabalho, e a maior sensibilidade desse modelo investigativo a essas diferenças. As seis dimensões propostas por estes autores para avaliar a natureza do Contrato Psicológico são: **Tangibilidade**, o grau em que o empregado percebe os termos do contrato como definidos sem ambigüidade, de maneira específica e clara; **Escopo**, a amplitude do contrato ao abarcar apenas as relações de trabalho ou outros aspectos da vida do trabalhador; **Estabilidade**, a capacidade de o contrato se manter inalterado ou sofrer modificações ao longo do processo de relação de trabalho; **Estrutura temporal**, expectativas de tempo médio de duração da relação entre as partes; **Simetria da troca**, o grau de aceitação das diferenças ou assimetrias das trocas estabelecidas no contexto intra-organizacional; e **Nível do contrato**, grau em que os empregados percebem o contrato como sendo regulado individual ou coletivamente. Essas dimensões também foram consideradas tanto em relação às obrigações do empregado para com o empregador, quanto

em relação às obrigações do empregador para com o empregado. Nesse caso, embora analisando apenas a partir das percepções do empregado, visto que quem responde a ambas as escalas é o empregado, o modelo de contrato é mais completo do que outros existentes, uma vez que considera as duas partes (empregador e empregado) implicadas nas relações de troca. Finalmente, no bloco localizado na parte inferior do lado direito, foram avaliados os efeitos das experiências prévias e do Contrato Psicológico na Percepção de Segurança no emprego e Intenção de Permanência na organização.

Hipóteses

Diante das relações estabelecidas no Modelo Conceitual da Pesquisa, foram elaboradas duas hipóteses gerais:

> ***H1*** – Partindo da premissa de que existem diferenças relacionadas à cultura do setor público e particular, com impactos nos processos de socialização de trabalho, as seis dimensões do contrato psicológico apresentar-se-ão de modo distinto para Terceirizados e Não-Terceirizados pertencentes a cada um desses setores.
>
> ***H2*** – **Estrutura Temporal:** Uma vez que o terceirizado deverá tender a se perceber menos seguro no emprego do que o não-terceirizado, apresentará expectativas mais baixas de investimento do empregador numa relação duradoura, experienciando também menor obrigação no que se refere à lealdade;
>
> ***H3*** – **Estabilidade:** O terceirizado tenderá a perceber maior estabilidade do que o não terceirizado, uma vez que as mudanças nas relações de trocas entre não-terceirizados é mais direta, enquanto que a dos terceirizados é mediada pela empresa prestadora do serviço (e empresa terceirizada);
>
> ***H4*** – **Simetria:** O terceirizado tenderá a tolerar mais a assimetria do que o não terceirizado, visto que o primeiro já incorpora algum nível de assimetria na relação com a organização para a qual presta serviços; e
>
> ***H5*** – **Nível** do contrato: O terceirizado tenderá a perceber que o seu contrato é mais regido individualmente do que coletivamente, ao contrário do não-

terceirizado, vez que em seu ponto de vista a organização o avalia como uma espécie de cidadão de segunda categoria, gerando diferenças no tratamento.

CAPÍTULO 4 - Desenvolvimento do estudo

Este capítulo discorre sobre o desenvolvimento da investigação, a partir de quatro seções específicas. Na primeira serão apresentadas as organizações nas quais a pesquisa foi realizada, considerando a sua natureza, e os trabalhadores, selecionados com base na sua função e características demográficas e experiências de trabalho, estaremos também explicitando o modo de seleção dos mesmos. Na segunda, serão descritos o instrumento de coleta de dados e os indicadores psicométricos das medidas utilizadas na pesquisa, e, por fim, na terceira e quarta partes serão apresentados os procedimentos de coleta utilizados e de tratamento e análise dos dados, respectivamente.

Cenário da pesquisa e amostra selecionada

Uma vez que o objetivo geral da investigação foi o de comparar a natureza do Contrato Psicológico de terceirizados e não-terceirizados que atuam na mesma organização, exercendo a mesma função, a seleção dos trabalhadores foi pautada nesses critérios. Foram, então, selecionados trabalhadores terceirizados e não-terceirizados que exerciam a mesma função na empresa, de modo que, para cada terceirizado que desempenhasse determinada função, haveria um não-terceirizado. Os terceirizados e não-terceirizados de cada organização, além de desempenharem as mesmas funções, também trabalhavam no mesmo espaço, de modo que mantinham interações durante as rotinas de trabalho. No período de junho de 2006 a março de 2007, 210 trabalhadores responderam à pesquisa, sendo que a metade era de terceirizados e a outra metade de não-terceirizados. Os participantes trabalhavam em oito organizações diferentes, sendo quatro do setor público e quatro da iniciativa privada. Todas as organizações estavam localizadas na região metropolitana de Salvador e atuavam no setor de serviços, tendo contato direto com o seu cliente final. As áreas que atuavam eram de Suporte de Tecnologia de Informação (2 organizações); Setor Administrativo (4 organizações) e; Consultoria Empresarial (2 organizações).

Considerando-se os objetivos desta pesquisa e o desenho proposto, não foi realizada uma seleção aleatória da amostra e nem das organizações, sobretudo em função da dificuldade de conseguir organizações que tivessem as características requeridas e que autorizassem a investigação. Mesmo assegurando o anonimato dos trabalhadores e das organizações, houve o receio por parte dos gestores quanto ao que seria feito dos dados obtidos. Além dessa dificuldade, buscou-se manter o mesmo número de terceirizados e não-terceirizados para cada organização, o que restringiu o universo de participantes em cada uma delas. Mesmo diante dessas dificuldades, foi assegurado a cada trabalhador o direito de não participar da investigação, além da confidencialidade das informações prestadas, conforme se vê no termo de consentimento apresentado no Anexo II. Em diversos casos, havia um número superior de funcionários, ora terceirizado, ora não-terceirizado. Nesses casos, procedia-se a um sorteio aleatório para manter a correspondência numérica de participantes terceirizados e não-terceirizados.

Em relação ao perfil dos trabalhadores participantes, os resultados foram agrupados nas **Tabelas 1** e **2**. Entre os pesquisados, a maior parte (62,9%) é oriunda de organizações particulares. Houve predomínio de pessoas do sexo feminino, tanto entre os terceirizados (55,3%), quanto entre os não-terceirizados (61,5%). A maior parte dos trabalhadores é de solteiros, sobretudo entre os Terceirizados (66%), embora os não-terceirizados também o seja, porém em menor proporção (53,3%). Em relação à idade (**Tabela 2**) os terceirizados são, em média, mais jovens (26 anos contra 33 anos). No que refere à escolaridade, a maior parte dos pesquisados possui o Superior Incompleto (40,1%), sendo essa categoria a mais freqüente, tanto para terceirizados (43,7%), quanto para não-terceirizados (36,5%), com ligeira tendência de níveis de escolaridade mais elevados associados aos não-terceirizados.

Tabela 1: Caracterização da Amostra

Variáveis	Terceirizados (n=105)		Não-Terceirizados (n=105)		Total (n=210)	
Sexo (missing = 3)						
Masculino	46	44,7 %	40	38,5 %	86	41,5 %
Feminino	57	55,3 %	64	61,5 %	121	58,5 %
Estado Civil (missing = 2)						
Casado	29	28,2 %	38	36,2 %	67	32,2 %
Solteiro	68	66 %	56	53,3 %	124	59,6 %
Outro (separado, viúvo)	6	5,8 %	11	10,5 %	17	8,2 %
Escolaridade (missing = 3)						
Ensino Fundamental	2	1,9 %	2	1,9 %	4	1,9 %
Ensino Médio	28	27,2 %	18	17,3 %	46	22,2 %
Superior Incompleto	45	43,7 %	38	36,5 %	83	40,1 %
Superior	15	14,6 %	23	22,1 %	38	18,4 %
Pós-Graduado	13	12,6 %	23	22,1 %	36	17,4 %
Natureza da Organização em que Trabalha (missing = 0)						
Pública	39	37,1 %	39	37,1 %	78	37,1 %
Particular	66	62,9 %	66	62,9 %	132	62,9 %
Tempo de Serviço (missing = 7)						
Até 1 ano	49	50,5 %	21	20,4 %	70	35 %
1 a 3 anos	21	21,6 %	32	31,1 %	53	26,5 %
3 a 5 anos	14	14,4 %	9	8,7 %	23	11,5 %
5 a 7 anos	4	4,1 %	8	7,8 %	12	6 %
7 a 10 anos	5	5,2 %	3	2,9 %	8	4 %
Acima de 10 anos	4	4,1 %	30	29,1 %	34	17 %
Renda (missing = 9)						
Até R$ 380	28	28,6 %	9	8,7 %	37	18,4 %
De R$ 381 a R$ 800	45	45,9 %	34	33 %	79	39,3 %
De R$ 801 a R$ 1800	15	15,3 %	38	36,9 %	53	26,4 %
De R$ 1801 a R$ 2600	5	5,1 %	4	3,9 %	9	4,5 %
De R$ 2601 a R$ 3600	3	3,1 %	8	7,8 %	11	5,5 %
De R$ 3601 a R$ 5400	1	1 %	8	7,8 %	9	4,5 %
Acima de R$ 5400	1	1 %	2	1,9 %	3	1,5 %

Fonte: Dados da pesquisa realizada

A maioria dos trabalhadores pesquisados ganha até R$ 800,00 por mês (57,7%), porém a distribuição indica diferenças expressivas entre os dois grupos. Muito embora os

terceirizados e não-terceirizados da amostra exerçam as mesmas funções dentro da organização, a recompensa financeira dos terceirizados é significativamente mais baixa, podendo se observar a concentração nos níveis mais baixos de renda. O tempo de serviço também apresentou diferenças significativas na sua distribuição: 70% dos terceirizados está na organização há 3 anos ou menos (em torno de 20% a mais que o número de não-terceirizados), ao passo que 30% dos não-terceirizados encontram-se na mesma organização há 10 anos ou mais. Em relação ao número de empregos totais, os trabalhadores tiveram em média três empregos, sem diferença significativa entre as médias dos dois grupos, apesar da diferença de quase 10 anos entre a idade média deles, o que pode indicar uma maior rotatividade entre os terceirizados. Além disso, o número médio de experiências como trabalhador terceirizado é mais elevado entre os terceirizados, quando comparados aos não-terceirizados. Talvez os terceirizados tendam a permanecer na mesma condição, ou por ausência de chances de se inserir como empregado fixo ou por achar que esta forma de vinculação traz algumas compensações. Nesse último caso, conforme Guest (2004) os contratos flexíveis podem ser escolhidos por pessoas que não tenham interesse em desenvolver um vínculo duradouro para manter a liberdade de troca de emprego ou pelo interesse em retorno financeiro imediato, mantendo atividades paralelas para realizar outros objetivos de realização pessoal e profissional.

Tabela 2: Número e tipo de vínculo empregatício de terceirizados e não-terceirizados

	Terceirizado (n = 105)		Não-Terceirizado (n = 105)		Total (n = 210)	
	$\overline{X}$	**DP**	$\overline{X}$	**DP**	$\overline{X}$	**DP**
Quantos empregos você teve na vida?	3,13	2,104	3,56	2,697	3,33	2,397
Em quantos você trabalhou como terceirizado?	1,75	1,426	0,74	1,262	1,25	1,435
Idade	26,33	8,341	32,95	11,032	29,53	10,256

$\overline{X}$ = Média; **DP** = Desvio Padrão

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Instrumento de Coleta

Os dados foram coletados por meio de um questionário com maioria de itens fechados (ANEXO III). Com relação à avaliação do contrato psicológico, o instrumento foi dividido em duas partes, cada uma reunindo grupos diferentes de declarações ou afirmativas sobre as obrigações referentes a cada uma das partes do contrato (empregado e empregador) (Shore e Barkesdale, 1998; Dabos e Rousseau, 2004; Guest, 2004, dentre outros). Na primeira parte, o participante deveria se posicionar em relação às suas obrigações para com o seu empregador. Na segunda parte, ele era instruído a se posicionar sobre as obrigações que acreditaria que o seu empregador deveria ter para com ele.

Para as duas primeiras partes do questionário, referentes ao contrato psicológico (com as obrigações de empregado e empregador), tomou-se por base as duas escalas propostas por Jassens e cols. (2003), e validadas por Sels e cols. (2004), que consideram as seis dimensões componentes do contrato citadas anteriormente (Ver **Modelos de Investigação do Contrato Psicológico de Trabalho**), perfazendo um total de 49 itens. Cada escala trazia questões relacionadas às seis dimensões, num total de 23 questões relacionando as obrigações do empregado e 26 relacionando as obrigações do empregador. Nas instruções solicitou-se ao participante que mensurasse o grau de concordância com cada uma das proposições usando como parâmetro uma escala tipo Likert de 5 pontos. Uma vez que não se tem conhecimento de nenhum trabalho anterior no Brasil com a escala de contrato validada por Sels e cols. (2004), alguns cuidados foram tomados para a sua adaptação. Em primeiro lugar, as escalas foram traduzidas para o português por três especialistas, sendo posteriormente utilizado um juiz para comparar as três traduções e ajustar os termos específicos para o contexto brasileiro. Em seguida, as escalas foram novamente traduzidas para o inglês (*back translation*) por outros três especialistas diferentes, ao fim do que se recorreu a outro juiz para avaliar a adequação das traduções em relação ao instrumento original.

Muito embora a presente dissertação não se proponha a validar o modelo no Brasil, alguns cuidados foram tomados para garantir características psicométricas que permitissem maior

sustentabilidade em relação aos dados apresentados. Assim, procedeu-se a uma análise de consistência interna entre os itens das escalas: escala de obrigação do empregado para com o empregador e escala de obrigação do empregador para com o empregado, ambas contemplando itens das seis dimensões do modelo.

Os resultados indicaram haver consistência entre os itens, conforme se vê nas **Tabelas 3** e **4**, com apenas duas exceções. A primeira exceção está relacionada ao item Q2 referente à Estrutura Temporal da Escala de Obrigações do Empregado (**Tabela 3**) que foi retirado para elevar um pouco mais o valor de alpha de Cronbach para $\alpha = 0{,}6974$. A segunda exceção refere-se à dimensão de Simetria da Troca da Escala de Obrigações do Empregador para com o Empregado (Ver **Tabela 4**). Nesse caso, o valor do alfa de *Cronbrach* da dimensão ficou abaixo do pretendido, não permitindo análises mais seguras em relação a esta dimensão. Apesar desse problema, optou-se por manter os valores dessa dimensão, por duas razões: a primeira, porque havia o risco de excluir uma dimensão inteira, e não apenas um item, como no caso anterior, colocando em risco o modelo teórico de análise. A segunda, pelo fato do valor do alfa, embora abaixo do mínimo aceitável (0,60), não estar tão distante deste valor (0,5621). Ainda assim, tem-se consciência das limitações para a análise dos resultados relativos a essa dimensão. Exceto por esses dois casos, os valores de alfa foram considerados aceitáveis, tanto para as seis dimensões de cada uma das duas escalas, como para ambas as escalas, a de Obrigações do Empregado ($\alpha = 0{,}8694$) e a de Obrigações do Empregador ($\alpha = 0{,}8805$).

Tabela 3 – Análise da Consistência interna dos itens da escala de obrigações do empregado

Análise de Consistência interna da escala de obrigações do empregado por dimensão			
Item	Alfa caso item seja deletado	Dimensão	Alfa da Dimensão
Q1	0,0352	**Estrutura temporal**	0,4786
Q2	**0,6974**		
Q3	0,1495		
Q4	0,5450	**Tangibilidade**	0,6347
Q5	0,5609		
Q6	0,5428		
Q7	0,6154		
Q8	0,7824	**Escopo**	0,7948
Q9	0,7481		
Q10	0,7631		
Q11	0,7665		
Q12	0,7180		
Q13	0,6916	**Estabilidade**	0,7601
Q14	0,6940		
Q15	0,7019		
Q16	0,7231		
Q17	0,7682		
Q18	0,5945	**Simetria da troca**	0,6948
Q19	0,5880		
Q20	0,6200		
Q21	0,5891		
Q22*	-	**Nível do contrato**	0,7327
Q23*	-		
Alpha Total			**0,8694**

* Itens invertidos

Tabela 4 – Análise da consistência interna da escala de obrigações do empregador

Análise da Consistência interna da escala de obrigações do empregador por dimensão			
Item	Alfa caso item seja deletado	Dimensão	Alfa da Dimensão
Q1	0,7337	**Estrutura temporal**	0,7647
Q2	0,7189		
Q3	0,7314		
Q4	0,7515		
Q5	0,7186		
Q6	0,7270		
Q7	0,8239	**Tangibilidade**	0,8400
Q8	0,8197		
Q9	0,8002		
Q10	0,7966		
Q11	0,8076		
Q12	0,7993		
Q13	0,7118	**Escopo**	0,7250
Q14	0,6555		
Q15	0,6556		
Q16	0,6578		
Q17	0,7113		
Q18	0,5056	**Estabilidade**	0,6871
Q19*	0,6623		
Q20	0,5879		
Q21	-	**Simetria da troca**	0,5621
Q22	-		
Q23	0,6851	**Nível do contrato**	0,7504
Q24	0,6426		
Q25	0,7955		
Q26	0,6290		
Alpha Total			**0,8805**

* Item invertido

Também foram obtidos dados relacionados às características sócio-demográficas (idade, sexo, estado civil, escolaridade e nível de renda) e experiências de trabalho atuais e anteriores, a saber: status funcional ou vínculo na organização (terceirizado ou não-terceirizado); tipo de tarefa que desempenha (técnico/ operacional, ou líder/ coordenador); setor em que trabalha (público ou particular); tempo de serviço; quantos empregos ao longo da vida e em quantos era um terceirizado. Esses últimos dados possibilitaram a investigação

de cada uma dessas variáveis, quer isoladamente, quer associadas, relacionando-as com as dimensões do contrato psicológico. Por fim, foram medidas variáveis relacionadas ao impacto do contrato em termos de atitudes do trabalhador (Percepção de segurança no emprego; Quantos anos mais se vê trabalhando na organização atual e por quê), de modo a avaliar o quanto essas também variavam entre os grupos investigados, caracterizando melhor as diferenças entre terceirizados e não-terceirizados.

Procedimentos de Coleta de dados

Após a etapa de tradução e *back translation* das escalas de Obrigações do Empregado e Obrigações do Empregador, o questionário foi inicialmente testado em um grupo de 20 trabalhadores, para averiguar se o instrumento de coleta era de fácil compreensão, ou se era necessário algum ajuste. O teste não sinalizou a necessidade de ajustes, tendo se dado início à etapa de pesquisa de campo propriamente dita.

Na etapa de coleta de dados contou-se com o suporte de um grupo de voluntários para a aplicação do instrumento e tabulação posterior dos resultados. Os voluntários eram todos estudantes de psicologia, tendo recebido treinamento por parte do coordenador desta pesquisa para a realização deste trabalho.

Durante as aplicações, os terceirizados foram instruídos a considerar como 'empregador' a organização onde prestavam serviços, e não a organização terceirizada que mantinham contrato formal empregatício. Dessa forma, procurou-se aproximar ainda mais os respondentes em todas as variáveis, exceto o status funcional ou vínculo contratual (terceirizado ou não-terceirizado). Todos os trabalhadores pesquisados também foram instruídos sobre a liberdade de escolha de participação ou não na pesquisa, bem como o sigilo das informações prestadas, seja em relação ao indivíduo, seja em relação à organização. Os dados foram coletados no local de trabalho, sendo que, em alguns casos, a organização reservou uma sala separada para as aplicações dos questionários.

Os questionários eram entregues e recolhidos em grupo, sendo guardados num único envelope, deixando claro que nenhum dos questionários seria analisado individualmente. Adjunto ao questionário havia um termo de consentimento que foi redigido em linguagem clara, facultando ao participante a liberdade de decidir por não responder à pesquisa. Assumiu-se o compromisso de enviar um relatório com os resultados gerais da investigação aos interessados, após a finalização do estudo.

