

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS -
EBAPE

BERENICE VALLOTA PANTALEÃO

O CONTRATO PSICOLÓGICO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
DE SERVIDORES PÚBLICOS DE AGÊNCIAS REGULADORAS BRASILEIRAS

Rio de janeiro, RJ
2011

BERENICE VALLOTA PANTALEÃO

**O CONTRATO PSICOLÓGICO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
DE SERVIDORES PÚBLICOS DE AGÊNCIAS REGULADORAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada como requisito obrigatório do Curso de Mestrado
Executivo em Gestão Empresarial

ORIENTADOR: FILIPE SOBRAL

Rio de janeiro, RJ
2011

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Pantaleão, Berenice Vallota

O contrato psicológico e o comprometimento organizacional de servidores públicos de agências reguladoras brasileiras / Berenice Vallota Pantaleão. - 2011.

85 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Filipe Sobral.

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional – Estudo de casos. 2. Desenvolvimento organizacional – Estudo de casos. 3. Relações humanas - Estudo de casos. I. Sobral, Filipe. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O CONTRATO PSICOLÓGICO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE
SERVIDORES PÚBLICOS DE AGÊNCIAS REGULADORAS BRASILEIRAS**

APRESENTADA POR: BERENICE VALLOTA PANTALEÃO

E

APROVADA EM:

27/06/2011

PELA BANCA EXAMINADORA

Filipe João Bera de Azevedo Sobral
Doutor em Administração

Roberto da Costa Pimenta
Doutor em Administração

Denise Medeiros Ribeiro Salles
Doutora em Administração

Agradecimentos

Às amadas Theresinha e Gabriela, minha mãe e filha, pelo apoio e estímulo incondicionais, com toda a força do amor. Aos meus queridos familiares e amigos pelo incentivo e carinho, compreensão pelas ausências, em especial à minha irmã Denise e ao meu sobrinho Bernardo pela colaboração efetiva e determinante, e à minha irmã de alma Léa.

Ao meu orientador acadêmico Filipe Sobral, pelo incentivo e sugestões que contribuíram significativamente no ampliar da minha visão e na aquisição de conhecimento.

Aos meus queridos amigos Hélio Cabral Junior e Nina Boaventura Furtado pelo companheirismo e colaboração, durante todo o curso.

Ao Carlos Alberto Silva Lima, pela compreensão e apoio em todos os momentos, que demonstrou ser além de meu gerente um grande amigo.

À grande Força Divina e a todos os meus protetores espirituais, que presentes em tempo integral me provêem da energia e fé necessárias para ir sempre em frente.

*“Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis;
entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las.”*

Sêneca

Resumo

Este estudo versa sobre contrato psicológico e comprometimento organizacional, no contexto das agências reguladoras, autarquias da administração pública brasileira. Os contratos psicológicos são as expectativas e crenças dos indivíduos a respeito das obrigações recíprocas entre eles e suas organizações. O contrato psicológico é criado de forma espontânea e não faz parte do acordo formal entre empregado e empregador. O comprometimento organizacional refere-se à forma como cada pessoa percebe a motivação de seu vínculo com a organização, que pode ser de cunho afetivo, que reflete um desejo, instrumental, que reflete uma necessidade ou normativo, que reflete uma obrigação.

A pesquisa realizada objetivou identificar se existe alguma relação e qual seria esta relação, entre os quatro tipos de contrato psicológico: relacional, equilibrado, transacional e transitório, com os três tipos de comprometimento organizacional, dos servidores públicos de agências reguladoras, que têm direito à estabilidade funcional, o que significa direito de manter o emprego permanentemente. O resultado da pesquisa demonstrou as relações existentes entre as variações de contrato psicológico e comprometimento organizacional dos servidores, apontando para a predominância do contrato transitório e do comprometimento instrumental.

Palavras-chave: contrato psicológico, comprometimento organizacional, administração pública

Abstract

This study focuses on the psychological contract and organizational commitment in the context of regulatory agencies, municipalities in the Brazilian public administration. The psychological contracts are the expectations and beliefs of individuals about the reciprocal obligations between them and their organizations. The psychological contract is created spontaneously and is not part of the formal agreement between employee and employer. The organizational commitment refers to how each person perceives the motivation of their bond with the organization, which can be affective, which reflects a desire, instrumental, reflecting a need or normative, which reflects an obligation.

The research aimed to identify whether there is any relationship and what would this relationship between the four types of psychological contracts: relational, balanced, transactional and transitional, with the three types of organizational commitment, of public servants from regulatory agencies, who are entitled to functional stability, which means the right to keep the job permanently. The research result showed the relationship between changing psychological contract and organizational commitment of the servers, pointing to a predominance of transitional contract and instrumental commitment.

Keywords: psychological contract, organizational commitment, public administration

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

FIGURA 1: DIMENSÕES DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS	14
FIGURA 2: AVALIAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO	17
FIGURA 3: PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSACIONAL E RELACIONAL	18
FIGURA 4: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - ABORDAGENS CONCEITUAIS E RESPECTIVAS FONTES TEÓRICAS.....	26
FIGURA 5: MAPA DE IDENTIFICAÇÃO	34
FIGURA 6: MAPA DA FRUSTRAÇÃO	34
Gráfico 1: Gênero dos Respondentes	44
Gráfico 2: Faixa Etária dos Respondentes.....	45
Tabela 1: Idade dos Participantes - Variações.....	45
Gráfico 3: Distribuição dos Participantes por Faixa Etária	46
Gráfico 4: Tempo de Experiência Profissional dos Respondentes.....	46
Tabela 2: Experiência Profissional - Variações.....	47
Tabela 3: Construtos.....	47
Tabela 4: Alphas de Cronbach	48
Tabela 5: Contratos Psicológicos - Variações	49
Tabela 6: Comprometimento Organizacional - Variações	49
Tabela 7: Correlações entre Construtos.....	50
Gráfico 5: Contrato Psicológico – Predominância	52
Gráfico 7: Contrato Psicológico – Predominância por Faixa Etária	53
Gráfico 8: Comprometimento Organizacional – Predominância	54
Gráfico 9: Comprometimento Organizacional – Predominância por Gênero	54
Gráfico 10: Comprometimento Organizacional – Predominância por Faixa Etária	55
Gráfico 11: Comprometimento por Gênero para Contrato Psicológico Equilibrado	56
Gráfico 12: Comprometimento por Gênero para Contrato Psicológico Relacional.....	56
Gráfico 13: Comprometimento por Gênero para Contrato Psicológico Transacional	57
Gráfico 14: Comprometimento por Gênero para Contrato Psicológico Transitório	57
Gráfico 15: Comprometimento por Faixa Etária para Contrato Psicológico Equilibrado	58
Gráfico 16: Comprometimento por Faixa Etária para Contrato Psicológico Relacional	58
Gráfico 17: Comprometimento por Faixa Etária para Contrato Psicológico Transacional.....	59
Gráfico 18: Comprometimento por Faixa Etária para Contrato Psicológico Transitório.....	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. PROBLEMÁTICA	9
2.1 PERGUNTA DE PESQUISA.....	9
2.2 OBJETIVO FINAL.....	10
2.3 LIMITES DO PROBLEMA	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 CONTRATO PSICOLÓGICO	11
3.1.1 Promessas Organizacionais	13
3.1.2 Promessas dos Empregados.....	13
3.1.3 Violação do Contrato Psicológico	18
3.1.4 Cinismo Organizacional	21
3.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	23
3.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	27
3.3.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	29
3.4 HIPÓTESES	35
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
4.1 COLETA DE DADOS.....	42
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	60
5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	60
6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	67
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
9. ANEXOS	79
9.1 ANEXO A - Psychological Contract Inventory (Rousseau, 2008).....	79
9.2 ANEXO B - Escalas de Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1990)	84

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica acelerada das transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas que presenciamos promove um denso impacto nos ambientes de trabalho, criando a necessidade de novos formatos organizacionais, e gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho. Essas alterações fazem com que os ambientes de trabalho fiquem instáveis, requerendo um maior investimento no ajuste contínuo das organizações e maior capacidade de previsão de mudanças, que por sua vez transformam a tecnologia, competitividade, flexibilidade e modernidade em questões centrais e determinantes à sobrevivência do negócio e da própria organização. As inovações tecnológicas podem se frustrar ou perder força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido e que nele encontre condições de autorealização ou crescimento (BASTOS, 1993).

As empresas são entendidas, não só pela sua missão e visão que norteiam suas atividades, mas também, principalmente, pelos resultados que atingem por meio da atuação de cada indivíduo isoladamente ou em equipe. A forma como o indivíduo se relaciona com a organização está pautada na sua percepção da imagem de como a empresa se posiciona no mercado e dos valores agregados ao negócio, sendo essa de natureza privada ou pública (ROUSSEAU, 1989). A partir daí, mesmo antes da existência de um vínculo formal entre organização e indivíduo, este cria expectativas e projeções baseadas na possibilidade de se estabelecer uma relação mais próxima, o que desencadeia o início do contrato psicológico (TURNLEY e FELDMAN, 2000).

A relação do indivíduo com o trabalho se estabelece de uma forma inconsciente a partir de suas expectativas e crenças iniciais, no momento de sua contratação, até mesmo antes do seu início formal na organização (ROUSSEAU, 1995). Tanto nas organizações privadas, quanto na administração pública, esse vínculo acontece de forma similar. Entretanto, no caso específico da administração pública existem características peculiares, que não alteram a forma pela qual o indivíduo cria vínculo com a organização, tais como: as “amarras” burocráticas e normativas, estruturas hierarquizadas de modo mais rígido, dificuldade na implantação de inovações e forte influência política (COSTA, 2008). Ele passa a assumir compromissos e trabalhar de modo estratégico, visando ao alcance de metas e resultados em prol do social, da coletividade, e com isso estabelece gradativamente um elo de afetividade

com a empresa, que vai além do comprometimento instrumental e normativo. Esse comportamento reforça e alimenta suas expectativas em relação à organização (SIQUEIRA e MENDES, 2009). Por outro lado, ao mesmo tempo em que seu comprometimento aumenta, cresce também a possibilidade de decepções provenientes de qualquer alteração neste contrato psicológico. Estudiosos como Rousseau, Hirschman, Turnley e Feldman, dentre outros, realizaram valiosos trabalhos sobre o tema, que norteiam pesquisas de outros autores e acadêmicos. Essas contribuições são a base teórica para o desenvolvimento deste estudo.

Conhecer mais profundamente de que forma o contrato psicológico tem relação com o comprometimento do indivíduo na organização, podendo gerar consequências negativas para os resultados organizacionais tais como a evasão de pessoas, é de fundamental importância para a compreensão do cenário e desenvolvimento de ações preventivas (ROUSSEAU, 1989). Vale destacar, que na administração pública federal, a saída de servidores torna-se um problema de maior proporção na medida em que o ingresso de novos só acontece por meio de concurso público (BRASIL, 1990), que por sua vez, demanda autorização das instâncias governamentais – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, o que torna o processo lento, caro, gerando lacunas e descontinuidade de trabalhos. Por outro lado, as organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável, assumindo a exigência de se adaptarem às mudanças e novas condições, de modo ágil e profissional. Então como atrair e reter pessoas comprometidas e que agreguem valor à organização torna-se uma questão central para o entendimento do comportamento organizacional, pautado nas políticas e práticas de recursos humanos (ROBBINS, 2005).