Análise dos dados

Os dados coletados nessa pesquisa foram analisados estatisticamente, através do programa SPSS 11.5 ("*Statistical Package for Social Science*"). Para tanto, todas as variáveis do questionário foram previamente codificadas, sendo preparado um banco de dados para a tabulação e análises. O índice de omissão de respostas (*missing* values) foi relativamente baixo na maioria dos casos, com exceção das variáveis relacionadas à "renda" e "tempo de serviço". Utilizou-se a estratégia de análise quantitativa, com uso de estatísticas descritivas e correlacionais. Foram realizados cálculos para tendência central (média) e dispersão (desvio padrão), além de estratégias para comparação dos grupos em termos de médias (Teste t para diferenças entre as médias e Análise de Variância – ANOVA), e da distribuição em tabelas de contingência (Qui quadrado). Foram também avaliadas as correlações obtidas entre algumas variáveis para investigar a força da associação entre elas.

PARTE III - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa parte da dissertação são apresentados e discutidos os resultados. Assim, inicialmente, são apresentados os resultados gerais em termos dos valores de contrato psicológico e das diferenças percebidas entre as obrigações mútuas. Em seguida, são apresentadas as associações obtidas com diferentes aspectos dos segmentos da amostra e, posteriormente, as relações obtidas entre as obrigações e a percepção de segurança e intenção de permanência na organização. Finalmente, encontram-se os resultados das relações entre experiências de trabalho e dimensões de contrato psicológico, comparando grupos de terceirizados e não-terceirizados.

CAPÍTULO 5 – Contrato Psicológico: Descrição global dos resultados

No presente capítulo serão apresentados resultados gerais de cada uma das seis dimensões do contrato psicológico contempladas nesta pesquisa. Na seqüência, serão avaliadas as relações de cada uma das variáveis sócio-demográficas com estas dimensões.

Uma vez que foram encontrados poucos estudos nacionais sobre os contratos psicológicos, sendo que nenhum deles considerava o modelo teórico de Janssens e cols., 2003 e também Sels e cols. 2004, usado como referencial nesta dissertação, entende-se que uma discussão que considere o tema em si, e esse modelo teórico sejam importantes, tanto para entender um pouco mais o grupo investigado, quanto para situar esse tema no cenário nacional. Mesmo tendo-se em vista as características da amostra, o número expressivo de participantes permite fazer algumas inferências, sobretudo com base nas variáveis sócio-demográficas. Considerando-se que o modelo usado nesta dissertação é ainda inédito em cenário nacional, além de menos conhecido em relação a outras abordagens de investigação dos Contratos Psicológicos, alguns cuidados adicionais foram tomados para a interpretação dos dados. Para facilitar a análise dos resultados, inicialmente serão retomadas as definições das dimensões utilizadas.

No instrumento utilizado, cada dimensão se dispõe em um *continuum* entre duas posições extremas. Assim, a dimensão de estrutura temporal, por exemplo, pode variar desde expectativas de longa duração até expectativas de curta duração (Janssens e cols., 2003 e Sels e cols. 2004). As dimensões de ambas escalas, a de empregado e a de empregador, seguem padrão ascendente equivalente (exceto as dimensões nível do contrato e estabilidade, em que ele se apresenta invertido para o empregado e o empregador), ou seja, quanto mais elevado o escore, os seguintes aspectos podem ser inferidos tanto para as expectativas do empregado quanto as do empregador.

- Estrutura Temporal: Expectativas de longa duração nas relações de troca entre empregador e empregado;
- Tangibilidade: Expectativas de clareza e especificidade das obrigações, diminuindo as ambigüidades;

- Escopo: Expectativas em relação a atender tanto aspectos da vida pessoal quanto profissionais ou ocupacionais;
- Simetria: Expectativas de que existam diferenças em relação às trocas entre empregado e empregador, sendo estas aceitáveis;

Quanto às duas dimensões restantes (Estabilidade e Nível), elas têm significados opostos. Valores mais elevados da dimensão estabilidade na escala de obrigações do empregador indicam expectativas de uma relação mais estável no que se refere às regras de funcionamento, ao passo que valores mais elevados na escala de obrigações do empregado estão associados a uma maior flexibilidade dessas mesmas regras de funcionamento das relações de troca, nem sempre vantajosas para o empregado. O mesmo acontece na dimensão de nível, onde valores mais elevados na escala de obrigações do empregador expressam trocas reguladas coletivamente, ou seja, as regras negociadas são válidas para todo o grupo ou categoria funcional. No entanto, na escala de obrigações do empregado, por sua vez, a mesma dimensão indica diferenciações de caráter individual na maneira como as regras são negociadas e aplicadas, sinalizando haver injustiças no tratamento, com uma maior responsabilidade do empregado na gestão de sua carreira e negociação dos acordos, estando, novamente, mais facilmente relacionada a vantagens para o empregador. Um resumo geral de cada dimensão em função da escala do empregador ou do empregado, bem como a correspondência entre as obrigações foi apresentada no **Quadro 6**, será resumido a seguir.

Estrutura temporal:

Empregado oferece lealdade à organização

Empregador oferece investimento de longo prazo do empregado

Tangibilidade:

Empregado oferece abertura e clareza em relação às questões de trabalho

Empregador oferece clareza nas oportunidades, atribuições e critérios de avaliação.

Escopo:

Empregado investe na organização e persegue metas

Empregador trata o empregado como pessoa e não apenas como recurso.

Estabilidade (escala invertida de empregador):

Empregado oferece flexibilidade e tolerância nos processos de mudança.

Empregador oferece atenção para os acordos feitos e estabilidade em relação ao ambiente de trabalho

Simetria:

Empregado oferece respeito à autoridade instituída pela organização

Empregador oferece estímulo à ascensão funcional e ao plano de carreira.

Nível (escala invertida de empregador):

Empregado oferece flexibilidade na negociação.

Empregador oferece tratamento igualitário e justo.

Com relação aos valores gerais de cada dimensão, eles podem ser vistos na **Figura 6** (Obrigações do Empregado versus Obrigações do Empregador). Para fins da presente dissertação, considerou-se o valor "3" como ponto médio da escala, de maneira a orientar as interpretações feitas a partir dos dados.

Considerando-se as seis dimensões da escala de Obrigações do Empregado (**Figura 6**), os valores mais baixos estão relacionados à estrutura temporal (3,13) e nível do contrato (3,11). Ainda assim, os valores são bastante próximos do ponto médio usado como critério para avaliar as escalas. Nesse caso, as expectativas de duração do contrato são apenas moderadas, o que é consistente com os dados de expectativa, onde 68,1% da amostra indica expectativa de permanecer até 5 anos na empresa.

	Estrutura Temporal
	Meu empregador pode esperar de mim que eu…
Q01	Me comprometa com essa empresa por um longo tempo.
Q03	Permaneça nessa empresa por toda a minha carreira

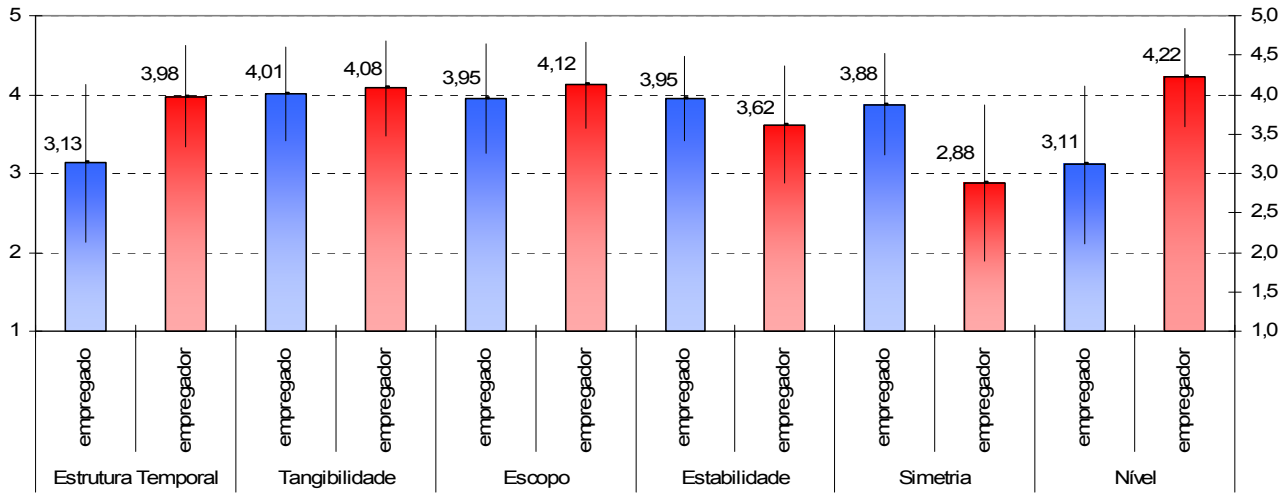
Itens referentes à dimensão de Estrutura Temporal na escala de Obrigações do Empregado.

	Nível de contrato
	Meu empregador pode esperar de mim que eu…
Q22	Tenha demandas individuais diferentes das de outros empregados. (**Item invertido**)
Q23	Queira fazer acordos individuais. (**Item invertido**)

Itens referentes à dimensão de Nível do Contrato na escala de Obrigações do Empregado.

Esse dado confirma também o que se discute na literatura em relação à tendência de menor permanência dos trabalhadores em uma organização, gerando dificuldades para a avaliação dos modelos mais tradicionais de contrato psicológico (Cavanaugh e Noe, 1999). Conforme também pode ser visto na **Figura 6**, bem como na **Tabela 5**, essas duas dimensões foram as que apresentaram maior dispersão da distribuição dos valores, conforme visto pelos resultados do desvio padrão.

Figura 6 – Escala de Obrigações do Empregado versus Escala de Obrigações do Empregador



Com relação às outras quatro dimensões, estas apresentam valores mais elevados, o que significa:

- A internalização de uma atitude aberta em relação ao empregador, no que se refere aos aspectos relacionados ao trabalho (**Tangibilidade**);

	Meu empregador pode esperar de mim que eu…
Q04	Estabeleça com clareza o que é importante para mim no meu trabalho.
Q05	Indique explicitamente meus desejos e planos de carreira
Q06	Indique claramente se surgirem problemas.
Q07	Faça acordos explícitos de trabalho com meu chefe

Itens referentes à dimensão de Tangibilidade na escala de Obrigações do Empregado.

- Um nível significativo de investimento pessoal em relação ao trabalho desenvolvido, indicando uma interpenetração entre vida pessoal e as questões de trabalho (**Escopo**);

	Meu empregador pode esperar de mim que eu…
Q08	Me preocupe com essa empresa, mesmo fora do horário de trabalho.
Q09	Trabalhe horas-extras quando necessário.
Q10	Traga idéias próprias e criatividade para essa empresa.
Q11	Queira me desenvolver nessa empresa.
Q12	Invista tempo e energia nessa empresa.

Itens referentes à dimensão de Escopo na escala de Obrigações do Empregado.

- Um nível expressivo no que se refere à adoção de uma atitude flexível e tolerante no que se refere às mudanças organizacionais (**Estabilidade**); e

	Meu empregador pode esperar de mim que eu…
Q13	Me ajuste facilmente às mudanças na situação do trabalho.
Q14	Tolere mudanças quando introduzidas nessa empresa.
Q15	Lide bem com os imprevistos nas minhas situações de trabalho.
Q16	Adote uma atitude flexível.
Q17	Aceite que acordos sejam revistos.

Itens referentes à dimensão de Estabilidade na escala de Obrigações do Empregado.

- A relação entre os diferentes níveis hierárquicos é marcada por certo distanciamento e/ ou por níveis significativos de respeito (**Simetria**).

	Meu empregador pode esperar de mim que eu…
Q18	Mostre respeito pelos meus superiores
Q19	Adote uma atitude formal para com meus superiores.
Q20	Aceite que gerentes/líderes/supervisores tenham um status maior que os empregados.
Q21	Acate à autoridade dos superiores.

Itens referentes à dimensão de Simetria na escala de Obrigações do Empregado.

Vale lembrar que o contrato psicológico é um sistema de crenças que orienta a relação de trocas entre empregado e empregador, funcionando como uma representação esquemática dessa relação. Numa perspectiva inicial, poderia se dizer que o modelo de contrato psicológico em jogo se aproximaria do contrato transacional descrito por Rousseau (1995, 2000). Em primeiro lugar, existe um nível elevado de tangibilidade associado a uma estrutura temporal com duração pouco expressiva. Além disso, o fato de os trabalhadores em questão trabalharem em organizações que mantêm terceirizados e não-terceirizados exercendo as mesmas funções, pode transmitir a idéia de uma relação de exploração, tendo como resultado a percepção dos trabalhadores de haver violação de contrato. Mesmo considerando o tipo de terceirização em questão, as reações possíveis são muito mais diversificadas que a simples percepção de violação, estando relacionadas ao histórico profissional e experiências com o mercado, conforme se vê na literatura (Sutton e Griffin, 2004; De Vos, Buyens e Schalk, 2005; Rousseau, 2001; Harrison, Simpson e Kaler; e Cavanaugh e Noe, 1999). Vale a pena considerar as transformações pelas quais o contrato psicológico pode passar, alterando a sua natureza, conforme já foi discutido anteriormente e será aprofundado no capítulo subseqüente.

Além dos dados relacionados à estrutura temporal e à tangibilidade, os resultados dão conta de um grupo de trabalhadores com uma atitude que enfatiza o seu próprio papel na gestão da carreira, tanto em função de seu nível de investimento pessoal em relação ao trabalho desenvolvido, o que Janssens e cols (2003) relacionam a um maior empenho pessoal no auto-aprimoramento e gestão da própria carreira, quanto aos valores do nível do contrato, que indicam negociações mais personalizadas. Nesse caso, vale lembrar que esses aspectos apresentam-se controversos na literatura de contrato psicológico. Alguns autores os consideram como elementos transacionais (Rousseau, 1990), enquanto outros os tratam como elementos relacionais (Robinson et al., 1994), posição com a qual os demais autores vêm concordando, sobretudo em função da revisão dos elementos que caracterizariam os contratos relacionais na atualidade (Cavanaugh e Noe, 1999). Por fim, as diferenças hierárquicas e dos processos de mudança organizacional reforçam a idéia de um contrato psicológico que absorve e incorpora os elementos de instabilidade e incertezas.

Com relação às obrigações do empregador, os valores apresentaram-se mais elevados, exceto pela dimensão de simetria, sendo a única com valores abaixo do ponto médio. Essa dimensão também é a que apresenta maior dispersão, o que pode ser visto na **Tabela 5**. Cabe também relembrar que essa foi a única dimensão com valor de alfa abaixo do esperado ($\alpha = 0,56$, e não 0,6).

Antes de seguir com a apresentação e análise dos resultados, é importante ter em conta que os dados aqui apresentados não se referem ao contrato psicológico do empregador, mas sim às obrigações do empregador, tal como percebidas pelos empregados, uma vez que foram estes últimos que responderam as duas escalas que compõem o instrumento. Embora os elementos de mutualidade e reciprocidade, conforme investigados por Dabos e Rousseau (2004), não sejam totalmente abarcados, uma vez que se trabalha apenas com a percepção dos trabalhadores, ainda se pode debater a mutualidade em algum nível. Uma vez que esse aspecto dos Contratos Psicológicos é entendido como o quanto as obrigações recíprocas são balanceadas, e uma vez que são consideradas as idéias de Shore e Barkesdale (1998), o nível de mutualidade pode ser inferido com base na percepção dos trabalhadores do quanto esse balanceamento existe.

Tabela 5 – Valores Globais das Dimensões

	Empregado				Empregador			
	(n = 210)		Amplitude		(n = 209)		Amplitude	
	$\overline{X}$	**DP**	**Min.**	**Max.**	$\overline{X}$	**DP**	**Min.**	**Max.**
Estrutura Temporal	3,13	0,999	1,0	5,0	3,98	0,638	1,33	5,0
Tangibilidade	4,01	0,598	1,75	5,0	4,08	0,599	1,67	5,0
Escopo	3,95	0,688	1,6	5,0	4,12	0,549	2,2	5,0
Estabilidade	3,95	0,542	2,0	5,0	3,62	0,741	1,0	5,0
Simetria	3,88	0,649	2,0	5,0	2,88	0,996	1,0	5,0
Nível	3,11	0,995	1,0	5,0	4,22	0,622	1,5	5,0

$\overline{X}$ = Média; **DP** = Desvio Padrão

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Com relação às quatro dimensões com escores mais elevados, interpretando os dados a partir do que já foi apresentado, obtemos o seguinte:

- Expectativas quanto ao interesse do empregador em manter relações relativamente duradouras, o que pode estar relacionado à retenção de pessoal treinado (**Estrutura temporal**);

	Eu espero do meu empregador que ele...
Q01	Me ofereça segurança no emprego
Q02	Se comprometa comigo por um longo tempo
Q03	Me ofereça oportunidades para desenvolvimento de carreira.
Q04	Não me demita imediatamente se as coisas estiverem indo mal.
Q05	Me ofereça transferência para outra função se minha função atual vier a desaparecer.
Q06	Faça tudo que esteja em seu poder para manter-me empregado.

Itens referentes à dimensão de Estrutura Temporal na escala de Obrigações do Empregador.

- Expectativas de clareza e transparência por parte do empregador, sendo objetivo tanto com relação às atribuições e recompensas, como no que se refere às oportunidades dentro da empresa (**Tangibilidade**);

	Eu espero do meu empregador que ele...
Q07	Estabeleça acordos por escrito considerando o trabalho que realizo.
Q08	Faça acordos específicos considerando o meu trabalho.
Q09	Seja bastante claro sobre as oportunidades de avanço nessa empresa
Q10	Descreva especificamente o critério de avaliação de desempenho usado nessa empresa.
Q11	Descreva sem ambigüidade minhas obrigações para com essa empresa.
Q12	Descreva sem ambigüidade meus direitos nessa empresa.

Itens referentes à dimensão de Tangibilidade na escala de Obrigações do Empregador.

- Expectativa de ser tratado como pessoa, e não como um recurso, tendo consideradas, até certo nível, suas características e necessidades pessoais (**Escopo**);

	Eu espero do meu empregador que ele...
Q13	Me apóie pessoalmente em períodos difíceis.
Q14	Me aprecie pelo que eu faço e quem eu sou.
Q15	Considere não só o resultado final, mas também o meu esforço pessoal.
Q16	Me trate como uma pessoa, não como um número.
Q17	Me permita ser eu mesmo dentro dessa empresa.

Itens referentes à dimensão de Escopo na escala de Obrigações do Empregador.

- Expectativa de que haja uma certa regularidade na maneira como o grupo é tratado, com poucas diferenças ou ajustes feitos para casos específicos (**Nível**).

	Eu espero do meu empregador que ele...
Q23	Trate igualmente todos os empregados do mesmo nível.
Q24	Exija o mesmo de todos os empregados no mesmo nível.
Q25	Considere acordos como aplicáveis a todo grupo, departamento ou equipe.
Q26	Aplique os mesmos benefícios a todos os empregados do mesmo nível.

Itens referentes à dimensão de Nível do Contrato na escala de Obrigações do Empregador.

Em se tratando de obrigações do empregador, alguns dos dados já seriam esperados. A estrutura temporal longa e o nível do contrato regulado coletivamente seriam as mais óbvias, podendo ser relacionadas à própria gestão. A retenção de pessoal treinado, mesmo em funções pouco valorizadas, é interessante para as organizações, sendo uma das razões que desperta interesse para o estudo dos vínculos do trabalhador com a organização e o trabalho (Bastos, 1995), sendo importante lembrar que se trata de uma amostra com nível elevado de escolaridade, pois 75,9% tem o nível superior concluído ou em andamento. A preocupação com a eqüidade, por sua vez, se relaciona às expectativas tanto em termos de justiça organizacional, quanto em seus impactos legais e motivacionais (Muchinsky 2004 e Milkovich e Boudreau, 2000). A expectativa de níveis de simetria entre aqueles que se situam na média ou abaixo dela pode ser interpretada como fazendo parte do mesmo grupo de preocupações, mas recomenda-se cautela quanto às inferências nesse caso, em função das limitações desta dimensão já apontadas, quando da análise da consistência interna das escalas.

Depois da simetria, a dimensão com mais baixo escore é a estabilidade, o que repete os níveis de incerteza encontrados também na escala de obrigações do empregado, mencionados acima. Nesse caso, poderia ser esperado um escore ainda mais baixo, pelo tipo de obrigação em jogo, mas é também importante considerar a natureza do trabalho e o grau de tolerância em relação ao grau de mutualidade e reciprocidade (Cullinane e Dudon, 2006, Rousseau, 2001).

	Eu espero do meu empregador que ele...
Q18	Mantenha os acordos mesmo se as circunstâncias mudarem.
Q19	Seja flexível ao aplicar os acordos (**item invertido**)
Q20	Considere acordos feitos como permanentemente válidos.

Itens referentes à dimensão de Estabilidade na escala de Obrigações do Empregador.

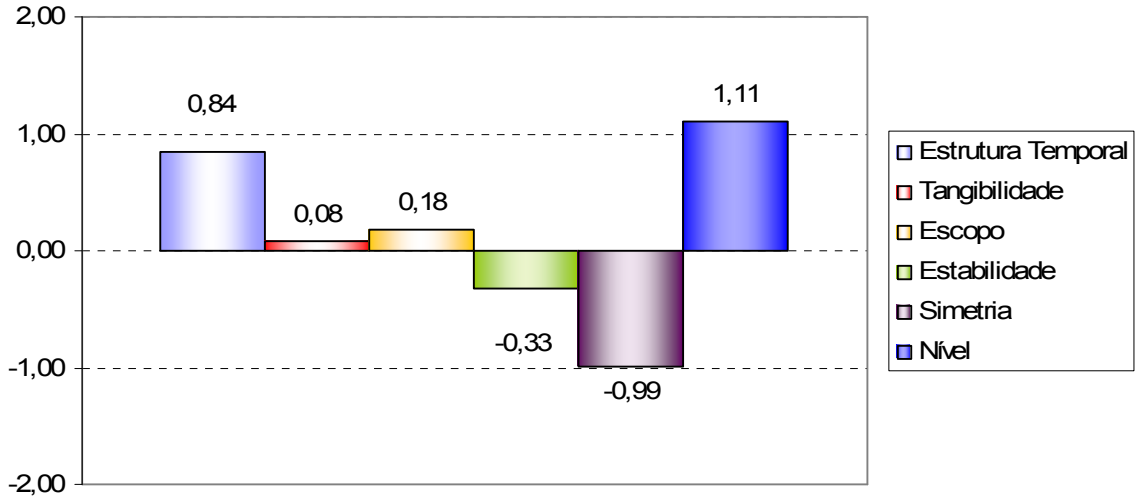
	Eu espero do meu empregador que ele...
Q21	Dê benefícios diferenciados para superiores e subordinados.
Q22	Permita que os gerentes/ líderes/ supervisores dessa empresa decidam por seus subordinados.

Itens referentes à dimensão de Simetria na escala de Obrigações do Empregador.

As dimensões de tangibilidade e o escopo definem um pouco mais a natureza da relação com o empregador, indicando expectativas relacionadas a uma gestão imediata mais próxima e aberta em termos gerais, enfatizando o tratamento personalizado e a transparência em relação às obrigações, possibilidades de avanço e critério de avaliação e recompensa.

Vale ressaltar, por fim, que embora as obrigações recíprocas estejam próximas nas dimensões de Tangibilidade, Escopo e Estabilidade, observam-se assimetrias entre os níveis de obrigações do empregador e do empregado, sobretudo em relação às dimensões de Estrutura Temporal, Simetria e Nível do contrato, conforme sintetizado na **Figura 7**. Nesse caso, primeiramente considerou-se a média do valor das questões que compõem cada dimensão e a média para cada dimensão, tanto referentes ao empregado, quanto referentes ao empregador. Em seguida, subtraiu-se o valor obtido nas obrigações do empregado pelo valor obtido nas obrigações do empregador (Obrigações do empregado – obrigações do empregador = valor), sendo realizada essa operação para cada uma das dimensões de Contrato Psicológico consideradas na pesquisa. Nesse caso, valores positivos indicam sobrecarga para o empregador e valores negativos indicam sobrecarga para o empregado em termos de suas obrigações.

Figura 7 – Diferenças de valores entre a escala de obrigações do empregado e a escala de obrigações do empregador para cada dimensão



Valores > 0 → Sobrecarga nas obrigações do empregador
Valores < 0 → Sobrecarga nas obrigações do empregado

Os resultados obtidos indicam a percepção de obrigações mais elevadas para o empregador, de maneira geral. Esses valores, contudo, são mais díspares em relação a três dimensões: Estrutura Temporal; Simetria; e Nível. Nesse caso, embora o modelo de Contrato Psicológico obtido apresente obrigações medianas para o empregado em termos de lealdade para com o empregador (**Estrutura Temporal**) e da abertura para negociação individualizada (**Nível**), as obrigações do empregador apresentam-se cerca de um ponto mais altas nos seguintes itens: investimento de longo prazo no empregado (**Estrutura Temporal**) e tratamento igualitário (**Nível**). Já em relação à dimensão de Simetria do Contrato, um padrão inverso foi observado, com obrigações menos elevadas para o empregador em relação às obrigações do empregado. Assim, embora o empregado se perceba obrigado a demonstrar respeito à autoridade instituída na organização, apresenta poucas expectativas no que se refere ao estímulo à ascensão funcional e ao plano de carreira por parte do empregador.

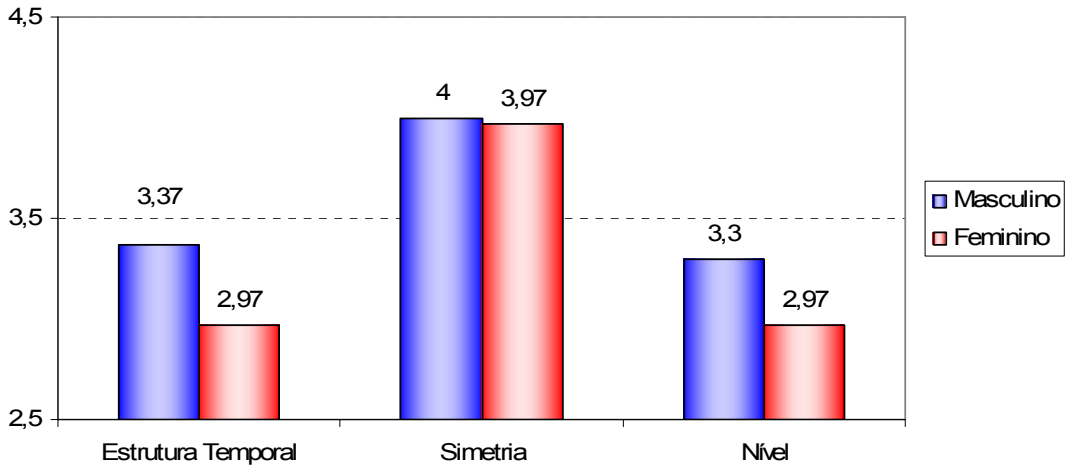
Contrato Psicológico: Explorando suas características em diferentes segmentos da amostra

Uma vez considerados os resultados gerais das duas escalas nas amostras estudadas, cabe avaliar as características das dimensões utilizadas em diferentes segmentos da amostra. Das variáveis investigadas, apenas o estado civil não apontou diferença significativa para nenhuma das dimensões.

A comparação das médias em relação ao sexo apresentou resultados não esperados inicialmente. O estudo que validou o instrumento na Bélgica não encontrou diferenças significativas relacionadas ao gênero. No caso dos resultados aqui obtidos, os homens indicaram um maior nível de deferência e respeito pela autoridade instituída (Figura 8), muito embora ambos os sexos tivessem apresentado escores elevados (**Simetria** da Troca na escala do empregado com $\bar{x}$ = 3,997, com dp = 0,649 para homens, e $\bar{x}$ =3,79, com dp = 0,641 para mulheres; t (205) = 2,263; $p < .05$). Além disso, percebem-se mais obrigados a uma relação de longo prazo (**Estrutura Temporal** com $\bar{x}$ = 2,97 e dp = 0,933 para mulheres, e $\bar{x}$ = 3,37, com dp = 1,01 para homens; t (205) = 2,863; $p < .01$) e oportunidades de negociação particularizada em relação ao seu trabalho (**Nível** do Contrato na escala do empregado, com $\bar{x}$ = 3,30, com dp = 1,02 para homens, e $\bar{x}$ = 2,97, com dp = 0,999 para mulheres; t (205) = 2,342; $p < .05$). Além das diferenças significativas, vale ressaltar que as mulheres apresentaram percepções das obrigações em relação à estrutura temporal e ao nível, ligeiramente abaixo da média. Nesse caso, a percepção se relaciona a um contrato regulado de maneira mais coletiva, sem espaço para ajustes personalizados, e menor lealdade em relação ao empregador. A explicação que se pode dar inicialmente para essa distinção entre homens e mulheres está relacionada à maneira diferente com que as pessoas de sexo oposto respondem a desafios e ameaças. Nesse caso, Gazzaniga e Heatherton (2005, p.335) citam uma série de estudos relacionando o sexo feminino a um comportamento mais focado na equipe. Com relação a menor lealdade, pode-se pensar numa relação com os níveis de segurança e com a busca de novas oportunidades no mercado, em função dos desafios de inserção apontados para as mulheres. Essas diferenças,

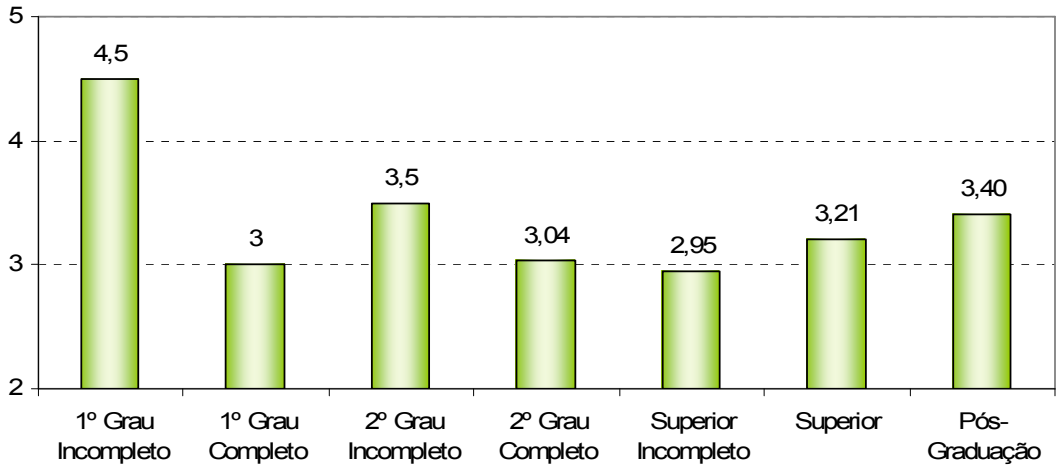
no entanto, deverão ser mais investigadas para estabelecer o quanto esse padrão é comum, além de relações mais nítidas quanto à sua causa.

Figura 8 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas pelo sexo



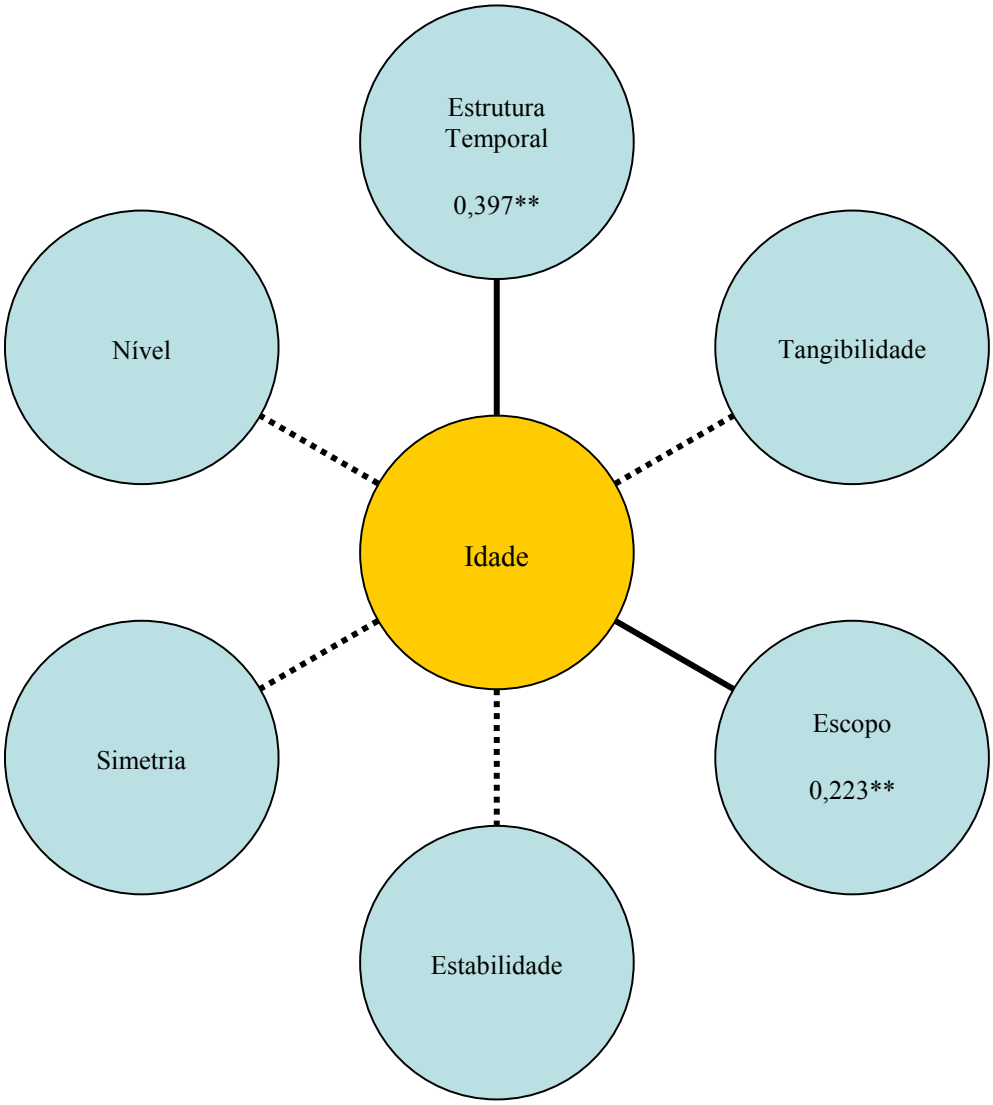
No que se refere à escolaridade, as diferenças foram significativas apenas para a dimensão de **Estrutura Temporal (Figura 9)**. As percepções de maior obrigação quanto a lealdade estão atreladas aos dois extremos em termos de escolaridade. Os trabalhadores de ensino fundamental e os pós-graduados (4,5 e 3,93, com F (3) = 2,74; $p < .05$) apresentaram médias mais altas e os outros grupos médias mais baixas e com valores mais próximos entre si ($\bar{x}$ = 3,03 para os trabalhadores com nível superior, e $\bar{x}$ = 3,11 para os que têm nível médio). Os resultados, no entanto, não podem ser considerados conclusivos pelo fato de os pós-graduados estarem concentrados no setor Público (27 trabalhadores, contra 9 da iniciativa privada), empurrando a média para cima. No que tange aos trabalhadores com menor grau de escolaridade, muito embora não sejam encontrados dados relacionados a esse tipo de trabalhador na literatura de contrato psicológico, os resultados de comprometimento apontam relação forte entre esse nível de escolaridade e o vínculo com a organização. No entanto, o número pequeno de sujeitos neste nível de escolaridade não permite a generalização dos resultados.

Figura 9 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas quanto à Escolaridade



Para avaliar as relações com a variável idade foi utilizada uma abordagem diferente, uma vez que essa se tratava de uma variável contínua. Assim, trabalhou-se com a correlação entre a idade e os valores obtidos em ambas as escalas, muito embora só tenham sido encontrados valores significativos em relação às obrigações do empregado, conforme se vê na **Figura 10**, apresentada a seguir.

Figura 10 – Correlação entre Idade e Obrigações do Empregado



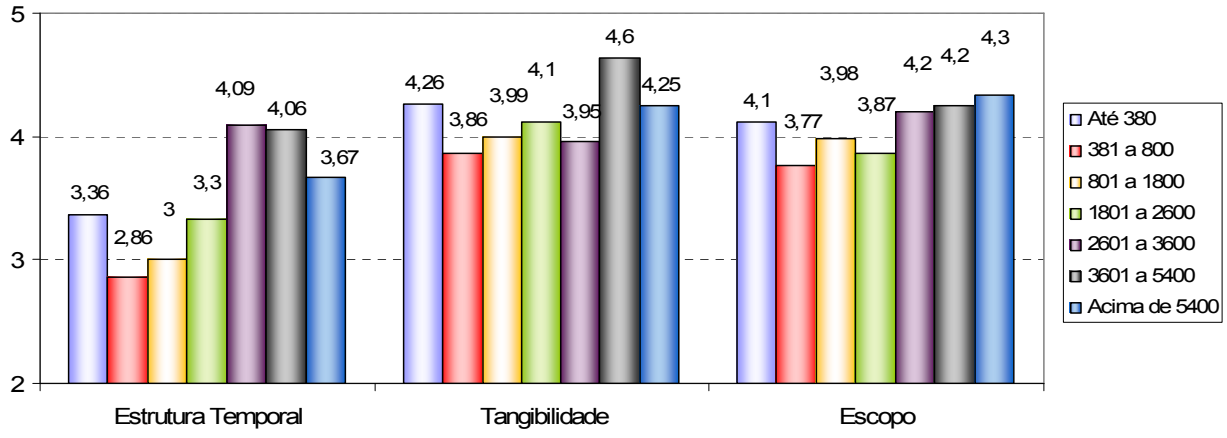
** p< 0.01 (2-tailed).

No caso das obrigações do empregado, foi encontrada correlação positiva entre a variável idade e duas das dimensões (0,397 para **Estrutura Temporal**, e 0,223 para **Escopo**, ambas com $p < .01$, 2-tailed). Dessa forma, quanto mais velho o trabalhador, maior o seu investimento pessoal na organização e o seu sentimento de lealdade para com a mesma.

Ainda assim, a generalização dessa associação só poderá ser confirmada a partir do estudo com base em outras amostras, que apresentem maior diversidade de participantes.

A variável renda foi a que apresentou associação com o maior número de dimensões, tanto para as Obrigações do Empregado, quanto para Obrigações do Empregador (Figura 11). No caso das Obrigações do Empregado, encontrou-se diferença significativa para as seguintes dimensões: **Estrutura Temporal** (F (6) = 5,286; p < ,01), **Tangibilidade** (F (6) = 4,142; p < .01) e **Escopo** (F (6) = 2,156; p < ,05). Os menores valores relacionados à Estrutura Temporal foram encontrados nos níveis salariais mais baixos, com exceção daqueles que ganhavam até 1 salário mínimo ($\bar{x}$ = 2,86 para rendas de R$ 380,00 a R$ 800,00; e $\bar{x}$ = 3,00 para rendas de R$ 801,00 a R$ 1.800,00, enquanto as faixas entre R$ 2.601,00 e R$ 5.400,00 têm $\bar{x}$ = 4,10). Nesse caso, pode-se pensar na visualização de alternativas como um outro fator a ser investigado, uma vez que faixas salariais mais altas podem ser relacionadas à elevada qualificação profissional e, possivelmente, a chances mais concretas de recolocação futura no mercado.