2. PROBLEMÁTICA

2.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando a relevância das expectativas e crenças, enfim do contrato psicológico e de suas variações e do comprometimento do indivíduo com a organização e de seus diferentes tipos, para o desenvolvimento e execução das atividades e conseqüente alcance dos objetivos organizacionais, este estudo tem como proposta auxiliar de modo significativo o planejamento e a implantação de ações de gestão de pessoas na esfera da administração pública federal por

meio de um estudo de caso em agências reguladoras brasileiras, respondendo a seguinte questão:

De que forma o contrato psicológico se relaciona com o comprometimento organizacional do servidor público das agências reguladoras brasileiras?

2.2 OBJETIVO FINAL

Verificar de que forma as variações do contrato psicológico se relacionam com um dos tipos de comprometimento organizacional do servidor público brasileiro, mais precisamente no contexto das agências reguladoras.

2.3 LIMITES DO PROBLEMA

Este trabalho teve como foco os servidores estatutários de um tipo de órgão público – a agência reguladora, cenário escolhido para estudo, por motivo de ser um contexto ainda não contemplado especificamente nos estudos de contrato psicológico e de comprometimento organizacional. Não foram inseridos no estudo, os serviços temporários ou os ocupantes de cargos de confiança sem vínculo com a administração pública, uma vez que seu vínculo funcional é bastante divergente dos servidores efetivos, principalmente em termos de permanência na agência reguladora.

Ressaltamos também outro aspecto importante, de modo a não restar dúvidas, é que não se pretende com este trabalho abordar todas as possíveis consequências e implicações de contrato psicológico e de comprometimento organizacional, o trabalho se deterá nas referências teóricas incluídas ao longo do trabalho.

Uma limitação para o estudo é o desconhecimento do total do quantitativo de servidores efetivos das agências reguladoras, bem como dos dados estatísticos sobre estes e suas características. Assim, o tamanho da amostra foi definido por acessibilidade, e por este motivo não houve controle sobre o quantitativo de respondentes durante a realização da pesquisa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está pautado em três eixos: contrato psicológico, comprometimento organizacional e administração pública, que norteiam este estudo e são base para a pesquisa realizada. Inicialmente o conceito de contrato psicológico elaborado por Denise Rousseau, aparece como a principal base teórica, seguida de outros autores citados neste trabalho. O trabalho de Meyer e Allen foi a base selecionada para o tema comprometimento organizacional. Também importante, a contextualização da administração pública brasileira faz-se fundamental para entendermos as relações dos servidores públicos com a organização, e de que modo seu comprometimento pode ser afetado.

3.1 CONTRATO PSICOLÓGICO

Para Rousseau *“contratos psicológicos são as crenças dos indivíduos a respeito das obrigações recíprocas entre eles e suas organizações”* (1989, p.390).

O conceito de Contrato Psicológico foi introduzido em 1960 por Argyris, e ficou adormecido durante um período, tendo sido reativado na década de 1990. De acordo com Turnley et al (2004), o aquecido mercado de trabalho durante a segunda metade da década de 1990, fez com que as empresas norte americanas, fizessem um esforço para oferecer pacotes de compensação e benefícios que as ajudaria a atrair e reter talentos. Tais ações podem ter influenciado negativamente o interesse dos empregados e a sua lealdade, assim como os sindicatos durante esse período, já que se filiariam às empresas que oferecessem maior vantagem.

Ainda de acordo com o mesmo autor, muitos dos mesmos incentivos utilizados pelas organizações para atrair trabalhadores na década de 1990 já estão sendo retirados, em resposta ao aumento das pressões econômicas. Como resultado, as expectativas dos trabalhadores estão sendo abaladas e os seus contratos psicológicos sendo violados.

Os contratos psicológicos são firmados de modo implícito e não por escrito entre os indivíduos e suas organizações, e contemplam as definições dos termos desta relação.

Segundo Turnley e Feldman (2000), os contratos psicológicos surgem quando os trabalhadores percebem que suas organizações lhes proporcionarão certas recompensas em troca das contribuições que eles fizerem à organização. O contrato psicológico surge de forma automática e individual. Além do aspecto individual, Rousseau (1989) também enfatiza o caráter obrigatório do contrato psicológico, que sempre se estabelece de forma independente da vontade dos trabalhadores.

A função do contrato psicológico é a redução da insegurança (VEN, 2004), uma vez que engloba outras questões da relação empregado/empregador, que não fazem parte do contrato formal. “Um elemento central no contrato psicológico é a crença do empregado de que a organização irá cumprir com as suas promessas e acordos” (SUAZO, TURNLEY e MAI-DALTON, 2005, p.24)

Adams afirma que pesquisas anteriores indicam que os trabalhadores procuram manter certo equilíbrio entre os custos e benefícios de sua relação com a organização em que trabalham (1965 apud TURNLEY e FELDMAN, 2000). Isso gera expectativas nos trabalhadores sobre o que eles esperam da organização e o que eles sentem que devem à organização em troca. Os funcionários que sofrem violações de contrato psicológico podem diminuir as contribuições que eles fazem à organização para tentar reequilibrar a relação. (TURNLEY e FELDMAN 2000).

Porque os contratos psicológicos envolvem crenças dos funcionários sobre as obrigações recíprocas entre si e os seus empregadores, eles podem ser vistos como a base de relações de trabalho (ROUSSEAU, 1995). Mas qual é a origem dessas crenças? Turnley e Feldman (2000) afirmam que, geralmente, as pessoas formam as expectativas a partir de duas fontes: das suas percepções da cultura da organização e por meio de interações com os representantes da organização. O contrato psicológico se desenvolve com base em ambas as expectativas formadas através do recrutamento e das primeiras experiências na organização.

Nos primeiros meses, as expectativas dos novatos nas organizações sempre são maiores em relação à própria organização do que em si mesmos. Percebem a organização de modo exageradamente positivo (VEN, 2004).

O rápido desenvolvimento de novos contratos psicológicos durante a socialização organizacional tem implicações para os empregadores (THOMAS ANDERSON, 1998). Pesquisas anteriores demonstraram que a relativa estabilidade dos resultados de desempenho dos empregados é realizada no início do processo de socialização (ASHFORTH e SAKS, 1996; BAUER e GREEN, 1994).

Os contratos psicológicos são baseados em expectativas criadas a partir das promessas não formais feitas pela empresa. Segundo Ven (2004), existem cinco dimensões distintas das promessas da organização e outras cinco dimensões relacionadas às promessas dos indivíduos, que são geradas a partir das primeiras. São elas:

3.1.1 Promessas Organizacionais

1. *Desenvolvimento de carreira*: oferece a possibilidade para o desenvolvimento e/ou promoção na organização (tais como possibilidades de desenvolvimento, e as possibilidades de promoção)
2. *Conteúdo do trabalho*: oferece um desafio, o conteúdo do trabalho interessante (como o trabalho em que os funcionários podem usar as suas capacidades, tarefas desafiadoras)
3. *Ambiente social*: oferece ambiente de trabalho agradável e cooperativo (como boa comunicação entre os colegas de trabalho, uma boa cooperação dentro do grupo)
4. *Compensação Financeira*: oferece uma compensação adequada (tais como remuneração proporcional do trabalho, condições de emprego que têm consequências fiscais favoráveis)
5. *Equilíbrio trabalho-vida privada*: oferece o respeito e a compreensão para a situação pessoal do trabalhador (Por exemplo, flexibilidade, em horário de trabalho, a compreensão das circunstâncias pessoais)

3.1.2 Promessas dos Empregados

1. *Esforço e execução*: boa vontade de fazer esforços para um bom desempenho para a organização (por exemplo, fazer esforços para o benefício da organização, fazendo o trabalho bem, tanto quantitativa como qualitativamente, trabalhando bem com os colegas de trabalho)

2. *Flexibilidade*: boa vontade em ser flexível na realização do trabalho que precisa ser feito (por exemplo, trabalhar horas extraordinárias, levar trabalho para casa)
3. *Lealdade*: boa vontade em continuar a trabalhar mais para a organização (por exemplo, não aceitar qualquer oferta de trabalho que aparecer; trabalhar para a organização durante pelo menos vários anos)
4. *Conduta ética*: boa vontade em conduzir-se eticamente em relação à organização (por exemplo, não tornar públicas as informações confidenciais, lidando honestamente com recursos e orçamentos)
5. *Disponibilidade*: boa vontade para manter o status de disponibilidade em um nível aceitável (por exemplo, fazer cursos de formação que são disponibilizados, manter-se atualizado com literatura comercial)

Rousseau (2000) apresenta quatro dimensões de contratos psicológicos (Figura 1), considerando as variáveis: Termos de Desempenho (relacionado às atividades a serem desenvolvidas) e Duração. As quatro dimensões se estabelecem de acordo com as características da situação e do momento.

FIGURA 1: Dimensões de Contratos Psicológicos

		TERMOS DE DESEMPENHO	
		Específico	Não Específico
DURAÇÃO	Curto Prazo	TRANSACIONAL	TRANSITÓRIO/ SEM GARANTIAS
	Longo Prazo	EQUILIBRADO	RELACIONAL

Fonte: Rousseau, Denise. Psychological Contract Inventory, 2000.

Rousseau (2000) caracteriza os diferentes tipos de contrato psicológico das seguintes formas:

Relacional: regime de trabalho de longa duração ou de tempo indeterminado, baseado na confiança mútua e lealdade. Os prêmios são apenas vagamente condicionados ao desempenho, derivam da adesão e participação na organização.

Equilibrado: acordo de trabalho aberto e dinâmico, condicionado em sucesso econômico da empresa e trabalhador com oportunidades para desenvolver uma carreira vantajosa. Ambos, os trabalhadores e empresas contribuem mutuamente para o aprendizado e desenvolvimento. Prêmios para os trabalhadores são baseadas em desempenho e contribuições para as vantagens competitivas da empresa, especialmente em face de mudanças na demanda devido a pressões do mercado.

Transacional: emprego com um prazo limitado ou curta duração, focado principalmente no intercâmbio econômico; atribuições específicas, trabalhadores com direitos específicos e participação limitada na organização.

Transitório: não se trata de uma forma de contrato psicológico em si, mas uma reflexão cognitiva sobre as consequências das mudanças organizacionais e as transições que estão em desacordo com um acordo de emprego estabelecido previamente.

Para viabilizar uma maneira de se trabalhar com as quatro dimensões acima, de modo a obter um escalonamento que tenha convergência e validade, Rousseau (2000) subdividiu cada dimensão em componentes conceitualmente homogêneos (Figura 2), a seguir apresentados.

Componentes da Dimensão Relacional:

1) **Estabilidade:** O empregado é obrigado a permanecer com a empresa e fazer o que é necessário para manter o emprego. O empregador tem o compromisso de oferecer salários estáveis e emprego em longo prazo.

2) **Fidelidade:** O empregado é obrigado a apoiar a empresa, demonstra lealdade e compromisso com as necessidades e interesses da organização. O empregador se compromete a apoiar o bem estar e interesses dos trabalhadores e suas famílias.