Figura 11 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas quanto à Renda na escala de obrigações do empregado



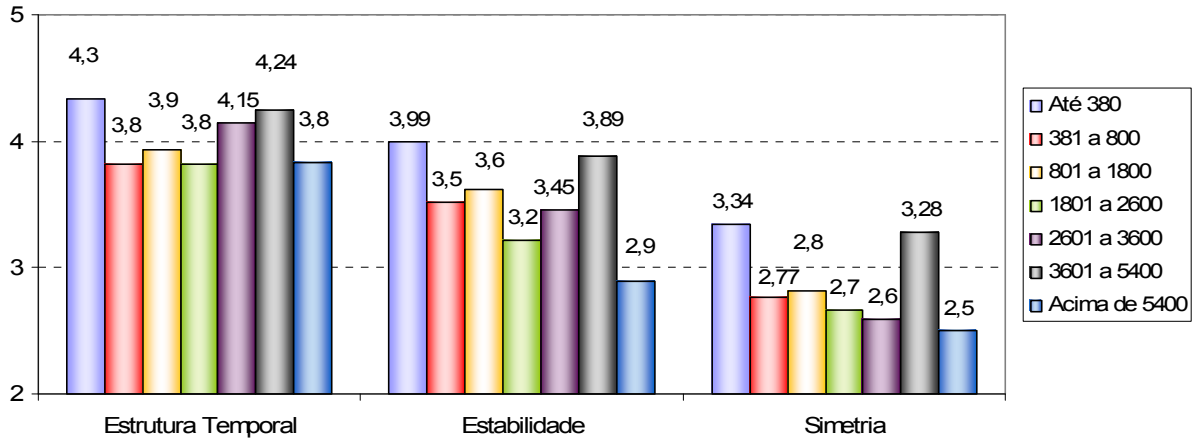
Os padrões se repetem nas demais escalas, de maneira que para as faixas de renda mais baixas pode ser esperado menor nível de investimento pessoal na organização, bem como menor abertura com o empregador e menor lealdade. É importante ter em conta a relação

obtida entre terceirização e níveis de renda menores, de modo que a depender da forma como a prática é aplicada pode estar exercendo efeito sobre os resultados aqui obtidos.

Quanto às Obrigações do Empregador, o efeito da renda se deu nas dimensões de **Estrutura Temporal**, **Estabilidade** e, em nível marginal, de **Simetria** (Figura 12). Os padrões assemelham-se aos das Obrigações do Empregado em relação à **Estrutura Temporal** ratificando as poucas expectativas no que se refere ao investimento do empregador numa relação duradoura vinculada às categorias com menor remuneração ($F(6) = 3{,}519$; $p < .01$). A **Estabilidade** ($F(6) = 3{,}260$; $p < .01$) apresenta menor escore na categoria com ganhos acima de R$ 5.400,00 ($\bar{x} = 2{,}88$), com valores aumentando à medida que se consideram as faixas de remuneração mais baixas, sendo o mais elevado aquele referente à categoria com ganhos até R$ 380,00 ($\bar{x} = 3{,}99$). Esses resultados são consistentes com os achados de Sels e cols (2004), que indicam categorias profissionais com maior nível de poder e remuneração associadas a uma postura flexível, sem expectativas de suporte e empenho por parte da organização no que se refere a estabilidade, assemelhando-se ao perfil encontrado no Contrato Investido.

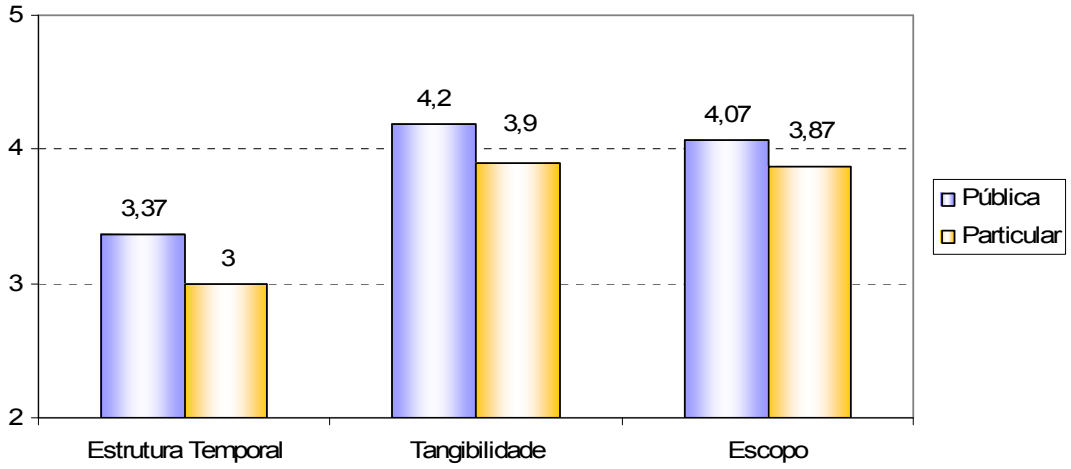
No caso da **Simetria**, embora com diferença marginal ($F(6) = 2{,}11$; $p = 0{,}054$), uma maior aceitação de assimetrias e diferenças por parte da organização está associada a profissionais com mais alta remuneração, o que é coerente uma vez esses são justamente os trabalhadores que tendem a ser beneficiados por essas diferenças.

Figura 12 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas quanto à renda na escala de obrigações do empregador



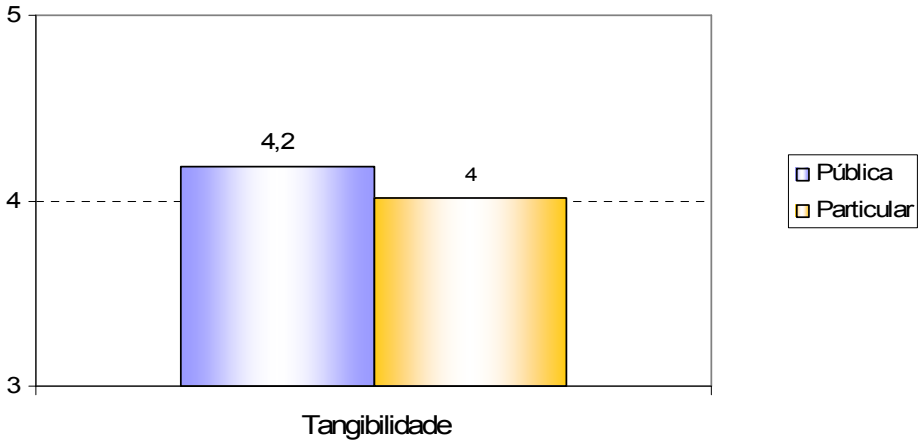
Quanto às diferenças por setor de atuação os resultados aparecem na Figura 13 e são consistentes com os encontrados por Sels e cols (2004). Os servidores públicos, quando comparados aos trabalhadores do setor privado, apresentaram percepções elevadas de suas obrigações em relação à atitude mais aberta ($\bar{x}$ = 4,19, contra $\bar{x}$ = 3,9 para os trabalhadores da iniciativa privada no que se refere à **Tangibilidade**, com t (208) = 3,399; p < .01), lealdade e permanência na organização ($\bar{x}$ = 3,37 contra $\bar{x}$ = 2,99 para trabalhadores da iniciativa privada no que se refere à **Estrutura Temporal**, com t (208) = 2,626; p < .01) e investimento pessoal ($\bar{x}$ = 4,07 contra $\bar{x}$ = 3,97 para os trabalhadores da iniciativa privada no que se refere ao **Escopo**, com t (208) = 2,025; p < .05). A diferença nas duas primeiras dimensões é de fácil compreensão, dado o relativo nível de segurança associado ao trabalho no setor púbico quando se trata do Brasil, diferente de países como os Estados Unidos, onde não existe estabilidade no setor público. Para a dimensão de Escopo, por outro lado, não foi estabelecida uma razão mais nítida, tendo sido suposto somente que isso esteja relacionado a características das organizações.

Figura 13 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentaram diferenças significativas quanto ao setor de atuação da organização na escala de obrigações do empregado



Da escala de Obrigações do Empregador (Figura 14), destaca-se apenas as que se referem a transparência do empregador na sua relação com o empregado ($\bar{x}$ = 4,19 contra $\bar{x}$ = 4,01 para trabalhadores da iniciativa privada no que se refere à Tangibilidade, com t (207) = 1,975; $p < .05$), sem diferenças significativas para as demais médias.

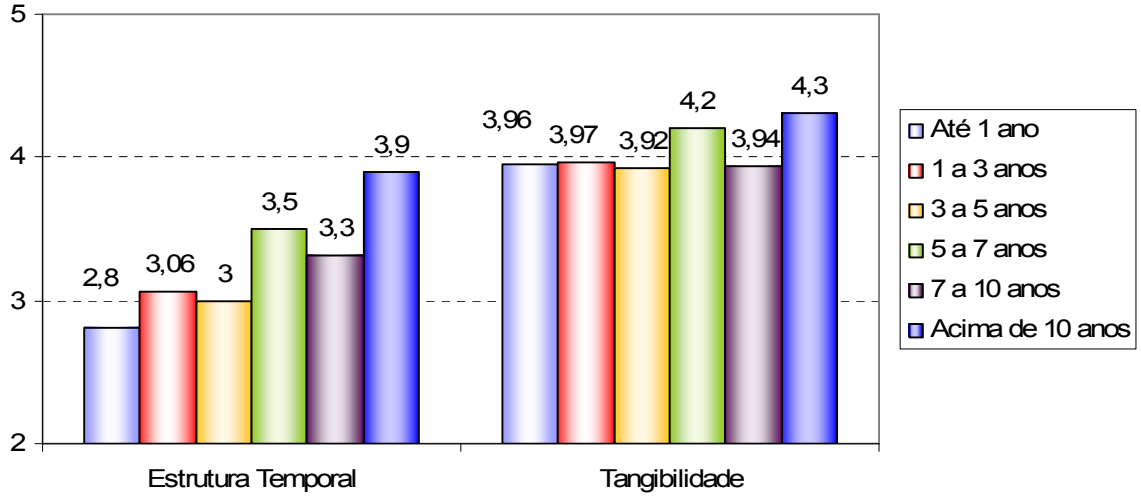
Figura 14 – Dimensão de Contrato Psicológico que apresentou diferença significativa quanto ao setor de atuação da organização na escala de obrigações do empregador



A relação obtida entre Tempo de Serviço e as dimensões de Obrigações do Empregado foi bastante clara (Figura 15), vez que a lealdade acompanha gradativamente o tempo de permanência na organização ($\bar{x}$ = 2,81 e 3,0 para as faixas com menos tempo de

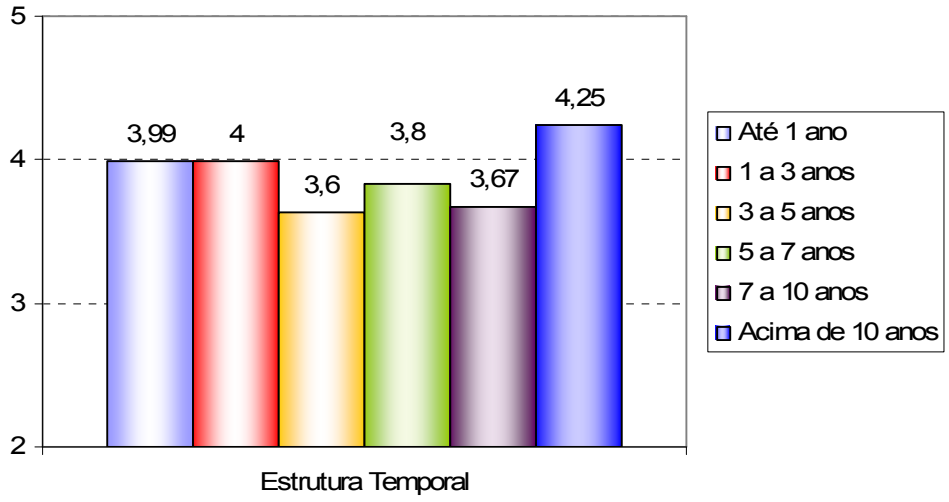
organização, enquanto $\bar{x}$ = 3,9 e 3,5 para as duas faixas com mais tempo para a dimensão de **Estrutura Temporal**; F (5) = 6,649; $p < .01$), sendo um padrão semelhante obtido no que se refere à **Tangibilidade** (F (5) = 2,343; $p < .05$), indicando uma relação mais aberta à medida que se permanece mais tempo na organização.

Figura 15 – Dimensões de Contrato Psicológico que apresentou diferenças significativas quanto ao tempo de serviço na escala de obrigações do empregado



Em relação às Obrigações do Empregador (Figura 16), só foram encontradas diferenças significativas associadas à **Estrutura Temporal** (F (5) = 3,305; $p < .01$). Nesse caso, as expectativas de relacionamento longo se mantêm constantes até a faixa que vai de 3 a 5 anos, quando então ocorre uma queda para o valor mais baixo obtido (3,5), voltando a crescer a partir daí.

Figura 16 – Dimensão de Contrato Psicológico com diferença significativa quanto ao tempo de serviço na escala de obrigações do empregador



Esses resultados fazem sentido quando se pensa na concentração de terceirizados na faixa de até 5 anos de empresa (86,5% dos terceirizados). A partir dessa faixa, com a maior concentração de não-terceirizados, esse valor tende a crescer. No próximo capítulo serão consideradas de modo mais detalhado as relações entre a terceirização e as dimensões de contrato psicológico.

Os Quadros 7 e 8 a seguir sintetizam as relações das variáveis de dimensões de contrato psicológico encontradas na amostra estudada.

Quadro 7 – Relação entre variáveis Sócio-Demográficas e Obrigações do Empregado

	Estrutura Temporal	Tangibilidade	Escopo	Estabilidade	Simetria de Troca	Nível
Idade	Mais Velhos com > lealdade	-	Mais Velhos com > investimento	-	-	-
Sexo	Homem com > lealdade	-	-	-	Homem com > respeito	Homem + individual
Estado Civil	-	-	-	-	-	-
Escolaridade	1° Grau e Pós com > lealdade	-	-	-	-	-
Renda	Renda maior com > lealdade	Padrão pouco claro	Renda maior com > investimento	-	-	-
Tempo de Serviço	Mais tempo com > lealdade	Mais tempo com > transparência	-	-	-	-
Setor	Funcionário Público com > lealdade	Funcionário Público com > transparência	Funcionário Público com > investimento	-	-	-

Quadro 8 – Relação entre variáveis Sócio-Demográficas e Obrigações do Empregador

	Estrutura Temporal	Tangibilidade	Escopo	Estabilidade	Simetria de Troca	Nível
Idade	-	-	-	-	-	-
Sexo	-	-	-	-	-	-
Estado Civil	-	-	-	-	-	-
Escolaridade	-	-	-	-	-	-
Renda	Renda maior espera > investimento	-	-	Renda < espera maior estabilidade	Renda < espera > estímulo	-
Tempo de Serviço	Mais tempo espera > investimento	-	-	-	-	-
Setor	-	Funcionário Público espera > transparência	-	-	-	-

Em resumo, os resultados obtidos até agora indicam que as dimensões que mais variaram com os diferentes segmentos da amostra na escala de obrigações do empregado foram a estrutura temporal, a tangibilidade, e o escopo. No caso da estrutura temporal, percepções de obrigações mais elevadas foram associadas a trabalhadores do sexo masculino, aos mais velhos, com maior renda e tempo de serviço, e funcionários públicos. Nesse caso, cabe ressaltar que a renda mais baixa e o menor tempo de serviço estão associados ao perfil dos terceirizados, sustentando assim a idéia de que existem diferenças entre esse grupo e o de não-terceirizados.

Em relação à tangibilidade, a atitude mais aberta no que se refere ao trabalho é apresentada pelos funcionários públicos e trabalhadores com mais tempo de serviço. No que se refere à renda, embora tenha sido encontrada diferença significativa, o padrão não é muito claro, indicando a necessidade de novos estudos. No que tange ao escopo, os funcionários públicos e os trabalhadores mais velhos possuem percepções de obrigações mais elevadas em relação ao investimento pessoal na organização. No caso da renda, níveis medianos e mais baixos de renda estão associados à menor obrigação em relação ao investimento pessoal, com exceção do grupo com vencimentos de até R$ 380,00, que apresenta padrão próximo daquele obtido pelos grupos com renda mais elevada.

Entre as seis dimensões da escala de obrigações do empregador, a que apresentou maior diferença associada às variáveis sócio-demográficas, foi a estrutura temporal. Nesse caso, obrigações de maior investimento da organização para uma relação de trocas duradoura foi relacionada a servidores públicos, trabalhadores com renda mais elevada e trabalhadores com mais tempo na organização, com exceção daqueles na faixa de 3 a 5 anos de trabalho na empresa. Vale frisar, ainda, que a variável que mais contribuiu para este resultado foi a renda, também associada à estabilidade e à simetria da troca. A partir da associação de níveis mais baixos de renda com os trabalhadores terceirizados é possível interpretar que a renda mais baixa está associada a relações mais estáveis em função da própria terceirização do que a renda em si. Em outras palavras, enquanto os não-terceirizados mantêm relações de troca apenas com a empresa em que trabalham, os terceirizados mantêm tanto com a

empresa contratante quanto com a empresa prestadora de serviços, o que aponta para implicações judiciais e contratuais para mudanças na relação de trocas estabelecida, fazendo com que esse grupo perceba maior obrigação do empregador em termos de estabilidade. Também por essa associação, assimetrias podem ser mais aceitáveis por um grupo com relações desiguais em relação às contrapartes que atuam na mesma organização.

Contrato psicológico: Explorando as relações e correlações

Uma vez que se apresentou o resultado geral das duas escalas na amostra coletada, bem como sua variação ao longo dos diferentes segmentos da amostra, cabe agora avaliar o quanto essas dimensões se relacionam aos resultados esperados no modelo, em termos de Percepção de Segurança e Intenção de Permanência no emprego. Antes, contudo, cabe mais uma consideração. Uma das vantagens propostas é a incorporação dos dois modelos anteriores (os modelos de Rousseau, 1990, 1995 e Shore e Barkesdale, 1998), o que demanda analisar não apenas cada uma das escalas, mas as implicações do modelo integrado.

Ao apresentar o presente modelo de seis dimensões para contrato psicológico, Janssens e cols (2003) procuraram estabelecer a relação dessas dimensões com uma diversidade de experiências prévias e ambientes de trabalho. Além disso, foi desenvolvida uma solução baseada em seis clusters. Os resultados obtidos pelos autores indicam o poder preditivo das dimensões em relação ao comprometimento afetivo (grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização) e à empregabilidade (facilidade percebida para se movimentar no mercado de trabalho). Essa predição se deu a partir da associação de níveis mais elevados de comprometimento afetivo ou de empregabilidade em relação a um ou mais tipos de contrato psicológico obtidos, sendo posteriormente feitas associações com base nas dimensões de contrato, de acordo com as especificidades de cada tipo e com as regressões obtidas para cada um desses conjuntos de variáveis.

A presente dissertação não objetivou estabelecer relações causais, sendo focada nas diferenças entre terceirizados e não-terceirizados em termos da natureza do Contrato Psicológico. Também não foi elaborado um modelo de clusters, tendo em vista que um estudo desse tipo seria mais proveitoso se a amostra fosse diversificada permitindo inferir tipos nacionais de Contratos Psicológicos, a exemplo do que foi feito por Janssens e cols (2003).

Mesmo reconhecendo que o escopo desta dissertação foi bem mais restrito do que o realizado por Janssens e cols (2003), algumas relações com a Percepção de Segurança e Intenção de Permanência podem dar contribuições ao apontar possíveis efeitos dos Contratos Psicológicos, a serem futuramente investigados com maior profundidade. Assim sendo, nessa seção serão brevemente apresentadas as associações das variáveis sócio-demográficas e das seis dimensões avaliadas em relação à percepção de segurança no emprego e à intenção de permanência. Visando a organizar o debate e direcionar para o tema principal dessa dissertação, inicialmente serão discutidas as correlações obtidas com base nas variáveis sócio-demográficas (idade, escolaridade e renda), em seguida as obtidas a partir das experiências de trabalho (tempo de serviço, número de empregos e número de empregos como terceirizado) e, finalmente, as correlações obtidas com as dimensões de Contrato Psicológico.