Componentes da Dimensão Equilibrado:

1) **Empregabilidade:** o empregado é obrigado a desenvolver habilidades de interesse e absorção no mercado externo. O empregador compromete-se a reforçar a empregabilidade do trabalhador fora da organização, bem como dentro dela.

2) **Desenvolvimento Interno:** o crescimento e avanço na carreira dentro de um mercado interno de trabalho. O empregado é obrigado a desenvolver habilidades valorizadas pelo empregador atual. O empregador tem o compromisso de criar oportunidades de desenvolvimento profissional do trabalhador dentro da empresa.

3) **Desempenho Dinâmico:** o funcionário é obrigado a realizar com êxito novas e mais exigentes metas, o que pode mudar de novo e de novo no futuro, para ajudar a empresa a se tornar e permanecer competitiva. O empregador tem o compromisso de promover a aprendizagem contínua para ajudar os funcionários a executar com sucesso as exigências de desempenho cada vez maiores.

Componentes da Dimensão Transacional:

1) **Limitações:** o empregado está obrigado a executar apenas um limitado conjunto fixo de funções, para fazer apenas o que ele é pago para fazer. O empregador tem o compromisso de oferecer ao trabalhador apenas uma participação restrita na organização, pouco ou nenhum treinamento ou outro desenvolvimento funcional.

2) **Curto Prazo:** o funcionário não tem nenhuma obrigação de permanecer com a empresa, o compromisso de trabalho é apenas por um tempo limitado. O empregador oferece trabalho por apenas um tempo específico ou limitado, não tem obrigação com compromissos futuros.

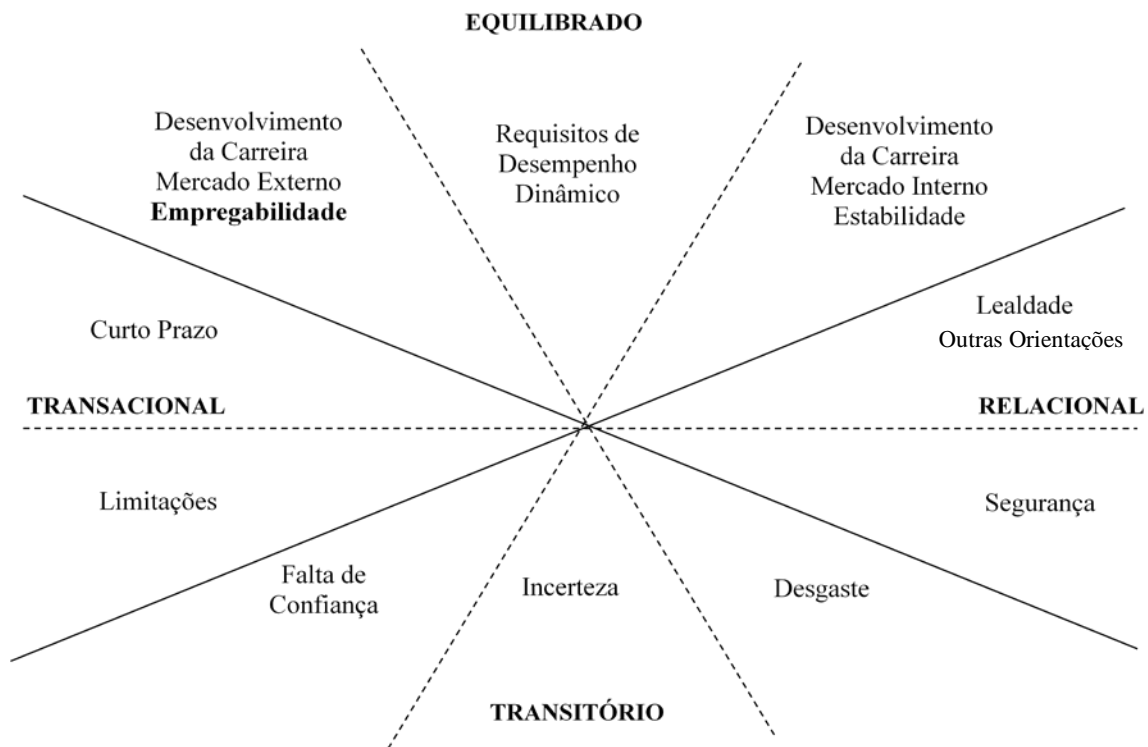
Componentes da Dimensão Transitório:

1) **Falta de Confiança:** o empregado acredita que a empresa envia sinais mistos e inconsistentes quanto às suas intenções; desconfia da empresa. Empregador oculta informações importantes de seus funcionários. Empresa desconfia de seus trabalhadores.

2) **Incerteza:** o funcionário é incerto quanto à natureza das suas próprias obrigações para com a empresa. Empregador avalia em que medida o empregado está incerto sobre seus futuros compromissos para com a organização.

3) **Desgaste**: o empregado espera receber menores retornos no futuro em comparação a suas contribuições para a empresa em relação ao passado; espera queda contínua no futuro. Empregador institui mudanças com redução dos salários e benefícios do trabalhador, corroendo a qualidade de vida no trabalho em relação aos anos anteriores.

FIGURA 2: Avaliação Do Contrato Psicológico



Fonte: Rousseau, Denise. Psychological Contract Inventory, 2000.

Rousseau (1995) faz uma distinção entre contratos transacionais e relacionais. Contratos transacionais referem-se à colaboração de duração limitada (2 a 3 anos), com termos de desempenho bem especificados. Em contraste, os contratos relacionais são de colaborações por tempo indeterminado com os termos de desempenho especificados apenas vagamente. A propriedade de cada um dos contratos tem importantes implicações para as atitudes e comportamentos dos funcionários no local de trabalho.

FIGURA 3: Principais Diferenças entre Contrato Psicológico Transacional e Relacional

<i>Transacional</i>	<i>Relacional</i>
Pequena lealdade organizacional	Alta fidelidade organizacional
Empregados desenvolvem habilidades comerciais	Empregados desenvolvem habilidades específicas
Instabilidade de emprego	Emprego estável
Flexibilidade /Saída fácil	Dispostos a comprometer-se a uma empresa
Menos dispostos a assumir responsabilidades adicionais	Alta intenção de permanecer com a organização
O sistema de recompensa se concentra em curto prazo	Membros mais socializados

Fonte: Ven, Cyril van de Ven - The Psychological Contract; a big deal? - 2004.

Contratos transacionais podem ser caracterizados como acordos de saída relativamente fácil com alta rotatividade. Menores níveis de comprometimento organizacional e a fraca integração na organização permitem a rotação de membro do alto escalão e liberdade para inserir novos contratos, o que reforça o sentimento de desprendimento do trabalhador na empresa. Com alto comprometimento afetivo, a forte integração do indivíduo na organização, e construído sobre a estabilidade das tradições e a história da relação, os contratos relacionais exemplificam muitas características emblemáticas das relações paternalistas. Obrigações relacionais incluem lealdade mútua e estabilidade em longo prazo, muitas vezes sob a forma de segurança do trabalho (ROUSSEAU, 1995).

3.1.3 Violação do Contrato Psicológico

Violações ou violação do contrato psicológico ocorrem quando um funcionário percebe que a organização não cumpriu uma ou mais das suas obrigações, compreendidas no contrato psicológico (ROUSSEAU, 1993).

Segundo Morisson e Robinson (1997 apud TURNLEY e FELDMAN, 2000) existe uma distinção entre quebra e violação do contrato psicológico. A quebra do contrato é definida como o conhecimento do empregado de que a organização falhou em cumprir uma ou mais de

suas obrigações e a violação do contrato como o estado emocional ou afetivo que freqüentemente acompanha tal percepção.

De acordo com Rousseau (1995), as violações podem assumir três formas: inadvertida (*interpretações divergentes feitas de boa fé*), de rompimento (*incapacidade para cumprir o contrato*) ou de renegação.

Rousseau (1995) aponta como causas de violações do contrato psicológico:

- Supervalorização da promessa de trabalho, de uma oportunidade para o desafio, o crescimento ou de desenvolvimento.
- Candidatos a emprego ansiosos podem interpretar à sua maneira o que eles ouvem em uma promessa.
- Gerentes, colegas de trabalho, ou executivos que dizem uma coisa e fazem outra podem gerar violações.
- Mudança de chefias (superiores). Quando o patrão ou um mentor é promovido, desligado ou se aposenta, acordos antigos podem ser revogados.
- Mudanças nas práticas de recursos humanos, mesmo com a intenção construtiva podem aparecer para quebrar compromissos antigos.
- Declaração de missão pode transmitir que a organização recompensa os empregados com base em mérito, enquanto o sistema de remuneração é baseado no tempo de serviço.

O estudo de Turnley e Feldman sugere que “as violações do contrato psicológico podem ter um impacto negativo profundo sobre atitudes e comportamentos dos funcionários, incluindo a negligência, redução da disposição para adotar comportamentos de apoio voluntário à organização, e aumento na tentativa de deixar a organização. Assim, as conseqüências negativas da violação do contrato psicológico provavelmente vão além dos sentimentos de mágoa e desilusão sentidos pelos empregados. A violação do contrato psicológico pode também resultar em comportamentos prejudiciais à eficácia da organização” (2000, p. 40).

Na medida em que os contratos psicológicos são formados com base na confiança, a violação pode conduzir a fortes reações emocionais e sentimento de grande decepção e traição (ROBINSON & ROUSSEAU, 1994).

Hirschman (1970, apud HAMEL, 2009), desenvolveu uma tipologia originalmente para identificar as reações dos empregados à violação do contrato psicológico. Posteriormente foi aumentada por outros pesquisadores, indicados por Hamel (2009): Farrell (1983); Rusbult, Farrell, Rogers & Mainus (1988); Whitey & Cooper (1989). Em 1983, Farrell propôs um modelo denominado EVLN – *Exit, Voice, Loyalt and Neglect*. Para fins de simplificação, este estudo será considerado da seguinte forma: neste modelo, voz e lealdade são considerados como construtivo no desenvolvimento organizacional, como os gerentes usam tanto para tentar estabelecer e manter relações de trabalho satisfatórias. Por outro lado, a saída e a negligência são consideradas respostas comportamentais destrutivas.

Assim, identificaram que os trabalhadores respondem à violação de contratos psicológicos com:

- Aumento da saída (deixando a organização no seu conjunto),
- Aumento de interlocução (tomando a iniciativa com os superiores para melhorar as condições),
- Diminuição da lealdade (diminuindo o número de trabalho extra ou de comportamento de dedicação organizacional), e
- Negligência (uso de esforço moderado, mais absenteísmo e atraso, menos atenção para a qualidade).

Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) concluíram que a ocorrência de violação foi negativamente relacionada com a confiança, satisfação no trabalho e intenções de manter-se e foi relacionado positivamente com turn-over.

Robinson et al. (1994, apud VEN, 2004) afirma “que após a violação, os contratos psicológicos tendem a se tornarem mais transacionais. Isto significa que após perceberem que seus contratos psicológicos foram violados, os empregados tendem a prestar mais atenção aos aspectos financeiros e econômicos e menos aos aspectos relacionais fundamentados em emoções. As emoções desempenham um papel importante no caso de violação dos contratos relacionais. Decepção e desconfiança podem ser desenvolvidas, resultando num contrato mais

transacional. O rompimento do contrato psicológico pode provocar uma reavaliação para baixo feita pelo empregado, do que ele deve para a organização relacionado com que a organização deve a eles.