Das variáveis sócio-demográficas consideradas, todas apresentaram correlação estatisticamente significativa no que se refere à Percepção de Segurança (Ver **Tabela 6** a seguir). Além disso, todas as correlações obtidas foram positivas, sendo a mais expressiva aquela que se refere à renda, seguida da idade. Vale notar, contudo, que as variáveis obtiveram correlação entre si e deixaram em aberto a possibilidade de explorar o valor preditivo de algumas variáveis em pesquisas futuras.

Tabela 6 – Correlações entre variáveis sócio-demográficas e escala de obrigações do Empregado

	Segurança Percebida	Idade	Escolaridade	Renda
Segurança Percebida	-	,257(**)	,156(*)	,297(**)
Idade		-	,296(**)	,546(**)
Escolaridade			-	483(**)
Renda			,	-

** p < 0.001 (2-tailed). * p< 0.05 (2-tailed).

Quanto à Intenção de Permanência na organização, foram obtidas correlações significativas e positivas em relação à Idade e Renda (Ver **Tabela 7** a seguir). Nesse caso, a Idade apresentou o índice mais elevado, o que é consistente com a literatura e com os resultados apresentados anteriormente em relação à dimensão de Estrutura temporal.

Tabela 7 – Correlações entre variáveis Sócio-Demográficas e Escala de Obrigações do Empregador

	Intenção de permanência	Idade	Escolaridade	Renda
Intenção de permanência	-	,533(**)	,094	,297(**)
Idade		-	,296(**)	,546(**)
Escolaridade			-	,483(**)
Renda			,	-

** p < 0.001 (2-tailed).

Os resultados obtidos em relação às Experiências de Trabalho foram similares, tanto para a Segurança Percebida, quanto para a Intenção de Permanência na organização. No primeiro caso (Ver **Tabela 08** a seguir), o número global de empregos não apontou correlação significativa com o nível de Segurança Percebida, embora o número de empregos como terceirizado e o tempo de serviço na organização onde trabalha o tenham. Desse modo, enquanto a correlação com o tempo de serviço é positiva, indicando que quanto mais tempo atuando na organização, maior a segurança percebida em relação ao emprego, o número de experiências como terceirizado apresenta correlação negativa, de modo que quanto mais experiências dessa natureza, menor a sensação de segurança em relação ao emprego.

Tabela 08 – Correlações entre variáveis Percepção de Segurança e Experiência no Trabalho

	Percepção de Segurança	Tempo de Serviço	Número de Empregos	Número de Empregos como Terceirizados
Percepção de Segurança	-	,374(**)	-,100	-,226(**)
Tempo de Serviço		-	-,047	-,147(*)
Número de Empregos			-	,477(**)
Número de Empregos como Terceirizados				-

** p < 0.001 (2-tailed). * p< 0.05 (2-tailed).

Os dados referentes à Intenção de Permanência na organização (**Tabela 09**) também indicam correlação positiva com o tempo de serviço, correlação negativa com o número de empregos como terceirizado e sem correlações para o número de empregos. Também de forma semelhante aos resultados anteriores, as correlações com o tempo de serviço são mais fortes que as com o número de empregos, indicando a possibilidade da experiência atual ser mais expressiva tanto para a percepção de segurança quanto para a intenção de permanência, sendo essa última a que apresentou correlação mais alta. Outro aspecto importante a ser ressaltado é que a relação obtida repete a descrição da amostra, em que os terceirizados e não-terceirizados possuem número global de experiências profissionais semelhantes, embora os terceirizados tenham um número significativamente superior de experiências com a terceirização (rever a **Tabela 2**,). Ao comentar a Tabela 2 foi dito que os terceirizados tendiam a permanecer como terceirizados, e sugeriam maior rotatividade que os não-terceirizados, uma vez que esses últimos tinham, em média, quase 10 anos a mais que os primeiros, com um número semelhante de experiências profissionais. Os resultados aqui apresentados reforçam essa suposição, indicando que o número de experiências com a terceirização está negativamente relacionado com a percepção de segurança e também, em grau um pouco menor, com a intenção de permanência.

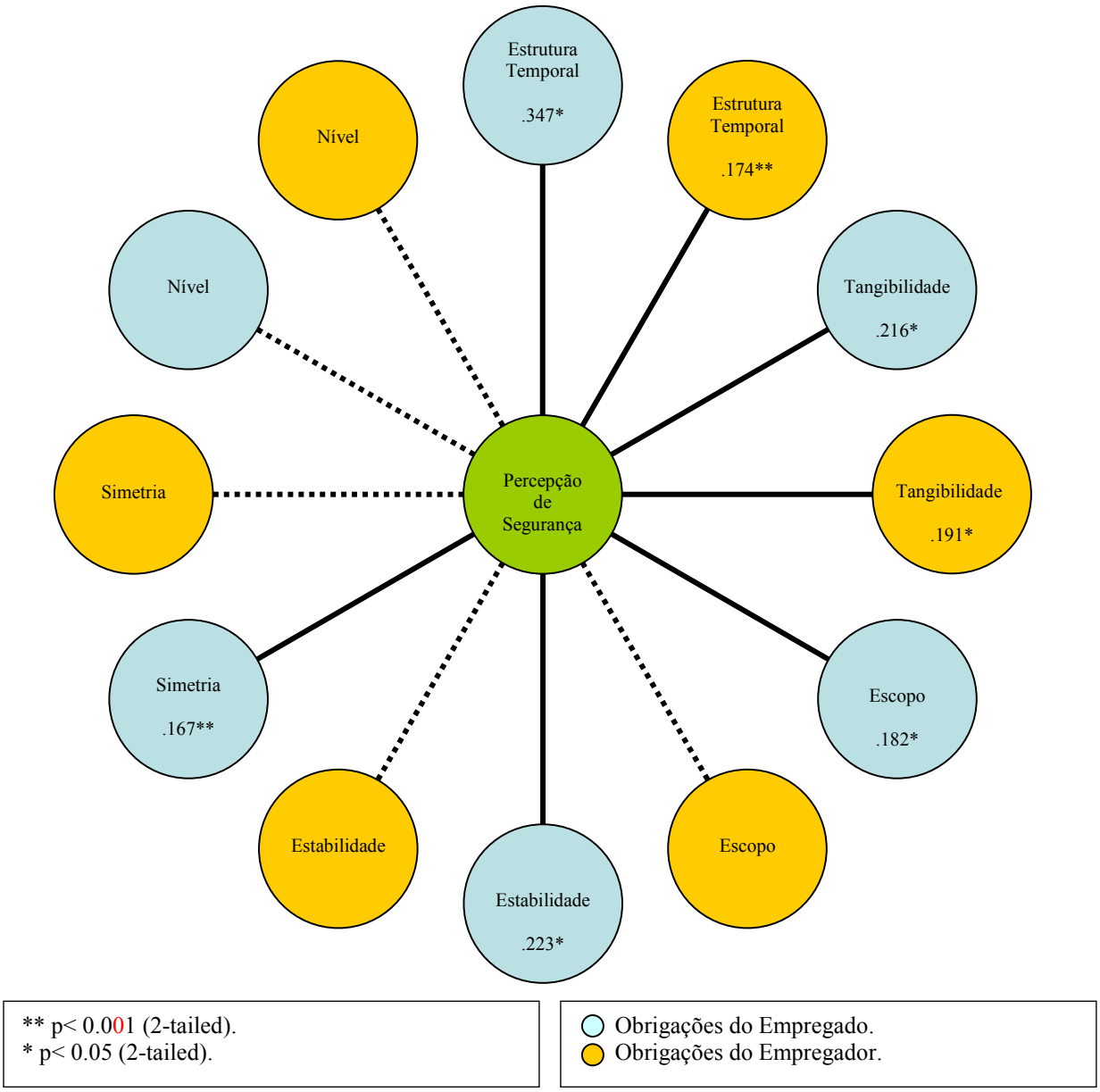
Tabela 09 – Correlações entre variáveis Intenção de Permanência e Experiência no Trabalho

	Intenção de Permanência	Tempo de Serviço	Número de Empregos	Número de Empregos como Terceirizados
Intenção de Permanência	-	,565(**)	-,007	-,149(*)
Tempo de Serviço		-	-,047	-,147(*)
Número de Empregos			-	,477(**)
Número de Empregos como Terceirizados				-

** p < 0.001 (2-tailed). * p< 0.05 (2-tailed).

Discutidas as correlações obtidas entre os resultados de percepção de segurança e intenção de permanência e os dados dos dois blocos iniciais de variáveis sócio-demográficas e Experiências de Trabalho, conforme modelo da **Figura 5**, cabe agora discutir as relações obtidas com as dimensões de Contrato psicológico aqui utilizadas. Na **Figura 17** são apresentadas as correlações encontradas entre as escalas de Obrigações do Empregado e Obrigações do Empregador e a percepção de Segurança em relação ao emprego.

Figura 17 – Correlações entre Percepção Segurança no Emprego e Dimensões de Contrato Psicológico



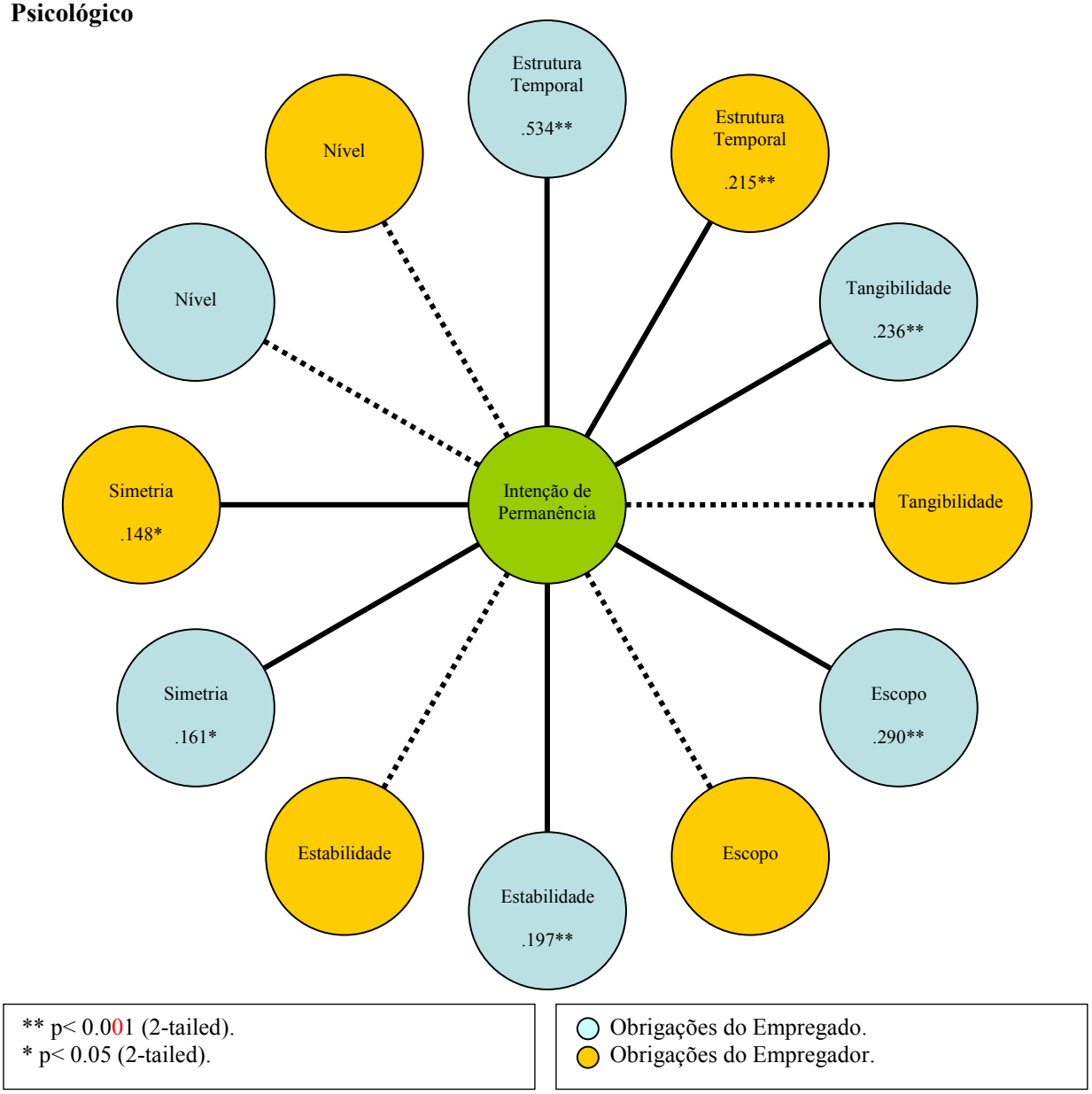
As correlações obtidas permitem algumas conclusões sobre a natureza do contrato psicológico e as percepções de segurança no emprego. Em primeiro lugar, o impacto das Obrigações do Empregado parece maior, tanto por ter tido uma correlação mais forte, como pelo fato de um maior número de dimensões dessa escala sinalizar associação. Em outras palavras, das seis dimensões da escala do Empregado, apenas a dimensão de nível não

obteve correlação. As dimensões que obtiveram correlações mais altas foram as de Estrutura Temporal, Estabilidade e Tangibilidade. No que se refere às Obrigações do Empregador, somente duas dimensões obtiveram correlação significativa, a saber, Tangibilidade e Estrutura Temporal. As correlações para todas as dimensões foram positivas, de modo que quanto mais elevada a obrigação, maior o nível percebido de Segurança.

Uma vez que o contrato psicológico no trabalho envolve duas partes, é importante que se busque um modelo integrado para a avaliação das obrigações recíprocas. Se as dimensões apresentaram alta correlação em ambas as escalas, é possível inferir que níveis mais expressivos de segurança estão relacionados a investimentos de tempo de ambas as partes, da mesma forma que níveis menos expressivos parecem relacionados a intenções de menor investimento de tempo. De igual modo, a maior transparência de ambas as partes parece relacionada a percepções mais elevadas de segurança, enquanto menor transparência para ambas as partes parece apontar menor segurança percebida. Esses resultados, no entanto, deverão ser confirmados a partir de estudos com uma amostra mais ampla e diversificada da população, para compor *clusters* que representem as características nacionais. Vale ainda destacar que a dimensão de Estabilidade, embora não tenha tido correlação em ambas as escalas, apresenta a segunda correlação mais elevada na escala de obrigações do empregado, indicando que aqueles trabalhadores que assumem uma postura mais flexível percebem maior segurança no emprego.

Padrões semelhantes foram obtidos nas correlações com a Intenção de Permanência na organização, conforme pode ser visto na **Figura 18**, exceto pelo fato da dimensão de Simetria substituir o lugar da Tangibilidade na escala de Obrigações do Empregador. Esse resultado já era esperado por duas razões: Em primeiro lugar, pelo fato do estímulo à ascensão funcional e ao plano de carreira significar também um projeto de permanência na organização. Além disso, correlação significativa entre percepção de Segurança e intenção de permanência ($r= 0,450$, $p< 0.01$ - 2 tailed) indica a interdependência das duas variáveis.

Figura 18 – Correlações entre Intenção de Permanência e as seis Dimensões de Contrato Psicológico



Vale destacar que a estrutura temporal foi a dimensão com mais forte correlação em cada uma das escalas, sobretudo na de obrigações do empregado, que apresentou os valores mais elevados nas duas escalas. Na escala de obrigações do empregador, além da correlação com a estrutura temporal, observou-se também a correlação com a simetria. Nesse caso, é possível pensar que as duas dimensões são ligadas à intenção de permanência, envolvendo, possivelmente, investimentos de ambas as partes.

Muito embora as inferências feitas a partir das correlações com a percepção de segurança e intenção de permanência demandarem outros estudos para aprofundar a natureza dessa relação, algumas considerações finais nesse sentido ainda podem ser apresentadas. Conforme comentado na revisão de literatura, o contrato psicológico é melhor compreendido como um modelo que integra expectativas relacionadas a duas partes: organização (empregador) e trabalhador (empregado). Com isso, a relação entre as obrigações de empregador e empregado deve desempenhar um papel central nos resultados do Contrato. Nesse caso, cabe retomar as diferenças médias entre os níveis de obrigações do empregador e do empregado, conforme visto na **Figura 7** (página 81), e relacionar esses resultados com a intenção de permanência e a percepção de segurança.

Os resultados obtidos indicam correlação positiva e expressiva entre as variáveis percepção de segurança e intenção de permanência (r= 0,450, p<.001 – 2 tailed) de modo que as implicações da percepção de segurança para com a intenção de permanecer na organização e vice-versa não devem ser desconsideradas. Por outro lado, cada uma dessas variáveis pode estar associada a outros fatores que explicam a sua variância, a exemplo do que foi dito nas correlações com as dimensões apresentadas acima.

No que se refere à percepção de segurança, só foi obtida correlação significativa em relação às diferenças na estrutura temporal (r= - 0,228, p<.001 – 2 tailed). Em relação à intenção de permanência, além da estrutura temporal também houve correlação com o escopo e a estabilidade, conforme se vê na **Tabela 10** abaixo.

Tabela 10 – Correlações entre variáveis Intenção de Permanência e Escala de Obrigações do Empregador

	Intenção de Permanência	Estrutura Temporal	Tangibilidade	Escopo	Estabilidade	Simetria	Nível
Intenção de Permanência	-	-,384(**)	-,128	-,202(**)	-,144(*)	,046	-,076
Estrutura temporal		-	,205(**)	,321(**)	,192(**)	-,113	,093
Tangibilidade			-	,380(**)	,356(**)	,040	,112
Escopo				-	,484(**)	,065	,238(**)
Estabilidade					-	,230(**)	,084
Simetria						-	-,032
Nível							-

** p < 0.001 (2-tailed). * p< 0.05 (2-tailed).

A análise desse último grupo de correlações traz algumas questões para análise. Em primeiro lugar, as discrepâncias em termos de estrutura temporal apontam correlações tanto no que se refere a quanto o trabalhador experimenta segurança no emprego, quanto por quanto tempo mais ele se vê na organização onde atua. Em relação à estabilidade, o fato de o trabalhador perceber níveis mais elevados de obrigações para si do que para seu empregador a princípio tornaria mais fácil inferir que existe uma correlação indicando intenção de permanecer menos tempo, do mesmo modo que se percebe uma discrepância entre o empenho do trabalhador em manter uma postura flexível sem a contrapartida de um empenho equivalente do empregador para manter os acordos. No caso das duas outras dimensões que obtiveram correlação significativa, o fator complicador refere-se ao fato das obrigações do empregador indicarem níveis mais elevados do que as obrigações do trabalhador e ainda assim as correlações se mostrarem negativas. Este resultado sugere a relevância de diferentes dimensões dos contratos psicológicos no que se refere a distintos aspectos da relação com o trabalho. Em suma, esses resultados apontam para a relevância do caráter mútuo do contrato psicológico, conforme já afirmaram Rousseau e Dabos (2004).

Contrato Psicológico: Terceirizados versus Não-Terceirizados

O principal objetivo desta dissertação foi o de avaliar o de comparar contratos psicólogos de terceirizados e não terceirizados visando a inferir o quanto a terceirização interferia na natureza do contrato psicológico, tendo por base as dimensões de contrato psicológico apresentadas por Sels e cols (2004). Ao longo do texto, no entanto, foi discutido o quanto o modelo de terceirização pode ter conotações diferentes de acordo com a sua finalidade, de modo que se especificou para esta investigação o seguinte foco: terceirizados e não-terceirizados que exerciam a mesma função dentro da mesma organização.