3.1.4 Cinismo Organizacional

De acordo com Abraham, “cinismo organizacional é a crença de que uma organização carece de integridade e que, quando associado a uma reação negativa emocional muito forte, leva ao descrédito e comportamento crítico.” (2000, p. 269).

Alguns tipos de cinismo podem ser atribuídos à violação do contrato psicológico, como os cinismos sociais, de funcionários e de mudança organizacional. O cinismo social ou institucional pode ser entendido como o produto da quebra de um contrato social entre o indivíduo e a sociedade. O cinismo de funcionário está ligado ao sentimento de desigualdade e injustiça, enquanto o de mudança organizacional é uma reação aos esforços fracassados de mudança que se transforma em pessimismo sobre o sucesso dos esforços futuros. Segundo Abraham (2000), o cinismo da mudança organizacional induz à insatisfação com o trabalho, alienação e afeta o comprometimento organizacional dos trabalhadores.

Existe também o cinismo de personalidade que é caracterizado por desprezo cínico e fraca relação interpessoal, podendo estar relacionado à hostilidade inata. Reflete uma percepção geral negativa do comportamento humano, com a idéia de que o mundo é repleto de desonestidade, desprezo, conivência e pessoas egoístas que são incapazes de serem legais em interações sociais. (ABRAHAM, 2000).

Já o cinismo de trabalho ocorre quando um trabalhador entra num processo de desumanização e desconexão com sentimentos, emoções e sensibilidade, para poder lidar com situações estressantes de relacionamento pessoal, seja com clientes ou dentro da organização. Outra fonte de cinismo no trabalho é o “*person-role conflict*”, ou seja, quando o empregado é forçado a lidar com valores da organização que são diferentes dos seus valores e sentimentos, precisando suprimi-los. O cinismo no trabalho pode estar relacionado à síndrome de burnout e aos conflitos pessoais de papel. Segundo Abraham, “o cinismo no trabalho é idêntico à fase de despersonalização de burnout.” (2000, p. 285).

De acordo com Barbosa e Guimarães (2005), a síndrome de burnout pode ser entendida como uma reação à tensão emocional, que resulta na redução da motivação para o trabalho e na inabilidade progressiva de indivíduos para mobilizar interesses e habilidades, visando à consecução de objetivos organizacionais.

Segundo Kamis (1982, apud BARBOSA e GUIMARÃES, 2005), embora o termo burnout seja definido literalmente como “falhar”, “colocar fora” ou “tornar-se exaurido por excessivas demandas de energia, resistência ou recursos”, seu sentido é mais abrangente ao ser relacionado com uma síndrome indesejável que se manifesta como reação a situações estressantes de trabalho. Codo define burnout como uma “síndrome do trabalho, que se origina da discrepância da percepção do indivíduo entre esforço e consequência, percepção esta influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais” (1999, p: 240).

A síndrome de burnout vem sendo associada aos seguintes componentes: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal. Os sintomas ou manifestações mais freqüentemente identificados nas pessoas com burnout são: sintomas físicos, como dores de cabeça, enjôos, dores musculares (especialmente na parte inferior das costas), problemas sexuais, distúrbios do sono, perda do apetite, falta de ar, fadiga crônica; sintomas comportamentais, por exemplo, hiperatividade, explosão emocional violenta, tendência ao aumento do consumo de estimulantes e abuso de substâncias tóxicas; manifestações sociais, como busca do auto-isolamento, e pouco envolvimento com colegas de trabalho e clientes (MASLACH, 1978); manifestações atitudinais, na forma de desumanização, insensibilidade, distanciamento, indiferença e cinismo com relação aos colegas e clientes (TAMAYO, 1997); outras manifestações no trabalho, como intenção de abandonar o emprego, turn-over, absentismo, baixa produtividade, atrasos, acidentes, roubos e negligência. No campo organizacional mais amplo foram encontradas manifestações de burnout como papel conflitivo, papel ambíguo, sobrecarga do trabalho, clima organizacional, tomada de decisões e suporte social.

Do ponto de vista legal, a síndrome de burnout surge no Brasil com a publicação, no Diário Oficial da União, em 18.06.1999, do Regulamento da Previdência Social, alterado nos seus anexos. Na especificação de doenças e de agentes etiológicos ou fatores de riscos de natureza ocupacional, prevista no artigo 20 da Lei número 8.213/91, essa síndrome foi acrescentada na seção que trata dos “transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho”.

3.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Mowday, Steerns e Porter (1979), definem comprometimento da seguinte forma: “comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”.

De acordo com Medeiros et al (1999), o Comprometimento Organizacional possui três bases: afetiva, instrumental e normativa. Ressalta-se, que esses mesmos autores buscam a comprovação da existência de um novo componente do comprometimento organizacional ligada a um componente de vínculo emocional entre o indivíduo e sua organização, distinto do comprometimento afetivo.

Segundo Meyer e Allen (1990), “Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Para Medeiros (2003), a principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional, por meio dos instrumentos desenvolvidos por eles, e utilizados na pesquisa realizada no presente estudo.

Em seu trabalho, Meyer e Allen (1997) identificaram diversos pontos a serem estudados pela pesquisa do comprometimento, destacando-se a necessidade de avaliação do significado do comprometimento em diferentes culturas e sociedades. Na verdade, a intenção de Meyer e Allen (1997) era obter validação para o modelo conceitual de três componentes do comprometimento organizacional, construído por eles.

De acordo com Becker (1960), o comprometimento organizacional é uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”; esse comprometimento é chamado de “*slide bet*”. Para ele o indivíduo permanece na empresa devido a custos e

benefícios associados a sua saída. Ele assim, portanto, define o enfoque instrumental do comprometimento.

No caso do enfoque normativo, Wiener (1982) enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e objetivos organizacionais, significa certo controle sobre as ações das pessoas, denominada de normativo-instrumental. Segundo Wiener, os indivíduos que são comprometidos com a organização exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo.

Medeiros et al (1999) sugerem ainda uma outra dimensão do comprometimento organizacional denominado de dimensão afiliativa que aborda a falta de vínculo indivíduo-organização, ocasionada talvez pela falta de integração, ou de identificação, do indivíduo com o grupo em que trabalha. O comprometimento organizacional advém da categoria “contrato psicológico” celebrado entre organização e empregados. Contrato psicológico é o contrato implícito, não formal, que ocorre segundo a percepção do empregado, entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes (SIQUEIRA, 2004).

Os estudos em comprometimento analisam tanto o foco do comprometimento - que pode ser com a carreira, com a organização, com o próprio, trabalho, com o sindicato (BASTOS, 1993) - e a natureza do vínculo com a organização.

As pesquisas com foco no comprometimento com a organização têm usado o modelo clássico proposto por Meyer e Allen (1979) que apresenta as dimensões afetiva, normativa e instrumental como componentes do construto comprometimento organizacional.

Para Bastos (1993), os altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização é algo altamente positivo ou benéfico para ambos, e este pressuposto serve de base para uma ética que ele denomina de ética social, que considera ser um corpo de idéias que tornam moralmente legítimas as pressões da sociedade contra o indivíduo e cujas proposições básicas são: a) a crença no grupo como fonte de criatividade, b) a crença de que a necessidade básica do indivíduo é o sentimento de pertencer a um grupo, e c) a crença na aplicação da ciência para obter esse sentimento de inclusão social.

Dentre as pressões sociais que Bastos (1993) cita, estão incluídas as mudanças sócio-econômicas, tecnológicas e culturais em andamento, que têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização, quando não existe, de modo permanente e contínuo, a preocupação com o acompanhamento dessa evolução.

Segundo Bastos (1993), como outros estudiosos também acreditam, não existe consenso sobre a definição do construto de comprometimento organizacional. Para Meyer e Allen (1990), comum a todas as conceituações de compromisso encontrada na literatura, é a relação com a produtividade e o volume de negócios, quando se percebe que os funcionários que estão fortemente comprometidos são aqueles que são menos propensos a abandonar a organização.

Entretanto, ainda para Meyer e Allen (1990) as diferenças de conceituação envolvem o estado psicológico do indivíduo que impacta no comprometimento, as condições relacionadas a liderança e os comportamentos que se presume venham a resultar no próprio comprometimento.

Meyer e Allen (1990) estabelecem que comprometimentos afetivos, instrumentais ou normativos são mais bem visualizados como componentes distintos, ao invés de tipos de comprometimento atitudinal, ou seja, os trabalhadores podem experimentar cada um desses estados psicológicos em graus variados. Alguns empregados, por exemplo, podem ter ambos os sentimentos de forte necessidade e forte obrigação de permanecer na organização, mas sem o desejo de fazê-lo, outros podem sentir nenhuma necessidade ou obrigação em permanecer na organização, mas com um forte desejo de ficar, e assim por diante. O resultado prático do comprometimento da pessoa com a organização, portanto, reflete cada um desses estados psicológicos distintos.

Bastos (1993) apresenta um quadro síntese das principais abordagens de comprometimento organizacional, correlacionado-as com as respectivas fontes teóricas, reproduzido a seguir.

FIGURA 4: Comprometimento Organizacional - Abordagens Conceituais e Respectivas Fontes Teóricas.

Disciplinas (fontes teóricas)	SOCIOLOGIA		TEORIAS ORGANIZACIONAIS		PSICOLOGIA SOCIAL
Marcos Importantes	Weber ↓ Halaby (1986)	Becker (1960) Kanter (1968) Ritzer & Trice (1969) ↓ Edwards (1979) Burawoy (1983) ↓ Halaby (1986)	Barnard (1938) March & Simon (1958) ↓ Meyer & Allen (1984)	Etzioni (1961) ↓ Buchanan (1974) ↓ Mowday, Steers & Porter (1982) ↓ Weiner & Vardi (1982) ↓ Mowday, Steers & Porter (1982)	Lewin (1947) Festinger ↓ Azien & Fishbein (1975) ↓ Salancick (1977) ↓ Salancick (1977)
Enfoque (rótulo)	Autoridade no contexto de trabalho	Side-bets instrumental calculativo	Afetivo	Normativo	Comportamental
Conceito de Comprometimento	Interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação. O papel de subordinação envolve códigos normativos sobre modos corretos de dominação	Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente. Mecanismo psicossocial que envolve side-bets, trocas investimentos que limitam o raio de ação posterior	A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular. Forte crença e aceitação dos objetivos e valores. Desejo de esforçar-se pela organização. Forte desejo de permanecer como membro	Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização	Um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividades e seu próprio envolvimento
Operacionalização Construto	Medidas do julgamento do indivíduo acerca da probabilidade de deixar a organização por outro emprego e sob que condições	<p>ESCALAS DE ATITUDES: normalmente formato likert (itens positivos e negativos sobre o conteúdo teórico mensurado). Uso comum de análises fatoriais para validação de construto.</p> <p>Escala mais usada: OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) - Mowday e col.</p>			<p>Tempo na organização</p> <p>Desempenho</p> <p>Comportamentos extrapapéis</p>

Fonte: Bastos, Antonio V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa - 1993.

3.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nas últimas décadas do século XX alguns países iniciaram um movimento para discutir o modelo de gestão adotado pelos governos tendo como propósito mudança no gerenciamento do setor público que poderia tornar as organizações mais ágeis e eficientes, reduzir os custos e melhorar a satisfação no atendimento às necessidades da sociedade. (MARCONI, 2005 apud MAGALHÃES ET AL, 2010).

As instituições políticas tendem a se modificar rapidamente, na tentativa de acompanhar as mudanças tecnológicas e de relações sociais e econômicas complexas, presenciadas no mundo atual. A sociedade civil e o Estado são as duas instituições políticas mais importantes que assumem novos papéis e formas, produzindo uma nova governança democrática (BRESSER-PEREIRA, 2009). Desse modo, Bresser-Pereira estabelece que “assim como apenas uma sociedade civil forte pode garantir a democracia, apenas um Estado forte pode garantir mercados competitivos” (2009, p. 13).

A modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais (SIQUEIRA e MENDES, 2009). Trabalhos recentes na área de estudos organizacionais têm proposto tratar a questão da mudança organizacional sob enfoques ontológico e epistemológico diferentes da visão gerencialista tradicional (SILVA e VERGARA, 2002).

Existe um dilema no serviço público entre a burocracia e a democracia, que segundo Azevedo e Loureiro, “reside no fato de que a burocracia, embora seja condição necessária para o Estado de Direito e para uma ordem democrática, pode também paradoxalmente, vir a constituir ameaça a si mesma”, (2003, p.50). Estes autores defendem o modelo burocrático como o mais adequado para um país republicano e democrático, por primar pelo interesse público e a igualdade entre todos os cidadãos:

“Legalidade, impessoalidade, regras formais e universais são princípios que normalmente devem orientar não só a ação dos funcionários quando executam as funções do Estado, mas igualmente a estruturação das carreiras públicas, ou seja, os

processos de recrutamento, promoção, avaliação e controle dos atos e omissões dos membros do aparato estatal” (AZEVEDO e LOUREIRO, 2003, p: 48).

No Brasil, as mudanças na forma de atuação do setor público, iniciaram-se a partir da década de 1990, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado, buscando-se o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, principalmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical nos níveis estadual e municipal, no campo da prestação de serviços sociais e infra-estrutura. Segundo o Plano Diretor esta reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que passa a promover e regular o desenvolvimento econômico e social, deixando de se responsabilizar diretamente pela produção de bens e serviços (BRASIL, 1995). O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado – PDRAE, de 1995, tinha como proposta explícita, dar início a chamada “administração gerencial” (COSTA, 2008).

O Estado brasileiro passou por três grandes reformas que ocorreram com intervalos de 30 anos – 1937, 1967 e 1995 ou 1998 - ano da promulgação da Emenda Constitucional nº 19. Algumas distorções na coordenação e avaliação dos processos das reformas administrativas dificultaram a implementação dos modelos idealizados. A concepção das reformas ainda mantinha a falta de integração entre as funções de planejamento, modernização e recursos humanos (COSTA, 2008). Entretanto, Bresser-Pereira (2009) sinaliza as características que uma nova abordagem da administração pública deveria contemplar, tais como: descentralização do ponto de vista político, delegando atribuições para os níveis políticos regionais e locais; descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos; organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; controle por resultados; e administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autocentrada.

Segundo Costa (2008, p 863), o Plano Diretor apresentou como pontos fundamentais para o projeto de reforma do Estado, os seguintes aspectos:

- ajustamento fiscal duradouro;
- reformas econômicas orientadas para o mercado que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantissem a concorrência interna e criassem condições para o enfrentamento da competição internacional;
- a reforma da previdência social;

- a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais;
- a reforma do aparelho de Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas.

Três dimensões sustentam o modelo conceitual da Reforma do Aparelho de Estado: formas de propriedade, tipos de administração pública e níveis de atuação do Estado. É com base na interação dessas dimensões que foi estabelecido o quadro referencial e a estratégia da reforma, que para sua operacionalização exigiam: a redefinição dos objetivos da administração pública, voltando-se para o cidadão-cliente; o aperfeiçoamento dos instrumentos de coordenação, formulação e implementação e avaliação de políticas públicas; a flexibilização de normas e a simplificação de procedimentos; o redesenho de estruturas mais descentralizadas; e o aprofundamento das idéias de profissionalização e de permanente capacitação dos servidores públicos (COSTA, 2008).

Bresser-Pereira (1998) discutiu a reforma do Estado, tratando das agências executivas e das agências reguladoras, onde aponta que ambas devem ser dotadas de maior autonomia de gestão (ou autonomia administrativa). Destaca que as agências reguladoras devam ser mais autônomas em relação ao governo, uma vez que sua autonomia deriva do fato de executarem políticas permanentes de Estado. Faz ainda a distinção clara de autonomia administrativa (voltada à eficiência e aos resultados) de autonomia política (voltada à continuidade e credibilidade decisória).

3.3.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A gestão, inclusive de pessoas, tem papel singular na modernização do Estado, na tentativa de garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas. Para que a administração pública cumpra efetivamente as suas funções é preciso rever estruturas, tornando-as mais leves, flexíveis e horizontalizadas. Há também a necessidade de se refletir sobre o impacto dessas mudanças na subjetividade do servidor público e o quanto a ideologia gerencial e a pressão da gestão atual podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas, ao invés de desenvolvê-las. (SIQUEIRA e MENDES, 2009)

Segundo Bresser-Pereira (1996), a Constituição de 1988 representou um retrocesso burocrático, no momento em que o país precisava urgentemente de reforma na administração pública. Isso provocou um distanciamento entre o trabalho público e o trabalho privado, com o surgimento do regime jurídico único (lei 8.112) que estabeleceu um sistema de estabilidade, que atuou prejudicialmente na produtividade dos servidores públicos. Entretanto, destaca como ponto positivo a obrigatoriedade do concurso público como forma de admissão, o que impede o empreguismo público.

Bresser-Pereira (1996) considera ainda que a estabilidade gera custo e impede a flexibilidade de ações de gestão para adequar o quadro de servidores públicos às reais necessidades do serviço, o que dificulta a implantação de um sistema de administração pública eficiente baseado em incentivos e punições, à semelhança da iniciativa privada. Entretanto, para Costin (2010) as atividades de fiscalização, regulação e policiamento, por serem atividades típicas de Estado, com exercício do poder de polícia, demandam um profissional diferente, menos polivalente, formado na área específica em que vai atuar, mas que tenha algumas proteções contra demissões imotivadas ou perseguições de governantes, garantias essas providas pela estabilidade. Trata-se de atividades que o Estado não pode delegar, contratar ou privatizar, como criar leis, manter a ordem, tributar e arrecadar.

Embora mudanças tenham sido iniciadas para maior profissionalização da gestão pública, estas são ainda pouco significativas, principalmente em relação à área de recursos humanos. Em muitas organizações públicas, observa-se certa dificuldade na adoção de novas técnicas de gestão de recursos humanos, resultando em defasagem em relação à evolução do mercado e às mudanças na gestão de RH. Na concepção de Marconi (2005, apud MAGALHÃES ET AL, 2001) há necessidade de desenvolvimento da área de recursos humanos no setor público, de modo a criar condições para a solução de alguns problemas ainda presentes, como a desmotivação dos funcionários e a precariedade no atendimento aos cidadãos.

Estar atento às relações de trabalho nos órgãos públicos torna-se fundamental em processos de mudança cultural nos serviços prestados por servidores. Siqueira e Mendes (2009) afirmam que a orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade. Há necessidade de se retirar parte dos servidores da apatia em que

se encontram, estabelecendo metas participativas, definindo incentivos materiais e simbólicos e proporcionando sentido para os trabalhos que realizam.

De acordo com Marconi (2005, apud MAGALHÃES ET AL, 2001), a área de recursos humanos em muitas organizações públicas exerce papel tradicional no desempenho de funções que se restringem às rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos à área.

As transformações no papel de RH começaram a partir do momento que a administração pública constatou a necessidade de alterar, profundamente, o perfil da força de trabalho, em direção a um quadro mais qualificado de servidores. Podemos constatar tal afirmação no decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No artigo 12, fica estabelecido que “os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação” (BRASIL, 2006). Isto significa que a reforma do Estado teve como um de seus propósitos dar atenção especial à profissionalização de seus recursos humanos.

Azevedo e Loureiro (2003) defendem que, devido às novas exigências do mundo atual, o modelo burocrático precisa ser flexibilizado, aperfeiçoado e adaptado. Os grandes problemas atuais apontados ao modelo burocrático são basicamente: a falta de flexibilidade, agilidade e a presença de envolvimento político ou ainda, em alguns casos, a falta de foco nos resultados e nos interesses diretos dos cidadãos. Outros fatores como o aumento no número de servidores, aliado a maior exigência de desempenho nas organizações públicas, trazem também novas necessidades à gestão de recursos humanos quanto a novas práticas de trabalho, mais sofisticadas e atuais (VELOSO ET AL, 2010). Siqueira e Mendes (2009) defendem que o desenvolvimento da gestão de pessoas no setor público é prioridade, mas esta gestão precisa ser remodelada para garantir o alcance de resultados de modo participativo (da população e do servidor público) sem adoecer o servidor nem fazer uso de mecanismos de manipulação.

Veloso e Keating (2008 apud VELOSO ET AL, 2010), referenciam que as práticas de gestão de recursos humanos são afetadas ainda pela forma como são implementadas e pelo vínculo

que se estabelece entre gestores e servidores, passando pelo grau de confiança existente na relação e pelo envolvimento experimentado pelos servidores com a própria organização.

Flexibilização passa a ter suma importância na área de recursos humanos, flexibilizando-se tudo inclusive contratos de trabalho, que se tornam cada vez mais temporários, instáveis e isentos de direitos aos trabalhadores. Siqueira e Mendes (2009) defendem que essa ideologia gerencialista e perversa, fundamentada em cálculos e quantificações, coloca os valores em segundo plano e apenas a racionalidade instrumental tem o seu espaço resultando numa espécie de violência simbólica. A organização usa determinadas operações no sentido de alcançar maior comprometimento afetivo do indivíduo, jogando com o amor e com a afetividade, de modo a adequar o indivíduo às propostas da empresa. Um segundo discurso é o do comprometimento organizacional, em que se pretende que o colaborador faça uma fusão entre a sua identidade pessoal e funcional, e assuma integralmente os valores e a cultura organizacional. A perda do senso crítico coloca em risco a sua identidade e os seus sonhos e segundo estes autores são algumas das piores formas de violência a que o indivíduo pode-se sujeitar no mundo do trabalho.

Veloso (2010) afirma que uma das formas de conquistar o comprometimento e a dedicação do funcionário público está relacionada ao grau de confiança dos gestores nos seus colaboradores e na maneira como as práticas de gestão de recursos humanos são implementadas. Quando se estabelece uma relação de confiança com o gestor, existe maior participação dos servidores nos processos de tomada de decisão, maior acesso à formação ou até maiores possibilidades de ascensão na carreira. Os benefícios atingidos com os servidores estão relacionados a uma maior dedicação, satisfação, comprometimento e menor intenção de saída. Para isso, é necessário que o servidor reconheça a legitimidade da presença do gestor, não criando barreiras antes mesmo de se relacionar com ele.