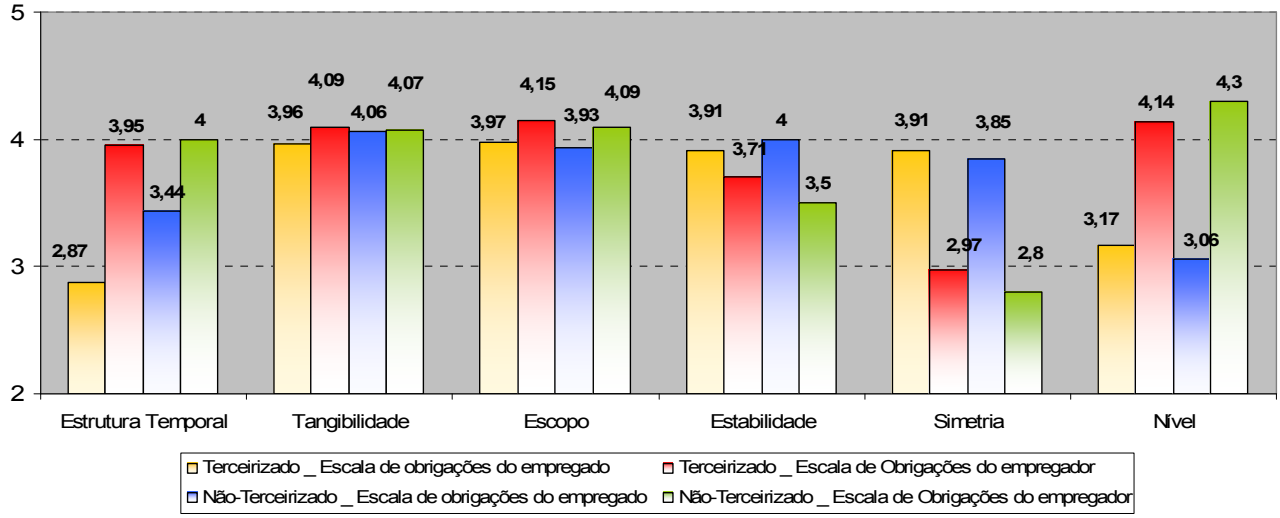
No marco teórico, entretanto, coube enfatizar que mais variáveis além da terceirização poderiam estar em jogo, de maneira que os resultados estariam sofrendo influência desses fatores. Tendo em vista essas questões, no presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir do

cruzamento das dimensões de contrato psicológico com o tipo de vínculo com a organização, inicialmente com base nos padrões gerais de terceirizados versus não-terceirizados e, posteriormente, avaliando a terceirização em função do contexto em que ocorre (setor público ou privado), observando, a partir daí, o quanto esses efeitos são alterados. A fim de simplificar a apresentação dessa última parte, os dados serão discutidos com base nas hipóteses formuladas na ***PARTE II*** desta dissertação.

Antes de apresentar os resultados, é importante retomar as características gerais obtidas no que se refere aos terceirizados e não-terceirizados. Os terceirizados, além de exercerem a mesma função dos não-terceirizados também possuíam a escolaridade com distribuição semelhante, sendo todo o grupo caracterizado pelo alto nível de escolaridade. Apesar dessas similaridades, os terceirizados possuíam recompensas financeiras relativamente menores, além de menor tempo de empresa. Os dois grupos também tinham em comum o número de empregos ao longo da vida, apesar de os terceirizados serem em média quase dez anos mais jovens que os não-terceirizados. Esse dado associado à diferença no tempo de organização, sugere maior rotatividade, especialmente em empregos terceirizados, considerando-se o número de experiências prévias desse grupo como trabalhadores terceirizados (mais que o dobro do que o número médio relatado pelos não-terceirizados). Diante disso, o fato de os impactos nos níveis de percepção de segurança e intenção de permanecer menos tempo na organização serem mais baixos já eram esperados.

Mesmo diante das distinções apresentadas entre os dois grupos, considera-se que o setor da organização, público ou particular, incrementará ainda mais essa diferença, o que é expresso na hipótese H1. A comparação entre terceirizados e não-terceirizados apresenta poucas distinções em termos das obrigações do Empregado e do Empregador, conforme se vê na **Figura 19**.

Figura 19 – Relação entre Vínculo Funcional e Escala de Obrigações do Empregado



Uma avaliação preliminar dos resultados apresentados na **Figura 19** permite perceber que a relação entre obrigações do empregado e obrigações do empregador segue um padrão semelhante para terceirizados e para não terceirizados. Com isso, a relação exposta anteriormente em termos de sobrecarga percebida nas obrigações, ora para o empregado, ora para o empregador, não variou no sentido dessa sobrecarga. Em relação aos valores específicos para cada dimensão, no entanto, algumas distinções foram observadas, tanto na escala de obrigações do empregado, quanto na escala de obrigações do empregador.

Os dados obtidos em termos de obrigações do empregado indicam valores mais elevados para os não-terceirizados em termos de estrutura temporal, tangibilidade e estabilidade, ao passo que os terceirizados obtiveram escores mais elevados em simetria e nível. Dessas diferenças, no entanto, somente a relacionada à estrutura temporal foi significativa (t (208) = 3,698; p < .01), apontando percepções de obrigações pouco elevadas por parte do terceirizado no que se refere à lealdade e ao estabelecimento de uma relação duradoura, a despeito de esperar do seu empregador o investimento em uma relação dessa natureza.

No que se refere às obrigações do empregador, embora os terceirizados apresentem escores mais elevados em termos de simetria, ao passo que os não-terceirizados apresentam escores mais elevados em nível, apenas essa última diferença foi significativa (t (207) = 1,987; p <

.05), indicando uma expectativa mais baixa por parte dos terceirizados de tratamento igual para todos na mesma função ou nível. Assim sendo, esse cruzamento inicial dá suporte parcial para a hipótese H2, uma vez que as diferenças em termos de estabilidade não foram encontradas, ao passo que as diferenças de simetria, embora existam, não foram altas o bastante para serem consideradas significativas.

Em se tratando da relação entre as obrigações recíprocas, esses resultados dão conta de uma característica relevante da amostra estudada e que distingue terceirizados de não-terceirizados. Muito embora os terceirizados se percebam com obrigações nitidamente mais baixas em termos de lealdade para com o empregador, eles não se distinguem dos não terceirizados em termos das expectativas que sustentam em relação ao investimento do empregador na relação de longa duração. Em relação ao nível, muito embora terceirizados e não-terceirizados se percebam igualmente obrigados a oferecer flexibilidade para a negociação, esses últimos percebem os empregadores como tendo obrigações mais elevadas de tratamento igualitário e justo. Esses resultados estão relacionados, uma vez que a experiência como terceirizado está associada a distinções no tratamento, mesmo de funcionários com o mesmo nível de escolaridade e função. Um outro aspecto pode ainda ser observado em relação a esses resultados. Na caracterização da amostra ficou claro que os terceirizados apresentavam um índice de rotatividade mais elevado, possivelmente associado a repetidas experiências com a terceirização. Isso considerado juntamente com os resultados de estrutura temporal podem estar indicando que a lógica da terceirização, como vem sendo praticada, já é internalizada pelo trabalhador, que passa a buscar esse tipo de inserção profissional como uma alternativa apenas temporária, até que se consiga uma colocação melhor no mercado.

Para testar a hipótese da associação entre o vínculo contratual e o setor de atuação da organização, foi necessário reorganizar o banco de dados, criando quatro grupos: terceirizados no setor público; terceirizados no setor privado; não-terceirizados no setor público; e não-terceirizados no setor privado. A partir disso, foram analisadas as diferenças entre médias das dimensões de contrato psicológico de ambas as escalas por setor de atuação, obtendo-se os resultados apresentados na **Tabela 11**.

Tabela 11 – Resultados de terceirizados e não-terceirizados por setor e dimensão de Contrato Psicológico

	Terceirizado				Não-Terceirizado				Total (n = 210)	
	Pública (n = 39)		Particular (n = 66)		Pública (n = 39)		Particular (n = 66)			
	$\overline{X}$	**dp**	$\overline{X}$	**dp**	$\overline{X}$	**Dp**	$\overline{X}$	**dp**	$\overline{X}$	**Dp**
Estrutura Temporal (Empregado)	2,86	0,811	2,9	0,929	3,87	1,134	3,1	0,885	3,13	0,999
Estrutura Temporal (**Empregador**)	**3,86**	**0,837**	**4,01**	**0,577**	**4,19**	**0,569**	**3,9**	**0,579**	**3,98**	**0,638**
Tangibilidade (Empregado)	4,08	0,574	3,88	0,654	4,29	0,558	3,92	0,522	4,01	0,598
Tangibilidade (**Empregador**)	**4,08**	**0,661**	**4,09**	**0,593**	**4,29**	**0,481**	**3,94**	**0,604**	**4,08**	**0,599**
Escopo (Empregado)	4,04	0,665	3,93	0,745	4,11	0,680	3,82	0,635	3,95	0,688
Escopo (**Empregador**)	**4,13**	**0,606**	**4,10**	**0,507**	**4,18**	**0,541**	**4,03**	**0,560**	**4,12**	**0,549**
Estabilidade (Empregado)	3,96	0,513	3,87	0,633	4,1	0,506	3,94	0,468	3,95	0,542
Estabilidade (**Empregador**)	**3,71**	**0,892**	**3,70**	**0,643**	**3,51**	**0,725**	**3,56**	**0,745**	**3,62**	**0,741**
Simetria (Empregado)	3,83	0,677	3,96	0,629	3,93	0,741	3,81	0,598	3,88	0,649
Simetria (**Empregador**)	**2,96**	**0,891**	**2,97**	**1,038**	**2,59**	**1,044**	**2,93**	**0,972**	**2,88**	**0,996**
Nível (Empregado)	3,32	1,085	3,08	1,009	2,97	1,141	3,11	0,825	3,11	0,995
Nível (**Empregador**)	**4,17**	**0,787**	**4,12**	**0,535**	**4,42**	**0,735**	**4,22**	**0,492**	**4,22**	**0,622**

$\overline{X}$ = Média; **dp** = Desvio Padrão

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Com relação às percepções de obrigações recíprocas, ao se considerar o impacto do vínculo contratual e da natureza da organização, de fato há diferenças no que se refere ao contrato psicológico, confirmando a hipótese H1. No que se refere à lealdade (Obrigações relativas à estrutura temporal do empregado, com F (3) = 10,579; $p < .01$), o padrão geral se repete, havendo, no entanto, destaque para os não-terceirizados do setor público em relação aos demais trabalhadores. Os valores relativos à obrigação de lealdade (**Estrutura Temporal** na escala do empregado) foram encontrados entre os terceirizados, em especial os do Setor Público. Embora com valor próximo ao dos terceirizados da iniciativa privada, aqueles trabalhadores apresentavam o menor valor médio nessa dimensão.

Diferente do que se obteve ao considerar o vínculo contratual isoladamente, ao incluir o setor encontrou-se também diferença significativa em relação à tangibilidade (F (3) = 4,721; $p < .01$). Nesse caso, o setor público favorece o desenvolvimento de uma postura mais aberta em relação ao empregador, por estabelecer linhas mais diretas de comunicação. Isso, possivelmente, refere-se à forma como a terceirização ocorre na organização e o papel do terceirizado nela. Conforme citado anteriormente, enquanto no setor privado os desvios de uso na terceirização estão bastante ligados à redução de custos (seja a curto, médio ou longo prazo) e cortes de pessoal (Milkovich e Boudreau, 2000, Carvalho, 2000), no setor público, além desta razão, a terceirização antes de ser uma opção estratégica, é uma conseqüência da dificuldade de contratação por concurso público. Neste último caso, é mais provável que o trabalhador terceirizado se perceba como um recurso descartável do que na empresa privada. E embora os valores não tenham apontado diferença significativa, vale notar como os padrões de escopo tendem a decrescer quando se comparam as empresas públicas e as particulares.

No caso das Obrigações do Empregador, novamente as dimensões de estrutura temporal (F (3) = 2,751; $p < .05$) e tangibilidade (F (3) = 2,884; $p < .05$) se destacam em função das diferenças significativas (ver Tabela 12).

Novamente se os não-terceirizados do setor público apresentam diferenças em relação a todos os demais quanto à estrutura temporal. Esse é um dado facilmente previsível, diante

do ambiente de incertezas no mercado de trabalho, fazendo com que a estabilidade converta-se num dos fatores de maior atração para empregos públicos. Com isso, embora com valores diferentes, as obrigações em termos de estrutura temporal são relativamente equilibradas para todos os grupos, ao menos no *ranking* dos valores. Quando se contrapõem as duas dimensões relacionadas à duração das trocas, novamente as características do contrato formal e do ambiente de trabalho parecem pesar.

No caso da terceirização na iniciativa privada, salvo alguns casos, existe a possibilidade de contratação de acordo com o desempenho e outras características valorizadas na organização. No caso do setor público, no entanto, independente dos resultados, a efetivação só se dá por concurso público. Com isso, embora os valores de segurança no trabalho não se apresentem dessa forma (Ver **Tabela 12**), e apesar da forma distinta de se considerar o terceirizado na iniciativa privada, as percepções de obrigação quanto à lealdade e as expectativas de investimento do empregador numa relação de longa duração acabam sendo baixas, sobretudo porque nem sempre o empregador tem autonomia para decidir mudanças contratuais, estando sujeito a deliberações de outros órgãos e oscilações políticas.

Tabela 12 – Setor versus vínculo de trabalho versus Percepção de segurança

	Terceirizado (n = 104)				Não-Terceirizado (n = 104)				Total (n = 208)	
	Pública (n = 39)		Particular (n = 65)		Pública (n = 39)		Particular (n = 65)			
	$\overline{X}$	**dp**	$\overline{X}$	**dp**	$\overline{X}$	**dp**	$\overline{X}$	**dp**	$\overline{X}$	**dp**
Percepção de Segurança	3,21	1,339	2,78	1,228	4,56	0,718	3,15	0,833	3,32	1,223

$\overline{X}$ = Média; **dp** = Desvio Padrão; missing = 2

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Em relação à expectativa de transparência por parte do empregador, em relação às rotinas de trabalho, critérios de avaliação e metas, os valores mais elevados estão associados aos funcionários públicos não-terceirizados, seguidos dos terceirizados (tanto do setor público, quanto do particular). Nesse caso, possivelmente o fato de ser um 'corpo estranho' na estrutura convencional (independente das conotações mais negativas na iniciativa privada),

pode ter efeito sobre a percepção de transparência. Mais ainda, ser terceirizado tende a demarcar nitidamente a diferença com o funcionário que ingressou na organização por concurso. Por outro lado, o trabalhador não-terceirizado da iniciativa privada possui percepção de segurança baixa, sendo menor que a dos terceirizados no setor público. Nesse caso, o ambiente de incertezas pode ser um dos fatores explicadores, o que pode estar refletindo na dimensão de **Tangibilidade** (obrigações relacionadas à transparência do empregador para com o empregado) da escala de obrigações do empregador, onde esse grupo apresentou o escore mais baixo.

Cabe, por fim, alguns comentários sobre as demais dimensões apesar de não terem sido encontradas diferenças estatisticamente significativas. Conforme se vê na **Tabela 11** e **Figura 19**, os terceirizados tendem a apresentar expectativas mais elevadas no que se refere às assimetrias na maneira como o empregador conduz a relação de trabalho, tanto no que se refere às relações verticais (**Simetria**), quanto horizontais (**Nível**). Pode-se dizer que os terceirizados tendem a assimilar as diferenças como um elemento comum às suas rotinas de trabalho, não sendo necessariamente percebido como violação do contrato psicológico.

Com relação à Intenção de Permanência, foi realizada uma recodificação das variáveis, agrupando as três categorias que representavam intenção de maior permanência em "7 anos ou mais". Isso foi feito visando ao aprimoramento dos resultados obtidos e tendo em vista o número reduzido de sujeitos nestas três últimas faixas. Observou-se diferença significativa no que se refere à percepção do nível de segurança no emprego ($F(3) = 24{,}263$; $p < .01$), conforme visto na **Tabela 12**. Além disso, também houve diferença significativa em relação à Intenção de Permanência na organização de trabalho, conforme se vê na **Tabela 13** ($x^2(12) = 54{,}060$; $p < .01$). Acredita-se que essas diferenças possam estar relacionadas às diferenças nos contratos psicológicos, da mesma forma como tornam mais claras algumas relações obtidas.

Tabela 13 – Setor versus tipo de vínculo versus Intenção de Permanência

Por quantos anos mais você se vê trabalhando nessa empresa?	Terceirizado				Não-Terceirizado				Total	
	Setor Público		Setor Particular		Setor Público		Setor Particular			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Até 1 ano	10	26,3	21	32,8	1	2,6	14	21,2	46	22,2
1 a 3 anos	13	34,2	21	32,8	3	7,7	18	27,3	55	26,6
3 a 5 anos	7	18,4	12	18,8	6	15,4	15	22,7	40	19,3
5 a 7 anos	3	7,9	5	7,8	4	10,3	6	9,1	18	8,7
7 anos ou mais	5	13,2	5	7,8	25	64,1	13	19,7	48	23,2
Total	38	100	64	100	39	100	66	100	207	100

f = Freqüência

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Ao se considerar o tipo de organização e os modelos de terceirização (trabalhos especializados de difícil substituição) em uso nessas organizações, o terceirizado da organização pública percebe mais segurança em relação ao seu emprego do que os trabalhadores não terceirizados da iniciativa privada. Essa percepção de segurança por parte dos terceirizados no setor público, no entanto, não necessariamente ocorre em relação à intenção de permanecer na organização. Exceto para essa categoria, a relação entre percepção de segurança e intenção de permanência é bastante clara, o que foi discutido anteriormente quando foi discutida a correlação obtida entre essas duas variáveis.

O fato do terceirizado no setor público relatar percepções de segurança em relação ao emprego sem que isso se faça acompanhar de intenções de permanecer por um período mais longo de tempo pode ser entendido por algumas características dessa relação. O nível de autonomia gerencial no setor público é diferente, de sorte que a ruptura unilateral com uma empresa prestadora de serviços tende a ser um acontecimento mais raro, não só pelos próprios entraves do processo de contratação e cancelamento de contratos, como também pela dependência de decisões em instâncias superiores. Com isso, o desligamento do terceirizado no setor público tende a ocorrer com menor freqüência.

Tendo-se apresentado os resultados mais relevantes até aqui, cabe agora retomar as hipóteses apresentadas e discuti-las à luz dos dados obtidos. O tema proposto relacionou a

terceirização e os Contratos Psicológicos de Trabalho, procurando investigar as diferenças entre terceirizados, com base no modelo de Janssens e cols (2003) e Sels e cols (2004).

Foram formuladas cinco hipóteses que serão retomadas uma a uma.

H1 – O contrato psicológico apresentará diferenças entre terceirizados e não-terceirizados e diferenças entre terceirizados e não terceirizados do setor público e privado;

Com relação à Hipótese 1, essa obteve sustentação, visto que a terceirização e o setor estão associados a diferenças na natureza do contrato psicológico de trabalho. Em outras palavras há diferenças no Contrato Psicológico de terceirizados e não-terceirizados, assim como há diferenças entre o contrato psicológico do terceirizado do setor público e do setor privado. Ao se considerar essas distinções no tratamento dos dados, o que se observou foi que existem relações distintas na terceirização do setor público em relação ao privado, o que interfere nas expectativas apresentadas, de maneira distinta da que se encontra em cada um dessas condições isoladamente.

H2 – Os terceirizados apresentarão expectativas mais baixas em termos da duração da relação de trocas

Para a Hipótese 2 foi encontrado suporte parcial. Nesse caso, muito embora os terceirizados tenham percepções de obrigações mais baixas de lealdade ao empregador, o que segue conforme a hipótese, as suas percepções das obrigações do empregador não se diferenciaram daquelas dos não-terceirizados. Esse aspecto se deve, muito possivelmente, às experiências com a terceirização e ao perfil dos terceirizados. Embora os terceirizados tenham grau de escolaridade semelhante aos não-terceirizados, recebem menos para exercer a mesma função. Nessa situação, é vantajoso financeiramente para o empregador manter esse trabalhador. Para o trabalhador, por sua vez, a terceirização pode representar uma alternativa até que encontre algo mais estável ou mais voltado para os seus interesses profissionais. Nesse caso, cabe ainda ressaltar que os terceirizados são, em média, quase 10 anos mais novos que os não-terceirizados, estando, provavelmente na fase de início de

carreira. Por fim, em relação à estrutura temporal, os terceirizados apresentam expectativas menos consistentes no que se refere ao investimento do empregador numa relação duradoura, em especial aqueles que se encontram na iniciativa privada do que os trabalhadores não-terceirizados.

Em relação à escala do empregado, os resultados da estrutura temporal foram nitidamente mais baixos que os referidos anteriormente para as obrigações do empregador, com exceção dos trabalhadores concursados (não-terceirizados do setor público). Os terceirizados se percebem menos obrigados a serem leais, em especial os terceirizados do setor público. Nesse caso, o padrão segue o da intenção de permanência, a despeito dos resultados referentes à percepção de segurança no trabalho. No caso da estabilidade, os trabalhadores do setor público percebem-se mais obrigados a tolerar mudanças e a serem flexíveis, que pode ser explicado pelas diferenças de autonomia decisória entre o setor privado e público, visto que neste último, as redefinições de natureza política são menos previsíveis que as que se relacionam apenas à dinâmica de mercado.

H3 – Os terceirizados terão expectativas de regras mais estáveis para a relação de trocas estabelecida

Para a Hipótese 3, os dados não confirmaram a hipótese. Os resultados da escala do empregador indicam expectativa mais elevada no que se refere à atenção e respeito aos acordos feitos (**Estabilidade**). Essa diferença, no entanto, não foi estatisticamente significativa. Ainda que se considere essa limitação, pode-se supor que essa diferença decorra do fato da relação de trabalho ser mediada pela empresa prestadora, sobre a qual o vínculo empregatício real incide e de quem depende qualquer alteração contratual.

H4 – O terceirizado terá expectativas de maior assimetria nas trocas que os não terceirizados

Com relação à Hipótese 4, embora não tenha sido encontrada diferença estatisticamente significativa, os terceirizados apresentam níveis mais elevados na dimensão de simetria, em

ambas as escalas de obrigações, a do empregado e a do empregador. Os resultados indicam que o terceirizado aceita mais a autoridade e as assimetrias na forma de tratamento por parte do empregador. Esse era um resultado esperado, em função de o terceirizado ser considerado, conforme literatura da área, uma espécie de cidadão de segunda categoria na organização. Na amostra em questão, onde o terceirizado possui qualificação semelhante ao não-terceirizado e exerce a mesma função, embora recebendo menos, essa assimetria tende a ser esperada, mesmo que não necessariamente percebida como justa.

H5 – Os não-terceirizados terão expectativas mais elevadas em termos da igualdade e justiça no tratamento, sem grandes diferenças entre os que têm o mesmo nível hierárquico.

A Hipótese 5 obteve confirmação diante dos dados obtidos. Os trabalhadores concursados (não-terceirizados no setor público) apresentaram expectativas de menor diferenciação entre os diferentes níveis hierárquicos, o que não se repetiu nos demais grupos.

No entanto, é preciso reconhecer que é previsível que por estarem em uma condição distinta dos não-terceirizados, os terceirizados, mantenham expectativas de assimetrias no mesmo nível (**Nível do Contrato**), ou seja, aceitem diferenças de tratamento entre funcionários que exerçam a mesma função.

No caso do nível do contrato, embora não tenham sido encontradas diferenças significativas, os terceirizados tendem mais que os não-terceirizados a regular sua relação com o empregador coletivamente e não como trabalhadores isoladamente, além de apresentarem maior deferência à autoridade (**Simetria**).

PARTE IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os contratos psicológicos de trabalho emergiram na década de 1990 como tema de interesse para gestores e pesquisadores na área organizacional. Ao longo dos últimos cinco anos, o número de estudos vem sendo ampliado de forma significativa pelo número de trabalhos publicados que revelam a variedade de relações obtidas e aspectos investigados. Diante do que se observa hoje, a afirmação de Schein (1965, apud Roehling, 1997) da centralidade dos contratos psicológicos na compreensão do comportamento organizacional nunca se mostrou tão verdadeira.

A presente dissertação procurou contribuir para a investigação do tema. Em primeiro lugar, há poucos estudos nacionais sobre o tema, em especial quando comparado à produção internacional e ao que é produzido sobre outros temas que investigam os vínculos entre trabalhador e organização. Em segundo lugar, diante do elevado grau de difusão da terceirização no Brasil, sobretudo relacionada somente à redução de custos, que contribui para a precarização do trabalho, passa a ser cada vez mais importante o estudo dos impactos dessa prática sobre os vínculos psicológicos estabelecidos. Tendo isso em mente, procurou-se investigar essa associação em uma amostra de trabalhadores do setor público e particular, em que os terceirizados e não-terceirizados desempenhavam a mesma função na organização.

Diferenças em segmentos da amostra também estiveram ligadas a variações em elementos do Contrato Psicológico reafirmam a importância de investigar a relação entre os diversos aspectos das experiências prévias no que se refere à elaboração do mesmo. A elaboração de *clusters* a partir de uma amostra mais ampla e diversificada poderá fornecer melhores insumos para a discussão de padrões de Contrato Psicológico no Brasil e as características pessoais e laborais associadas a esses padrões, a exemplo dos estudos prévios desenvolvidos por Sels e cols. 2004, Janssens e cols. 2003. Assim, os próprios modelos de Contrato Psicológico obtidos deverão se tornar mais claros à luz dos padrões nacionais mais prevalentes em termos do arranjo de suas dimensões.

Os resultados obtidos neste estudo reforçaram a existência de uma relação entre as experiências de trabalho e o modelo de contrato que se estabelece, permitindo também inferências em relação ao impacto do contrato formal e das interações no ambiente de trabalho em relação à transformação do contrato. O impacto da terceirização se mostrou mais visível quando se considerou o setor da organização. Para os dois setores, público e privado, há culturas organizacionais e desafios distintos em relação à gestão de pessoas, com impactos na forma como os trabalhadores organizam cognitivamente suas relações de troca e expectativas de obrigações recíprocas.

Vale ressaltar também a importância do uso de um instrumento de avaliação de contrato psicológico que contemplou não somente as obrigações do trabalhador, mas também as do empregador, enfocando inclusive a estrutura do contrato, ao invés de somente o seu conteúdo, o que é realizado por outros modelos teóricos de contrato.

Além dos pontos positivos mencionados acima, cabe apontar também algumas limitações em relação ao estudo que foi conduzido, bem como indicações para futuras pesquisas.Uma das limitações foi a não validação do instrumento utilizado para o contexto nacional. Muito embora isso imponha limites à generalização dos resultados, não foram encontrados instrumentos validados em língua portuguesa, que pudessem servir de base para esta dissertação. Além disso, a comparação se deu por corte transversal, sendo que uma investigação de natureza longitudinal ofereceria mais condições de investigar o processo de construção e mudança do contrato psicológico, mais representativo de um construto que é essencialmente dinâmico. Também não foi avaliado o quanto as percepções estavam relacionadas à violação do contrato.

A segunda limitação foi a amostra, vez que ela pode ser caracterizada em grande parte por trabalhadores de elevada escolaridade atuando no setor de serviços. Nesse caso, os resultados referem-se a um grupo específico de terceirizados, muito embora os resultados possibilitem reflexões e novas hipóteses em relação aos demais grupos. Aprofundamentos nesse sentido demandam novas aplicações, realizadas em grupos melhor distribuídos em diferentes faixas de escolaridade. Do mesmo modo pesquisas realizadas com trabalhadores

de setores diferentes poderia revelar resultados distintos, enfatizando as dimensões encontradas, ou mesmo apresentando padrões diferenciados para baixa escolaridade ou para trabalhadores do setor primário da economia.

Finalmente, o estudo aqui conduzido considerou apenas a perspectiva dos trabalhadores para delinear o Contrato Psicológico em questão, o que acaba desconsiderando as concepções e crenças do outro importante ator na construção do contrato psicológico, o empregador. Certamente isso não invalida os resultados obtidos, tampouco impediram que os objetivos do estudo fossem alcançados. Ainda assim, estudos posteriores devem considerar a forma como o empregador concebe as suas obrigações e as obrigações do empregado, à luz das mesmas dimensões aqui propostas.

A carência de estudos brasileiros abordando os Contratos Psicológicos também acaba gerando limitações para que se possa pensar em padrões nacionais ou de modelos de Contrato Psicológico. Os resultados, embora voltados especificamente para a comparação investigada, abrem caminho para que se obtenha um instrumento de medida adequado ao cenário nacional. Também foram obtidos dados que permitem uma reflexão mais ampla sobre a terceirização, precariedade e segurança no trabalho, indicando ser um fenômeno mais amplo e complexo do que se costuma considerar em grande parte dos casos. Considerando-se esses fatores os objetivos do estudo foram atingidos à medida que essas distinções puderam ser exploradas tendo como base a forma como as crenças relativas às trocas entre organização e trabalhador variou em relação a diferenças no vínculo de contratação (terceirizados e não-terceirizados), e suas diferentes experiências de trabalho.

A partir dos resultados obtidos, algumas sugestões de aprofundamento de pesquisa podem ser feitas. Em primeiro lugar, uma investigação dos modelos de Contrato Psicológico no Brasil e seus antecedentes, de maneira semelhante ao estudo original (Janssens e cols, 2003), possibilitaria novas reflexões sobre a maneira como o fenômeno se dá em nosso país. Visando a tornar essa concepção ainda mais completa, estudos baseados tanto nas crenças do empregado quanto nas do empregador, forneceriam melhores insumos para

entender de como modo a relação de uma das partes interfere na outra, além de investigar mais a fundo os possíveis efeitos do caráter mútuo e recíproco do contrato psicológico.

Ademais, os resultados do contrato psicológico em relação a atitudes e comportamento devem ser mais investigados, tanto no que se refere às variáveis aqui estudadas (percepção de segurança e intenção de permanência), com o objetivo de aprimorar os modelos aqui iniciados, como variáveis clássicas do estudo dos contratos (Comprometimento Afetivo, Comportamento Pró-social, etc.). Há que se observar que os resultados em relação à percepção de segurança e intenção de permanência indicam possibilidades para explorar o processo de tomada de decisão com base no modelo dos contratos, em função do seu efeito na interpretação das informações advindas do ambiente. E já que as correlações apresentaram-se significativas entre algumas dimensões de contrato psicológico e essas variáveis, cabem novos estudos que possam investigar o quanto o contrato psicológico pode atuar como preditor de intenção de permanência na organização percepção de segurança no emprego.

Em relação à terceirização, cabem estudos que aprofundem o debate dos diferentes contextos da terceirização e os seus impactos na condução dessa prática. O estudo considerou somente dois tipos de cenários: empresas públicas e privadas. Assim, não somente esses dois contextos podem ser mais explorados, como também a forma como se processa a terceirização em relação ao setor primário, secundário ou terciário da economia, o porte da organização e o tipo de terceirização em jogo.

Por fim, além das considerações sobre as limitações e sugestões feitas acima, alguns outros aspectos sobre o tema merecem ser mais bem explorados:

- É importante a obtenção dos padrões de contrato que reflitam as relações de trabalho no Brasil, assim como é importante um levantamento das práticas de RH mais comuns, de modo a estabelecer tipos mais comuns e que reflitam nossas características, além dos impactos de cada um desses tipos;

- Uma vez que se considere as transformações a que os contratos estão sujeitos, estudos que enfatizem o processo em abordagens longitudinais podem contribuir no sentido de entender melhor o efeito de diferentes variáveis sobre o construto, além de entender melhor o seu processo de formação e transformação;
- Os efeitos da percepção de violação do contrato psicológico em função de sua natureza ainda não são completamente claros, uma vez que se considere a existência de diferentes formas de operacionalização do conceito. De fato, mesmo considerando as medidas mais tradicionais, poucos estudos enfatizam esse aspecto;
- O efeito dos elementos de comunicação da organização e fatores como imagem institucional e redes sociais informais em relação ao fenômeno podem apresentar repercussões razoáveis em função das estratégias relacionadas à empregabilidade e busca de alternativas. Nesse sentido, as conexões inter e intra organizacionais podem exercer impactos em termos de contrato psicológico diferenciados dos que Dabos e Rousseau (2004) encontram;
- A maior parte dos estudos enfatiza a relação do contrato com o comprometimento afetivo, de modo que estudos que investiguem a relação do construto com outras bases do comprometimento ou com o comprometimento relacionado a seus focos levariam a reflexões mais enriquecedoras sobre as relações entre os dois construtos;
- Não foram encontrados trabalhos debatendo as possibilidades em termos do uso de ferramentas como os Mapas Cognitivos como instrumento para a representação dos contratos psicológicos, tendo em vista a concepção do mesmo em termos de *schema*;

Assim sendo, o trabalho aqui apresentado, ao mesmo tempo em que aponta contribuições para o estudo dos contratos psicológicos de trabalho no Brasil, aponta para a necessidade de outras investigações para aprofundar as características e efeitos do construto, o que revela a

necessidade e importância de ser elaborada uma agenda de pesquisa do fenômeno no cenário nacional.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. (1998) *Dicionário de Filosofia*; Tradução Alfredo Bosi. 2ª. Edição. São Paulo: Martins Fontes.

ANBREU, M. J. C; SILVA, G. A. (2006) *Contratos Psicológicos nas Organizações: Bases de sua Construção*. FEAD Minas, IX SEMEAD, disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead

ARAÚJO, L. C. G. de. (2001) *Terceirização (Outsourcing): Foco nos Produtos e nos Serviços*, In:"Tecnologias de Gestão Organizacional"; São Paulo: Atlas, p. 88-108.

ASELAGE, J. e EISENBERGER, R. (2003) Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (5), pg. 491-509.

ASKOXFORD.COM: Oxford Dictionaries. Recuperado em 20 de dezembro de 2006: http://www.askoxford.com/concise_oed/psychological?view=uk

AYCAN, Z.; KANUNGO, R.N.; MENDONÇA, M.; YU, K.; DELLER, J.; STAHL, G. e KURSHID, (2000) A. Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 4 (1), p. 192-221.

BAKER, H.G. (1985) The Unwritten Contract: Job Perceptions. *Personnel Journal*, July, 37-41.

BARUCH, Y. (2004) The desert generation: Lessons and implications for the new era of people management. *Personnel Review*, Vol. 33 (2), pg. 241-256.

BASTOS, A.V.B. (1995) Comprometimento no Trabalho: de o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, 1 (1), 44-63.

BOCCHINO, C.C. e HARTMAN, B.W. e FOLEY, P.F. (2003) The Relationship Between Person-Organization Congruence, Perceived Violations of the Psychological Contract, and Occupational Stress Symptoms. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 55 (4), p. 203-214.

CAMBRIDGE: Dictionaries online. Recuperado em 20 de dezembro de 2006: http://dictionary.cambridge.org/

CAPES: Banco de Dissertações da Capes. Recuperado em 20 de Maio de 2007: http://servicos.capes.gov.br/capesdw/Teses.do

CARRION, V. (2006) *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho: Legislação complementar jurisprudência*. 3ª Edição atualizada por Eduardo Carrion. Ed. Saraiva.

CARVALHO, B. C. T. (2000) de *Terceirização e Comprometimento no Trabalho: Um estudo de caso na COELBA*. Escola de Administração/ UFBA. Salvador, BA (Dissertação de Mestrado).

CAVANAUGH, M. e NOE, R. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 (3).

CHROBOT-MASON, D.L. (2003) Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 (1), pg. 22-45.

CONWAY, N. e BRINER, R.B. (2002a) A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (3), pg. 287-302.

CONWAY, N. e BRINER, R.B. (2002b) Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contracts, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pg. 279-301.

CÔRTES, L.L. e SILVA, J.R.G. (2006) Construção do Contrato Psicológico de Indivíduos que Ingressam em Organizações do Setor Público no Atual Contexto Brasileiro: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal. *Anais do 30° ENANPAD*. Salvador – Ba.

COSTA, F. e MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. (2003) Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva. *RAP*. Rio de Janeiro 37 (1): 99-191, Jan./Fev.

CULLINANE, N. e DUNDON, T. (2006) The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 113-129.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. CARDOSO, C.C. (2005) *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. 4ª ed. Lisboa: Editora RH, pg. 156-167.

DABOS, G.E. e ROUSSEAU, D.M. (2004) Mutuality and Reciprocity in psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (1).

DE MEUSE, K.P.; BERGMANN, T.J. e LESTER, S.W. (2001) An Investigation of the Relational Component of the Psychological Contract Across Time, Generation, and Employment Status. *Journal of Managerial Issues*, Vol 13 (1), pg. 102-118.

DE VOS, A., BUYENS, D. e SCHALK, R. (2005) Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 13 (1), pg. 41-52.

DRUCK, G. (1997) *Flexibilização, Terceirização e Precarização: A experiência dos Sindicatos.* In: FRANCO (Org.) *Trabalhos, Riscos Industriais e Meio Ambiente: Rumo ao desenvolvimento sustentável?* Salvador: EDUFBA – CRH/ FFCH/ UFBA.

DUARTE, L.O. (2003) *Comunicação e Contrato Psicológico: O mecanismo de interação dos indivíduos com as organizações.* Monografia do curso de Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, USP.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. (2002) Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Ed. Nova Fronteira: Rio de Janeiro.

FIELDS, D., PANG, M. e CHIU, C. (2000) Distributive and procedural justice as Preditores of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 (5), pg. 547-562.

FONTANELLA, D., TAVARES, E. e LEIRIA, J. R. (1994) *O Lado (Des)Humano da Terceirização – O impacto da Terceirização nas Empresas, nas Pessoas e como Administrá-lo.* Salvador: Casa da Qualidade.

FRANÇA, A.C.L; KANIKADAN, A.Y.S. e JACOBHSON, L.V. (2002) Novas Perspectivas na Universidade: Em estudo de caso baseado nos elementos do Contrato Psicológico de Trabalho. *Série Working Papers*. São Paulo: FEA-USP.

FRANÇA, A.C.L; GIORDANO, L.S.; TYSZLER, M. e ELEUTÉRIO, S.A. (2001) O que os alunos querem da FEA: Um estudo a partir do conceito Contrato Psicológico do Trabalho. *Série Working Papers*. São Paulo: FEA-USP.

GAKOVIC, A. e TETRICK, L.E. (2003a) Perceived organizational support and work status: a comparison of employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (5), pg. 649 – 666.

GAKOVIC, A. e TETRICK, L.E. (2003b) Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees. *Journal of Business and Psychology*. 18 (2), pgs. 235 – 246.

GAZZANIGA, M.S. e HEATHERTON, T.F. (2005) *Ciência Psicológica: Mente, Cérebro e Comportamento*. Porto Alegre: ArtMed, pg. 313-341.

GIOSA, L. A. (1997) *Terceirização – Uma abordagem estratégica,* 5ª Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Pioneira.

GUEST, D. (2004) Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5/6 (1), pg. 1-19.

GUROVITZ, H. (1997) Dê um salto tecnológico e gaste menos: terceirizar a informática pode cortar custos, liberar energia e aumentar a competitividade. *EXAME*. 15 de Janeiro.

GUZZO, R.A. e NOONAN, K.A. (1994) Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), pg. 447-462.

HARRISON, A.T. e SIMPSON, R. (2005) Emotions in the organization: the psychological contract of hotel and catering workers. *International Journal of Work Organization and Emotion*, Vol 1 (1), pg. 87-102.

HO, V.T., ROUSSEAU, D.M. e LEVESQUE, L.L. (2006) Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, Vol 59 (4), pg. 459-481.

HOFSTEDE, G. Recuperado em 7 Setembro de 2005: http://www.geert-hofstede.com/.

HUBER, G.P. e GLICK, W.H. (1995) *Organizational Change and Redesign*. London: Oxford Press.

INFOJUS: Portal do Poder Judiciário. Recuperado em 25 de março de 2007: www.infojus.gov.br/portal/ultimaver.asp?lgNoticia=2566

INKSON, K., HEISING, A. e ROUSSEUA, D.M. (2001) The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, Vol. 54 (3), pg. 259-284.

JANSSENS, M.; SELS, L. e VAN DEN BRANDE, I. (2003) Multiple types of psychological contracts – a six-cluster solution. *Human Relations*, 56 (11).

JAPIASSU, H., e MARCONDES, D. (1990) *Dicionário básico de filosofia*. Segunda edição. Jorge Zahar Editor. Rio de Janeiro.

JOHNSON, J.L. e O'LEARY-KELLY, A.M. (2003) The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (5), pg. 627-647.

KICKUL, J. e LIAO-TROTH, M.A. (2003) The Meaning Behind the Message: Climate Perceptions and the Psychological Contract. *Mid-American Journal of Business*, Vol. 18 (2), pg. 23-32.