Costin (2010) descreve as ações básicas da gestão de pessoas na administração pública em correlação aos subsistemas tradicionais de recursos humanos:

- Planejamento de Recursos Humanos ainda de forma incipiente, frente às influências políticas.
- Concurso Público como forma de recrutamento e seleção, que deveriam ser realizados sem intervalos grandes visando à oxigenação da organização. Não existe periodicidade regular para a realização de concurso público.

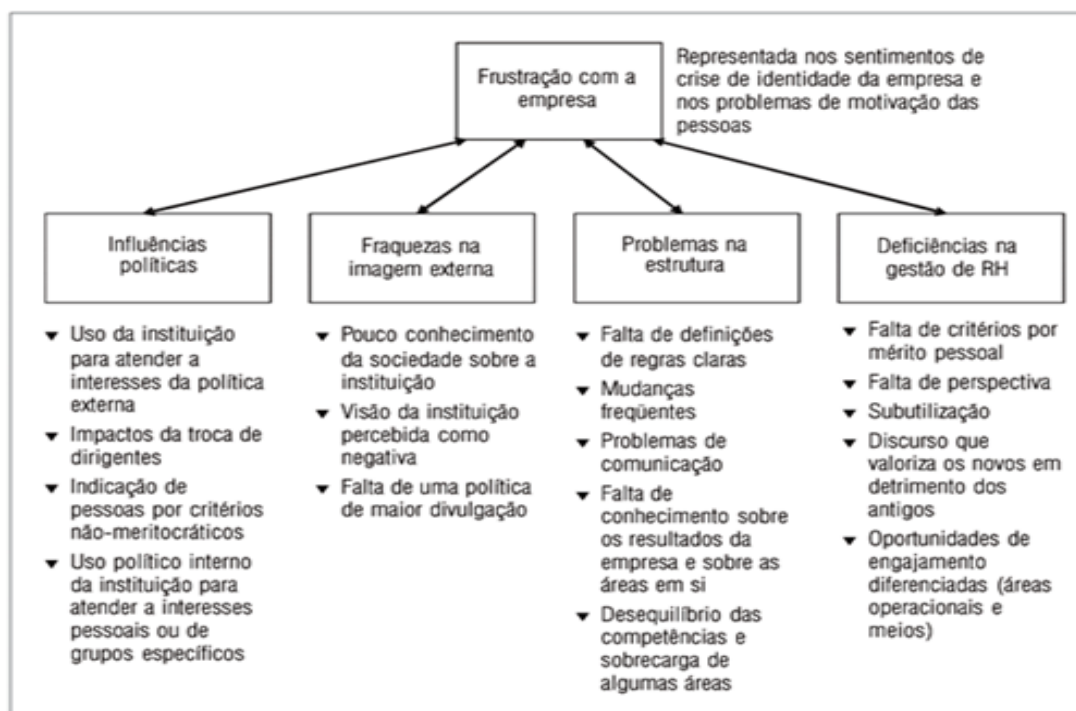
- Desenvolvimento de Recursos Humanos vinculado às carreiras. A capacitação é conduzida pelas unidades de RH de cada órgão e por órgãos centrais como as Escolas de Governo, a partir de cursos previstos nas carreiras ou de demandas dos próprios servidores.
- Administração de Desempenho envolvendo instrumentos formais, com finalidades específicas, como avaliação do estágio probatório, concessão de gratificações e possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho.

Siqueira e Mendes (2009) defendem a necessidade de se rever o processo de seleção de pessoal, avaliando se esse tem alcançado as pessoas com real vocação para trabalhar no setor público, se a remuneração é digna, se o ambiente de trabalho é adequado, se a gestão de desempenho é justa, se há efetiva administração participativa, se o indivíduo tem a possibilidade de exercer a sua criatividade e se há espaço para que o sujeito se manifeste. Essa necessidade surge pela característica do concurso público avaliar somente o conhecimento técnico teórico, desprezando a experiência acumulada pelos candidatos.

Pelo lado do candidato, segundo Bellow (2007), as políticas de recursos humanos influenciam na decisão do indivíduo sobre querer fazer parte de uma organização ou não. Sua escolha está associada à crença de que esta organização está de encontro com as suas necessidades. Expectativa essa criada ainda na etapa de seleção. Rocha e Silva (2007) verificaram em pesquisa recente, os fatores que influenciam o processo de identificação dos indivíduos com a organização, em face das freqüentes mudanças de rumo e estrutura nas empresas públicas no Brasil. O levantamento permitiu a composição de dois quadros de referência apresentados abaixo. A figura 5, "Mapa de Identificação", aponta para aspectos que contribuem para que os empregados mantenham sua identificação com a organização, diante das características do contexto de mudanças. São eles: confluência de princípios e valores, identificação com a missão, relação de segurança e afeto, e ambiente de trabalho. A figura 6, "Mapa da Frustração", apresenta aspectos que contribuem para frustrar os indivíduos em sua relação com a organização, dificultando sua identificação com ela. São eles: influências políticas, fraquezas na imagem externa, problemas na estrutura, e deficiências na gestão de recursos humanos.

FIGURA 5: Mapa de Identificação

Fonte: Rocha e Silva (2007) - Mapa da Identificação

FIGURA 6: Mapa da Frustração

Fonte: Rocha e Silva (2007) - Mapa da Frustração

Azevedo e Loureiro (2003) tratam também da problemática que envolve o processo de recrutamento e seleção de funcionários no serviço público. Argumentam que “o funcionamento da máquina administrativa estatal com base em procedimentos de

recrutamento e carreira excessivamente formais e em critérios rígidos de controle e avaliação do desempenho dos funcionários públicos não mais atende à necessidade de prestação eficiente dos serviços públicos, demandados crescentemente pela população” (LOUREIRO e AZEVEDO, 2003, p.47). O fato dos gestores não participarem do processo seletivo no perfil do funcionário que irão trabalhar em suas equipes pode interferir no grau de confiança deles nos membros das mesmas (VELOSO, 2010).

3.4 HIPÓTESES

De acordo com a base teórica abordada neste trabalho, foi estabelecida como hipótese geral:

“As dimensões do contrato psicológico têm influência no tipo de comprometimento organizacional do servidor público de agência reguladora”.

O que deu origem ao desdobramento desta hipótese geral em hipóteses específicas de estudo, construídas pelo cruzamento das variações de contrato psicológico com os tipos de comprometimento organizacional, que estão abaixo apresentadas, reunidas em quatro grupos, de acordo com o tipo de contrato psicológico.

Hipótese 1a:

As pessoas que percebem um contrato psicológico relacional têm maior comprometimento afetivo.

Considerando que o contrato psicológico relacional apresenta como componentes básicos a estabilidade e a fidelidade, remetendo a características que envolvem confiança mútua e lealdade (ROUSSEAU, 2000), acredita-se então que o tipo de comprometimento correlacionado é o afetivo devido à presença do desejo da pessoa de permanecer na organização, da identificação com os valores por vontade própria e não por dever.

O vínculo afetivo tem origem na forma como o indivíduo vai se relacionar com a organização e com as promessas que a organização faz e com suas próprias promessas, resultando na maneira como se compromete com a organização. Esse vínculo é espontâneo e verdadeiro, pois se fundamenta no compartilhamento dos mesmos valores e objetivos (BASTOS, 1993).

Hipótese 1b:

As pessoas que percebem um contrato psicológico relacional não apresentam forte comprometimento instrumental.

O comprometimento instrumental traduz a obrigação do cumprimento de um acordo formal pela necessidade de estar na organização e não por dever moral, independentemente de identificações de caráter pessoal (ROUSSEAU, 2000), o que se contrapõe ao contrato psicológico relacional, que não sugere cumprimento de deveres por imposição, mas por fidelidade. O vínculo vem do acordo estabelecido, no qual a pessoa cumpre com aquilo que ela previamente se dispôs a fazer. Já está claro entre as partes, organização e funcionário, qual é a obrigação de cada um deles, não havendo a disposição para mudar o estabelecido.

No caso da administração pública, o comprometimento instrumental tem pouca relevância, devido à existência da estabilidade do servidor público (BRESSER-PEREIRA, 1996). A estabilidade pode provocar a falta de comprometimento instrumental por não haver risco da perda do emprego. Entretanto é preciso verificar, antes de alguma afirmação precipitada.

Hipótese 1c:

A percepção de um contrato psicológico relacional tem relação positiva com o comprometimento normativo.

O comprometimento normativo é de base moral e ética, que são características individuais que tomam forma no coletivo, a partir das relações sociais entre as pessoas. A moral e a ética estão diretamente relacionadas a valores e a percepção desses valores, que irão fundamentar o comprometimento normativo (BASTOS, 1993).

O contrato psicológico relacional apresenta o vínculo e a identificação da pessoa com os objetivos e valores da organização. Assim, o contrato relacional se torna a base para o desenvolvimento do comprometimento normativo, pois não há possibilidade de se sentir moralmente ligado a uma organização se não existe a fidelidade e o desejo de permanecer (ROUSSEAU, 1995).

Hipótese 2a:

As pessoas que percebem um contrato psicológico transacional têm relação negativa com o comprometimento afetivo.

O contrato psicológico transacional é característico das relações de curta duração ou por tempo determinado, assim está mais ligado ao acordo formal que rege o trabalho. Dessa forma, acredita-se que o indivíduo se coloca de forma mais independente na organização, já que sua participação é limitada (ROUSSEAU, 2000).

Para que o comprometimento afetivo se estabeleça por meio da identificação com os valores da organização, é preciso que exista uma participação mais ativa, que permita ao indivíduo ter contato com os objetivos e estratégias organizacionais para que possa criar vínculo, o que se contrapõe a uma relação de curto prazo. Por outro lado, a organização não se esforça para oferecer elementos que propiciem o desenvolvimento de uma relação mais afetiva.

Hipótese 2b:

As pessoas que percebem um contrato psicológico transacional têm maior comprometimento instrumental.

A vantagem econômica de um acordo formal, de curto prazo indica que haverá um empenho no cumprimento das regras estabelecidas e negociadas. Esta é uma característica do comprometimento instrumental que se acredita apresentar correlação direta com o contrato psicológico transacional (VEN, 2004).

Se por um lado, não existe a possibilidade de desenvolvimento de uma carreira em longo prazo, e a participação em ações de treinamento e qualificação são inexpressivas ou inexistentes, por outro lado, então os benefícios com impacto imediato tomam maior importância, garantindo a execução do que foi pactuado (ROUSSEAU, 2000).

Hipótese 2c:

As pessoas que percebem um contrato psicológico transacional têm menor comprometimento normativo.

Continuando na linha de pensamento de que o comprometimento normativo é um tipo de evolução do comprometimento afetivo, e que tem a obrigação moral como maior característica, então parece possível apreender que o comprometimento normativo não é expressivo nas relações de curta duração, já que não existe tempo hábil para o estabelecimento de um vínculo de base moral (ROUSSEAU, 2000).

O interesse do indivíduo está centrado no que ele pode ganhar no trabalho, e não no que ele pode dar à organização. Apesar de ser provável que ele tenha uma atitude ética, isso não quer dizer que ele tenha objetivo se tornar um membro da organização, com vínculo aos valores e objetivos dela. Muitas vezes, podemos pensar que como não há segurança no emprego, o interesse do trabalhador está voltado para a busca de outra colocação (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Hipótese 3a:

As pessoas que percebem um contrato psicológico equilibrado demonstram ter comprometimento afetivo.

Como a relação de trabalho é aberta e dinâmica, onde a organização e empregado têm vantagens, o comprometimento afetivo se estabelece de forma natural e espontânea, pois o intercâmbio de benefícios é presente. Existe o interesse e valores compartilhados e as promessas feitas pela organização são atrativas (VEN, 2004).

O desejo do trabalhador de pertencer à organização evolui na medida em que percebe que suas habilidades são valorizadas pela empresa, que há oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, também reconhecidamente importantes no mercado de trabalho, e com isso sua dedicação e compromisso com a organização aumentam. São as promessas recíprocas que se reforçam entre si (VEN, 2004).

Hipótese 3b:

As pessoas que percebem um contrato psicológico equilibrado demonstram ter menor comprometimento instrumental.

Existe a responsabilidade com o desenvolvimento das atividades, mas na administração pública nem sempre a relação de trabalho é dinâmica e aberta, com certa tendência a burocratização e repetição de tarefas. Assim, a estabilidade mais uma vez pode atuar de forma a neutralizar até certo ponto o comprometimento instrumental, mesmo num contrato psicológico equilibrado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

De acordo com Meyer e Allen (1990), as pessoas que percebem mais um comprometimento instrumental sentem que precisam permanecer na organização. Essa necessidade para Becker (1960) está relacionada aos custos e benefícios associados à saída do trabalhador.

Hipótese 3c:

As pessoas que percebem um contrato psicológico equilibrado demonstram ter comprometimento normativo.

De acordo com Rousseau (2000), os componentes do contrato psicológico equilibrado remetem a uma relação trabalhador-empregador madura, baseada em benefícios recíprocos e consistentes. O profissional busca a excelência de resultados que gerem impacto positivo nas metas e objetivos organizacionais, por meio de sua maior qualificação para a execução das suas atividades.

Assim, se a percepção dos benefícios mútuos se configura para o trabalhador, fica facilitado o estabelecimento de um vínculo maior com a organização, no qual os valores da organização passam a ser mais bem entendidos e assimilados, promovendo uma maior identificação com os valores pessoais, remetendo a um sentimento de dever moral e ética (MEYER e ALLEN, 1990).

Hipótese 4a:

As pessoas que percebem um contrato psicológico transitório têm pouco comprometimento afetivo.

Devido ao curto prazo de permanência na organização, os componentes do contrato psicológico transitório se fixam em percepções negativas, como a falta de confiança, a incerteza e o desgaste da relação do empregado com o empregador (ROUSSEAU, 2000).

Por outro lado, as relações afetivas que determinam esse tipo de comprometimento necessitam de uma base mais sólida que ofereça elementos que aproximem as partes envolvidas e promova sua identificação, por meio de ações que demonstrem e concretizem as boas intenções. A reciprocidade desses atos e que poderá dar origem à confiança mútua entre trabalhador e empregador, e ao sentimento de querer espontaneamente permanecer na organização (ROCHA e SILVA, 2007).

Hipótese 4b:

As pessoas que percebem um contrato psicológico transitório têm maior comprometimento instrumental.

As pessoas que assumem uma relação profissional de curta duração ou por tempo determinado, na qual os termos de desempenho são generalistas, não específicos, o que caracteriza o contrato psicológico transitório, não dispõe de tempo hábil para o desenvolvimento de um vínculo relacionado a seus desejos de realização profissional ou as suas aspirações de cunho ético (ROUSSEAU, 2000). Espera-se que aceitem um trabalho com essas características porque precisam, talvez por necessidade financeira ou por necessidade de ampliar experiência profissional, não há como afirmar.

As condições instrumentais passam a atender à necessidade momentânea daquele trabalhador, que não oferece garantias de permanência, e que por outro lado a organização também não espera isso dele. A relação é frágil e pode ser rompida a qualquer momento (ROUSSEAU, 2000).

Hipótese 4c:

As pessoas que percebem um contrato psicológico transitório não apresentam comprometimento normativo.

Segundo Siqueira e Mendes (2009) há necessidade de uma mudança cultural na prestação de serviços públicos e que a orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, promovendo a desmotivação do servidor público e dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade.

Mudanças culturais não ocorrem num curto período, como a característica do contrato psicológico transitório. É necessário o engajamento das pessoas e o compartilhamento dos objetivos. Dessa forma, a percepção do sentimento de dever moral e ético não se desenvolve, pois o estado psicológico do trabalhador não está alinhado aos objetivos da organização (MEYER e ALLEN, 1990).

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada foi um estudo explanatório de caso único incorporado com duas ou mais unidades de análise. Foi utilizada pesquisa quantitativa para levantamento de dados em órgãos públicos, denominados Agências Reguladoras, com sede nas cidades do Rio de Janeiro e em Brasília.

Escolheu-se esta metodologia com apoio em Yin que sustenta que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, (2005, p.32). A escolha de um caso único obedece ao critério de justificativa de Yin (2005) defendendo que um projeto de caso único é justificável quando é um caso típico ou representativo, como acreditamos ser o nosso caso.

Os questionários utilizados foram criados na base eletrônica LimeSurvey da Fundação Getúlio Vargas/EBAPE e o link foi encaminhado por e-mail para os gestores de recursos humanos das agências reguladoras, tendo sido solicitado que esses encaminhassem aos servidores de suas

respectivas agências. Este procedimento foi necessário porque o primeiro passo era a concordância e autorização desses gestores para aplicação da pesquisa de campo, e também porque não existe um banco de dados geral, no qual se visualize os nomes dos servidores das agências reguladoras, nem tampouco seus endereços eletrônicos.

Como alguns gestores não se pronunciaram, o questionário também foi disponibilizado por meio do grupo de discussão do sindicato específico – SINAGÊNCIAS – Sindicato Nacional das Agências Reguladoras, e pela ANER – Associação Nacional dos Empregados de Regulação, que congregam servidores de todas as agências. Foram feitas duas chamadas extras para respostas para os gestores de RH, para o sindicato e para a associação.

Devido à facilidade de acesso, os servidores da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar receberam o convite com o link do questionário eletrônico diretamente em seus correios eletrônicos. Foram realizadas duas chamadas para reposta após o convite inicial.

Acessaram o questionário 408 servidores de agências reguladoras, não sendo possível a identificação de qual agência especificamente, já que este quesito não foi inserido no questionário, visando atrair um maior número de respondentes. Dos 408 que acessaram a pesquisa, 295 responderam integralmente, inclusive os campos opcionais, restando 113. Desses, cinco pessoas responderam todas as perguntas obrigatórias e assim foram incluídas na amostra da pesquisa, totalizando 300 respondentes válidos.

Não foi considerada nenhuma resposta dada pelos 108 restantes, mesmo aqueles que responderam grande parte da pesquisa, de modo a não desequilibrar os dados obtidos, evitando qualquer análise tendenciosa.

4.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de investigação empírica usando pesquisa de campo. A nossa amostra não-probabilística escolhida por acessibilidade foram os servidores públicos estatutários de agência reguladora, concursados, ocupantes dos cargos de nível superior de especialista em regulação e analista administrativo; e ocupantes dos cargos de nível médio de

técnico em regulação e técnico administrativo, todos com direito à estabilidade no serviço público.

Foi aplicado questionário estruturado que foi enviado por e-mail para os servidores das dez agências reguladoras existentes: ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar; ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis; ANCINE – Agência nacional do Cinema; ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária; ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações; ANA – Agência Nacional de Águas; ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica; ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres, ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil, e ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários.

Os questionários utilizados foram: o Psychological Contract Inventory, de Denise Rousseau (2008) e as Escalas de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1990). Os questionários originais passaram por um processo de validação quanto à tradução, realizado de acordo com o procedimento a seguir: foram selecionadas duas pessoas distintas, sem contato entre si, com domínio do idioma inglês, que efetuaram a tradução dos originais para o português. A partir destas versões em português foram feitas traduções para o inglês, por outras duas pessoas, também separadamente. As versões finais em inglês foram confrontadas com os originais, avaliando-se a coerência com as questões iniciais. Foram descartadas as versões que não apresentaram fidedignidade quanto aos originais, determinando qual tradução em português deveria ser utilizada.

Desta forma, foi atestada a confiabilidade dos questionários que foram utilizados, que estão disponibilizados como anexos em sua formatação original. Para a aplicação, cada questionário teve seus itens misturados, de modo que não fosse possível identificar as dimensões por parte dos respondentes, evitando assim um direcionamento das respostas.

Por fim, o questionário aplicado conteve três partes, a saber: as perguntas referentes a contrato psicológico, aquelas referentes a comprometimento organizacional, e questões de resposta opcional referentes a dados demográficos.

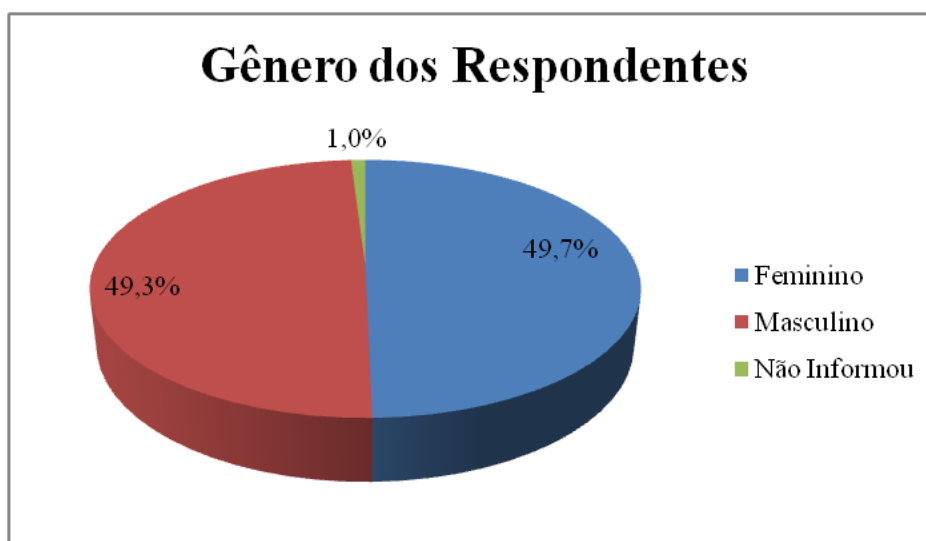
4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Foi utilizado o SPSS como extrator de dados, para possibilitar a análise estatística e a interpretação final dos resultados obtidos.