KISSLER, G.D. (1994) The New Employment Contract. *Human Resource Management*, Vol 33 (3), pg. 335-352.

LEIRIA, J S; SARATT, N D. (1995) *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Editora Gente.

LEIRIA, J S; SOUTO, C F.; SARAT, N D. (1992) Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: Sagra-Dc Luzzatto.

LESTER, S.W., TURNLEY, W.H., BLOODGOOD, J.M., e BOLINO, M.C. (2002) Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Bahavior*, Vol. 23 (1).

LO, S. e ARYEE, S. (2003) Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (4), pg. 1005-1020.

MACNEIL, I.R. (1985) Relational contract: What we do and what we do not know. *Wisconsin Law Review*, pg. 483-525.

MAYRHOFER, W; MEYER, M.; IELLATCHITCH, A. e SCHIFFINGER, M. (2004) Career and human resource management – a European perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 14, p. 473-498.

MENEGON, L.F. e CASADO, T. (2006) O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração da USP*, Vol 41 (2), pg. 125-135.

MILKOVICH, G T. e BOUDREAU J W. (2000) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MORGAN, D. E. e ZEFFANE, R. (2003) Individualism in Organizations – Does employment contract innovation make a difference? *Employee Relations*, Vol. 25 (6).

MUCHINSKY, P.M. (2004) *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson (7a. edição).

PATE, J., MARTIN, G. e MCGOLDRICK, J. (2003) The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior. *Employee Relations*, Vol. 25 (6), pg. 557-573.

PAUL, R.J., NIEHOFF, B.P. e TURNLEY, W.H. (2000) Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, Vol 29, pg. 471-485.

PIRES, G. S. (1991) Terceirização. *Jornal Zero Hora*. Porto Alegre, 22 ago.

PRIBERAM: Língua Portuguesa On-Line. Recuperado em 20 de dezembro de 2006: http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx

QUEIROZ, C A R. S. de. (1998) *Manual de Terceirização.* São Paulo: STS.

QUEIROZ, C. A. R. (1996) *Manual de Terceirização*. 8ª Edição. São Paulo: Editora STS.

RAMALHO, J. R. (1993) Terceirização e prática sindical. *Tempo e presença*. São Paulo.

RAMAMOORTHY, N., FLOOD, P.C., SLATTERY, T. e SARDESSAI, R. (2005) Determinants of Innovative Work Behavior: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, Vol 10 (2), pg. 142-150.

RIOS, J. de O. (2002) *Guia dos seus direitos*. 12ª. Edição. São Paulo: Editora Globo.

RIOS, M. C.; BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G. e MENEZES, I.G. (2002) Relatório CNPq - Gestão da Inovação Organizacional: Práticas, Impactos e Teorias implícitas que guiam os atores organizacionais.

ROBINSON, S.L.; KRAATZ, M.S. e ROUSSEAU, D.M. (1994) Changing obligations and the psychological contract. *Academy of Management Journal*, Vol 37, pg. 437-520.

ROBINSON, S.L. e ROUSSEAU, D.M. (1994) Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15 (3), pg. 245-259.

ROBINSON, S.L. e MORRISON, E.W. (1995) Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16 (3), pg. 289-298.

RODRIGUES, S.B. e CHILD, J. (2005) Corporate Identity and the Breach of the Psychological Contract: Reflective Imaging Through Metaphors. *Anais do 29° ENANPAD*. Brasília – DF.

ROEHLING, M. V. (1997) The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, Vol 3 (2).

ROSOLEN, T.; SILVA, A.S.; LEITE, N.R.P. e ALBUQUERQUE, L.G. de. (2006) *Contratos Psicológicos: Um Estudo de Caso do Programa de Educação Tutorial PET-FEA Administração USP*. FEAD Minas, IX SEMEAD, disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead

ROUSSEAU, D.M. (1995) *Psychological contracts in organizations – understanding written and unwritten agreements* Thousand Oaks, CA: Sage.

ROUSSEAU, D.M. (1997) Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Reviews Psychology*, Vol. 48 (3), pgs. 515-546.

ROUSSEAU, D. M. (2000) *Psychological Contract Inventory: Technical Report.* Version 2. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania.

ROUSSEAU, D. M. (2001) Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Nov v74 i4 p511(31).

ROUSSEAU, D. M. (2003) Extending the Psychology of the Psychological Contract: A Reply to "Putting Psychology Back Into Psychological Contracts". *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12 (3), pg. 229-238.

ROUSSEAU, D. M. (2005) *Psychological Contract Inventory Technical Report – version 2*. Extraído de http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/reports.html em 11/08/2005

ROUSSEAU, D. M. e SCHALK, R. (2000) *Psychological Contracts in Employment: Cross-national perspectives* Thousand Oaks, CA: Sage.

ROUSSEAU, D. M. e SHPERLING, Z. (2000) Pieces of action: Ownership, power and the psychological contract. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Toronto.

ROUSSEAU, D. M. e WADE-BENZONI, K.A. (1994) Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), pg. 463-489.

ROUSSEAU, D.M. e TIJORIWALA, S.A. (1998) Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pgs. 731-744.

ROUSSEAU, J. (2005a) *Do Contrato Social*. São Paulo: Cultrix.

ROUSSEAU, J. (2005b) *Discurso Sobre a Origem e os Fundamentos da Desigualdade entre os Homens*. São Paulo: Nova Cultural.

SELS, L.; JANSSENS, M. e DEN BRANDE, I.V. (2004) Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25 (4).

SHORE, L.M., e BARKSDALE, K. (1998) Examining the degree of balance and level of obligation in employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19.

SINDICATO MERCOSUL. Recuperado em 20 de Março de 2007: http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia02.asp?noticia=33291

STERNBERG, R. (2000) *Psicolgia Cognitiva*. Porto Alegre: Artmed.

SUTTON, G. e GRIFFIN, MA. (2004) Integrating expectations, experiences, and the psychological contract violations: a longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 77 (4), pg. 493-515.

THOMAS, D.C., AU, K., & RAVLIN, E. (2003) Cultural Variation and the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, pg. 451-471.

VAN DER VLIST, R. (1998) Planned Change in Organizations and Organizational Development in the 1990s. *Handbook of Organizational Psychology*. London: Psychology Press.

VIEIRA, V. (2007) Contrato Psicológico: Um conceito chave para as novas estratégias organizacionais. *Hologramática* – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ – Año IV n° 6, vol. 3, pg. 73-82.

WADE-BENZONI, K. A., e ROUSSEAU, D. M. (1998) "*Building Relationships Around Tasks: Psychological Contracts in Faculty-doctoral Student Collaborations*," Technical Paper, Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.

WEICK, K. (1979) *A Psicologia Social da Organização*. São Paulo: Editora da USP.

WELCH, J. A. e NAYAK, P. R. (1992) Strategic Sourcing: a progressive approach to the make-or buy decision. *Academy of Management Executives*, Vol. 6, n. 1, p.23.

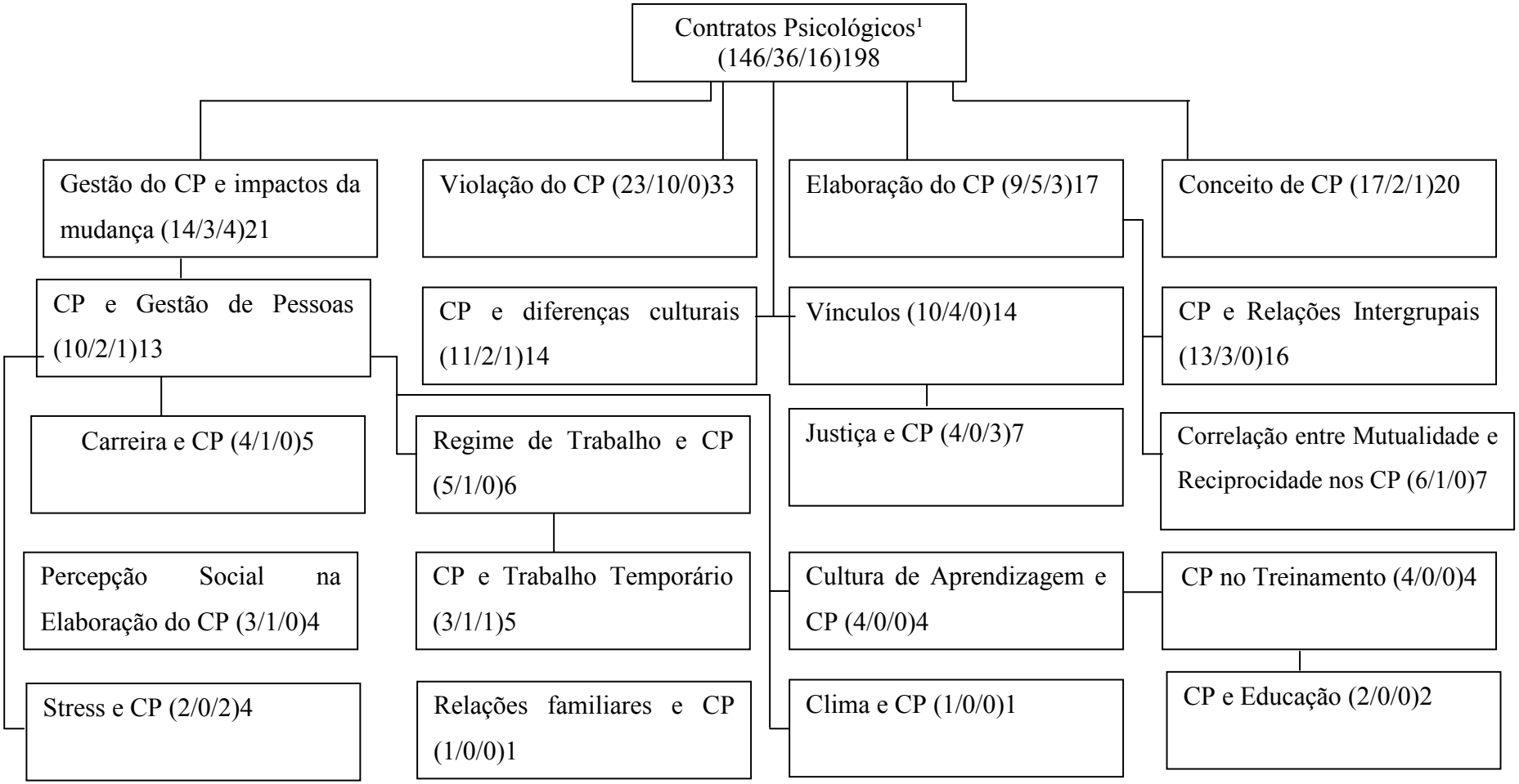
WETZEL, U. (2001) Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: Estudo de Casos. *RAC*, Edição Especial, pg. 217-235.

WIKIPÉDIA: Enciclopédia virtual On-Line. Recuperado em 20 de dezembro de 2006: http://pt.wikipedia.org/wiki/Contrato

ZAJONC, R.B. (1980) Feeling and Thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151-175.

.

ANEXO I[19]



[19] [1] (Artigo/ Tese ou Dissertação/ Livro ou Capítulo de Livro) Total

Anexo II – Termo de Consentimento

PROJETO DE PESQUISA
EXPECTATIVAS E CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO

Coordenadores da pesquisa: Mino Correia Rios
Sônia Maria Guedes Gondim

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Pelo presente documento, declaro ter conhecimento dos objetivos da pesquisa, que me foram apresentados pelo responsável pela aplicação do questionário, e conduzida pelo Mestrado e o Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia.

Estou informado(a) de que, se houver qualquer dúvida a respeito dos procedimentos adotados durante a condução da pesquisa, terei total liberdade para questionar ou mesmo me recusar a continuar participando da investigação.

Meu consentimento, fundamentado na garantia de que as informações apresentadas serão respeitadas, assenta-se nas seguintes restrições:

a) Não serei obrigado a realizar nenhuma atividade para a qual não me sinta disposto (a) e capaz;
b) Não participarei de qualquer atividade que possa vir a me trazer qualquer prejuízo;
c) O meu nome, e o dos demais participantes da pesquisa, não serão divulgados;
d) Todas as informações individuais terão o caráter estritamente confidencial;
e) Os pesquisadores estão obrigados a me fornecer, quando solicitados, as informações coletadas;
f) Posso, a qualquer momento, solicitar aos pesquisadores, que os meus dados sejam excluídos da pesquisa.

Ao assinar este termo, passo a concordar com a utilização das informações para os fins a que se destina, salvaguardando as diretrizes universalmente aceitas da ética na pesquisa científica, desde que sejam respeitadas as restrições acima enumeradas.

Os pesquisadores responsáveis por este projeto de pesquisa são a Professora Sônia Gondim e o Professor Mino Correia Rios, que poderão ser contatados pelos e-mails sggondim@terra.com.br e mino.rios@gmail.com.

Salvador ..... de ..... de 2006.....

Nome: _____

Assinatura: _____

Anexo III – Instrumento

A pesquisa que estamos realizando procura compreender como o trabalhador se relaciona com vários aspectos da sua vida no trabalho. Nessa etapa estamos testando este questionário.
Esta pesquisa está sendo realizada para fins meramente acadêmicos para fins de elaboração de uma dissertação, sob a orientação da Professora Doutora Sônia Maria Guedes Gondim.
Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia e não da organização; assim, os resultados serão analisados fora da organização e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. Não se sinta obrigado a participar, no entanto. Gostaria de contar com a sua disponibilidade e de que você se sinta bastante à vontade para responder sinceramente as questões a seguir.

Obrigado por participar dessa pesquisa.

PARTE I – Minhas obrigações

A seguir você encontrará uma série de sentenças relacionadas às obrigações que você acredita ter em relação ao seu empregador e ao seu trabalho. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala:

1 – Discordo Totalmente	**3 – Não concordo nem discordo**	**4 – Concordo**
2 – Discordo		**5 – Concordo Totalmente**

Meu empregador pode esperar de mim que eu…	
Me comprometa com essa empresa por um longo tempo.	
Aceite uma transferência para uma função diferente dentro da organização se necessário.	
Permaneça nessa empresa por toda a minha carreira	
Estabeleça com clareza o que é importante para mim no meu trabalho.	
Indique explicitamente meus desejos e planos de carreira	
Indique claramente se surgirem problemas.	
Faça acordos explícitos de trabalho com meu chefe	
Me preocupe com essa empresa, mesmo fora do horário de trabalho.	
Trabalhe horas-extras quando necessário.	
Traga idéias próprias e criatividade para essa empresa.	
Queira me desenvolver nessa empresa.	
Invista tempo e energia nessa empresa.	
Me ajuste facilmente às mudanças na situação do trabalho.	
Tolere mudanças quando introduzidas nessa empresa.	
Lide bem com os imprevistos nas minhas situações de trabalho.	
Adote uma atitude flexível.	
Aceite que acordos sejam revistos.	
Mostre respeito pelos meus superiores	
Adote uma atitude formal para com meus superiores.	
Aceite que gerentes/líderes/supervisores tenham um status maior que os empregados.	
Acate à autoridade dos superiores.	
Tenha demandas individuais diferentes das de outros empregados.	
Queira fazer acordos individuais.	

PARTE II – Obrigações do meu empregador

A seguir você encontrará uma série de sentenças relacionadas às obrigações que você acredita que seu empregador deve ter em relação a você e ao seu trabalho. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala:

1 – Discordo Totalmente	**3 – Não concordo nem discordo**	**4 – Concordo**
2 – Discordo		**5 – Concordo Totalmente**

Eu espero do meu empregador que ele...	
Me ofereça segurança no emprego	
Se comprometa comigo por um longo tempo	
Me ofereça oportunidades para desenvolvimento de carreira.	
Não me demita imediatamente se as coisas estiverem indo mal.	
Me ofereça transferência para outra função se minha função atual vier a desaparecer.	
Faça tudo que esteja em seu poder para manter-me empregado.	
Estabeleça acordos por escrito considerando o trabalho que realizo.	
Faça acordos específicos considerando o meu trabalho.	
Seja bastante claro sobre as oportunidades de avanço nessa empresa	
Descreva especificamente o critério de avaliação de desempenho usado nessa empresa.	
Descreva sem ambigüidade minhas obrigações para com essa empresa.	
Descreva sem ambigüidade meus direitos nessa empresa.	
Me apóie pessoalmente em períodos difíceis.	
Me aprecie pelo que eu faço e quem eu sou.	
Considere não só o resultado final, mas também o meu esforço pessoal.	
Me trate como uma pessoa, não como um número.	
Me permita ser eu mesmo dentro dessa empresa.	
Mantenha os acordos mesmo se as circunstâncias mudarem.	
Seja flexível ao aplicar os acordos	
Considere acordos feitos como permanentemente válidos.	
Dê benefícios diferenciados para superiores e subordinados.	
Permita que os gerentes/ líderes/ supervisores dessa empresa decidam por seus subordinados.	
Trate igualmente todos os empregados do mesmo nível.	
Exija o mesmo de todos os empregados no mesmo nível.	
Considere acordos como aplicáveis a todo grupo, departamento ou equipe.	
Aplique os mesmos benefícios a todos os empregados do mesmo nível.	

PARTE III – Dados Pessoais

Em relação ao seu vínculo nessa empresa, você é: ☐ Terceirizado ☐ Não Terceirizado (Da própria empresa)
Em relação à tarefa que desempenha, você é: ☐ Técnico/ Operacional ☐ Líder/ Coordenador
Quantos empregos você já teve ao longo de sua vida?
Em quantos desses empregos você trabalhou como terceirizado?
Qual o grau de segurança que você tem em relação ao seu emprego? Completamente Inseguro(a) 1 2 3 4 5 Completamente Seguro(a)
Por quantos anos mais você se vê trabalhando nessa empresa? ☐ Até 1 ano ☐ De 3 a 5 anos ☐ De 7 a 10 anos ☐ De 1 a 3 anos ☐ De 5 a 7 anos ☐ Acima de 10 anos
Com base na pergunta anterior, qual seria o principal motivo?

IDADE:	**SEXO:** ☐MASCULINO ☐FEMININO	**ESTADO CIVIL:** ☐ SOLTEIRO ☐ CASADO ☐ VIÚVO ☐ DESQUITADO ☐ OUTRO	**ESCOLARIDADE:** ☐ 1º GRAU INCOMPLETO ☐ 1º GRAU COMPLETO ☐ 2º GRAU INCOMPLETO ☐ 2º GRAU COMPLETO ☐ 3º GRAU INCOMPLETO ☐ 3º GRAU COMPLETO ☐ PÓS-GRADUADO

NÍVEL DE RENDA:	TEMPO DE SERVIÇO NESTA ORGANIZAÇÃO:
☐ ATÉ R$ **380,00** ☐ DE R$ **381** A R$ **800** ☐ DE R$ **801** A R$ **1.800** ☐ DE R$ **1.801** A R$ **2.600** ☐ DE R$ **2.601** A R$ **3.600** ☐ DE R$ **3.601** A R$ **5.400** ☐ ACIMA DE R$ **5.400**	☐ Até 1 ano ☐ De 1 a 3 anos ☐ De 3 a 5 anos ☐ De 5 a 7 anos ☐ De 7 a 10 anos ☐ Acima de 10 anos

Anexo IV – Ofício

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - FFCH
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI
MESTRADO

Ofício 032/2006 – PPGPSI - Mestrado em Psicologia

Salvador, 15 de agosto de 2006.

ORGANIZAÇÃO XXX

Ilmo (ª) Sr (ª) XXXX XX XXXXX

Gerente/Coordenador (a)/Diretor (a)

Solicito autorização para realização da pesquisa relacionada a vínculos com o trabalho, que está sendo desenvolvida pelo aluno regular deste Programa **Mino Correia Rios**, matriculado sob nº xxxxxxxxx, orientada pela Profª Drª Sônia Maria Guedes Gondim, docente credenciada neste Mestrado.

Atenciosamente,

ORGANIZAÇÃO XXX

Ilmo (ª) Sr (ª)XXXX XX XXXXX

Gerente/Coordenador (a)/Diretor (a)

NESTA