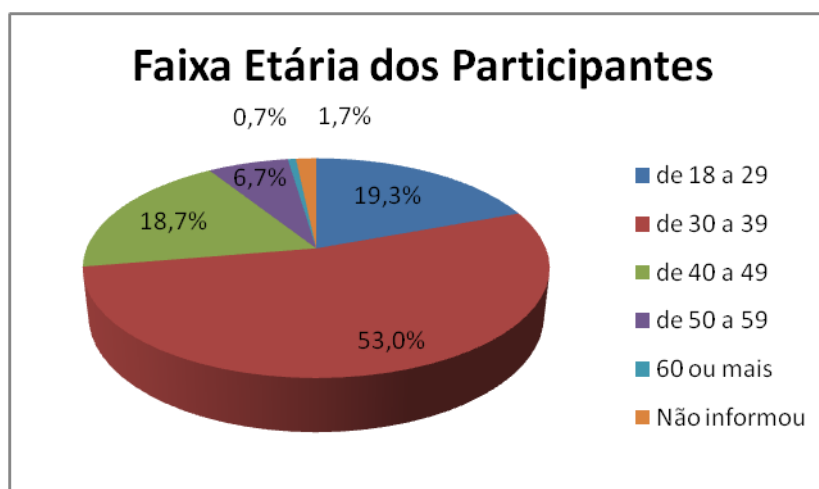
4.2.1 Amostra da Pesquisa

Conforme apresentado na seção 4. Metodologia da Pesquisa, o questionário foi acessado por 408 servidores de Agências Reguladoras, chegando-se a um total de 300 observações válidas, o que representa um índice de finalização do instrumento de coleta de dados de 73,5%. A seguir, são apresentadas algumas características demográficas dos 300 respondentes que finalizaram o questionário.

Gráfico 1: Gênero dos Respondentes



De acordo com o Gráfico 1, pode-se notar uma participação muito semelhante entre servidores do gênero masculino e feminino. Infelizmente, não se conseguiu para este trabalho o percentual total de servidores dos gêneros masculino e feminino das Agências Reguladoras. Entretanto, diante do desconhecimento desses percentuais, considerou-se que a divisão igualitária foi um fator positivo para a validação das conclusões deste trabalho.

Gráfico 2: Faixa Etária dos Respondentes

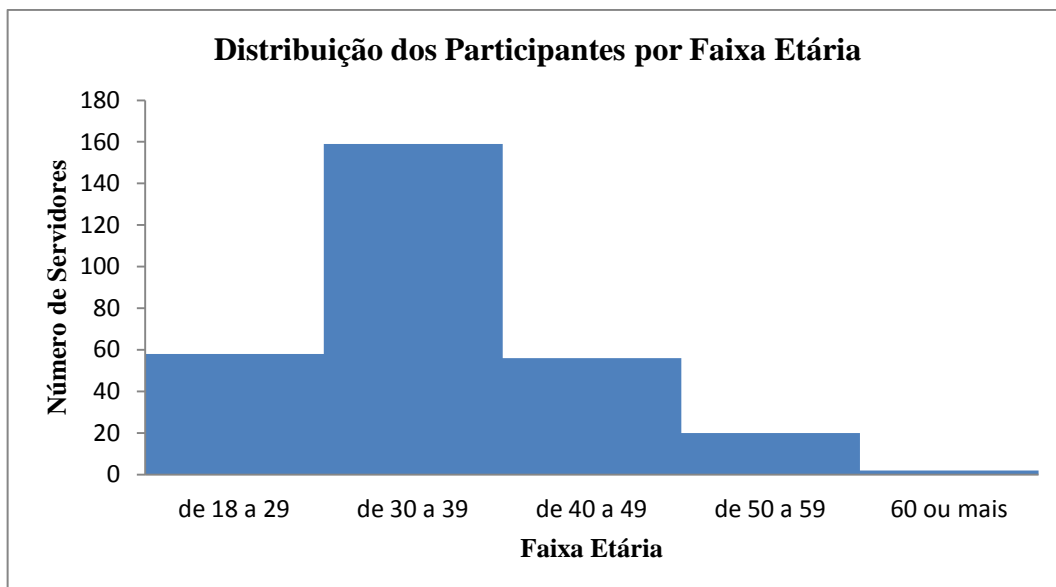
O Gráfico 2 exibe o percentual dos servidores participantes por faixa etária. Como se pode observar, mais da metade dos respondentes que finalizaram o questionário tinham entre 30 e 39 anos. Em seguida, vinha os servidores entre 18 e 29 anos, cujo percentual foi bastante próximo daquele dos respondentes entre 40 e 49 anos.

Mais uma vez, o fato de não se ter a distribuição por faixas etárias do total de servidores das Agências Reguladoras representa uma limitação da pesquisa, uma vez que a faixa etária dos participantes pode ser muito diferente da distribuição real nas agências. Dessa maneira, a idade dos respondentes configurar-se-ia como um viés do trabalho.

Tabela 1: Idade dos Participantes - Variações

Idade dos Participantes	
Média	35,43 anos
Desvio-Padrão	8,62 anos

Uma maneira encontrada para tentar averiguar eventuais diferenças entre a distribuição de faixa etária populacional e amostral foi a elaboração do histograma de distribuição amostral. Conforme observado no gráfico 3, a distribuição por faixa etária apresenta elevado grau de normalidade, com uma classe central e uma redução simétrica gradual nas classes vizinhas. A normalidade da distribuição amostral pode ser estendida à população de servidores das agências. Dessa maneira, reduzir-se-ia o viés amostral, visto que se aumentaria a probabilidade da amostra representar fielmente a distribuição etária populacional.

Gráfico 3: Distribuição dos Participantes por Faixa Etária

A última informação demográfica extraída na pesquisa refere-se ao tempo de experiência profissional dos participantes. Como pode ser observado no gráfico 4, a maior concentração dos respondentes está na classe entre 6 e 10 anos de experiência, havendo uma redução gradual e simétrica nas classes vizinhas.

A tabela 2, a seguir, apresenta outros dados demográficos amostrais. Em função da assimetria da distribuição do tempo de experiência profissional, a mediana acaba por ser uma medida de posição mais precisa do que a média.

Gráfico 4: Tempo de Experiência Profissional dos Respondentes

Tabela 2: Experiência Profissional – Variações

Experiência Profissional dos Participantes	
Mediana	10,00 anos
Média	13,21 anos
Desvio-Padrão	9,50 anos

4.2.2 Construtos do Trabalho

Neste estudo, trabalhou-se com sete construtos, cada um deles composto por diferentes dimensões, as quais se formam pela conjunção de algumas variáveis – os itens dos questionários utilizados, em anexo. A tabela 3, a seguir, apresenta um resumo da composição dos construtos.

Tabela 3: Construtos

Construto		Dimensões	Número de Variáveis
Percepção do Contrato Psicológico	Transacional	Curto Prazo para o Funcionário	4
		Limitações para o Funcionário	4
		Limitações para o Empregador	4
	Relacional	Lealdade do Funcionário	4
		Estabilidade para o Funcionário	4
		Lealdade do Empregador	4
	Equilibrado	Empregabilidade para o Funcionário	4
		Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	4
		Desenvolvimento por parte dos Funcionários	4
		Empregabilidade pelo Empregador	4
		Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	4
		Desenvolvimento pelo Empregador	4
	Transitório	Falta de Confiança	4
		Incerteza	4
		Desgaste	4
Comprometimento Organizacional	Afetivo		8
	Normativo		8
	Instrumental		8

Todos os itens utilizados no questionário de pesquisa foram retirados de outros trabalhos, dos autores dos instrumentos, validados cientificamente. Em função disso, não se testaram as composições dimensionais apresentadas na tabela anterior, assumindo-as como premissas da análise. Entretanto, buscou-se avaliar a validade de cada um dos construtos relacionados nas hipóteses por meio do cálculo de seus alphas de Cronbach.

Com exceção do Comprometimento Normativo dos funcionários, todos os demais construtos apresentaram alphas superiores a 0,7, um valor de corte corriqueiramente usado em estudos quantitativos de ciências sociais aplicadas. Apesar de o valor de seu alpha ter sido de 0,64, optou-se por manter o construto no trabalho para que os testes das hipóteses que envolvem o comprometimento normativo pudessem ser realizados. Entretanto, esse fato coloca-se como uma limitação das eventuais interpretações dos resultados dos testes que envolvem esse construto.

A tabela 4, a seguir, apresenta os valores dos alphas de Cronbach para os setes construtos abordados neste trabalho.

Tabela 4: Alphas de Cronbach

Construto		Alphas de Cronbach
Percepção do Contrato Psicológico	Transacional	0,71
	Relacional	0,85
	Equilibrado	0,92
	Transitório	0,9
Comprometimento Organizacional	Afetivo	0,74
	Normativo*	0,64
	Instrumental	0,75

Testada a validade de cada um dos sete construtos, realizaram-se análises unifatoriais, objetivando-se calcular o *score* ponderado de cada um deles. Nas análises, obtiveram-se os valores dos pesos das variáveis que compõem cada construto. De posse dessas informações, calcularam-se os *scores* dos fatores para cada uma das observações.

As tabelas a seguir apresentam a média e o desvio-padrão dos valores encontrados.

Tabela 5: Contratos Psicológicos - Variações

Percepção do Contrato Psicológico	Média	Desvio-Padrão
Transacional	2,41	0,69
Relacional	3,25	0,82
Equilibrado	3,16	0,81
Transitório	3,19	0,99

Pode-se perceber que os valores médios para as percepções dos diferentes tipos de contrato psicológico são bastante semelhantes, com exceção da percepção do contrato psicológico transacional, que apresentou um valor consideravelmente inferior aos demais, indicando que esse tipo de contrato é percebido com menor intensidade pelos servidores das agências reguladoras.

Outro destaque, é que a média obtida do contrato psicológico relacional, mas que este não foi o contrato de maior percepção pelos servidores, e sim o transitório. A média indica que aqueles que percebem o contrato relacional, o fazem de modo mais intenso do que aqueles que percebem o transitório, embora este seja o predominante.

Também foram calculados os *scores* médios e desvios-padrões para os diferentes tipos de comprometimento organizacional dos servidores. Para esses fatores, as diferenças foram mais claras, ficando evidente a predominância da dimensão instrumental e o reduzido comprometimento normativo da amostra.

Tabela 6: Comprometimento Organizacional – Variações

Comprometimento	Média	Desvio-Padrão
Afetivo	2,90	0,86
Instrumental	3,51	0,76
Normativo	2,54	0,91

4.2.3 Análise Correlacional

Baseando-se nos valores dos *scores* padronizados, foram calculadas as correlações entre os construtos do estudo. Com base nessas correlações e em seus níveis de significância, avaliaram-se as hipóteses do modelo.

A tabela a seguir apresenta o quadro com as correlações entre os construtos.

Tabela 7: Correlações entre Construtos

Correlações		1	2	3	4	5	6
Percepção do Contrato Psicológico	1. Transacional						
	2. Relacional	-,259**					
	3. Equilibrado	-,226**	,690**				
	4. Transitório	,332**	-,275**	-,374**			
Comprometimento Organizacional	5. Afetivo	-,384**	,601**	,355**	-,267**		
	6. Instrumental	-,033	,146*	-,054	-,017	,139*	
	7. Normativo	-,241**	,420**	,207**	-,018	,582**	-,009

** Nível de Significância bicaudal de 0,01

* Nível de Significância bicaudal de 0,05

Dessa forma:

- A Hipótese 1a foi corroborada pelos dados, que apresentaram uma relação positiva entre a percepção do contrato psicológico relacional e o comprometimento afetivo;
- Os dados apresentaram a relação oposta à proposta na hipótese 1b. Segundo os dados, a percepção do contrato psicológico relacional teve uma relação positiva (a um nível de significância de 5%) com o comprometimento instrumental. Essa foi a única

relação estatisticamente significativa entre o comprometimento instrumental e quaisquer das percepções do contrato psicológico;

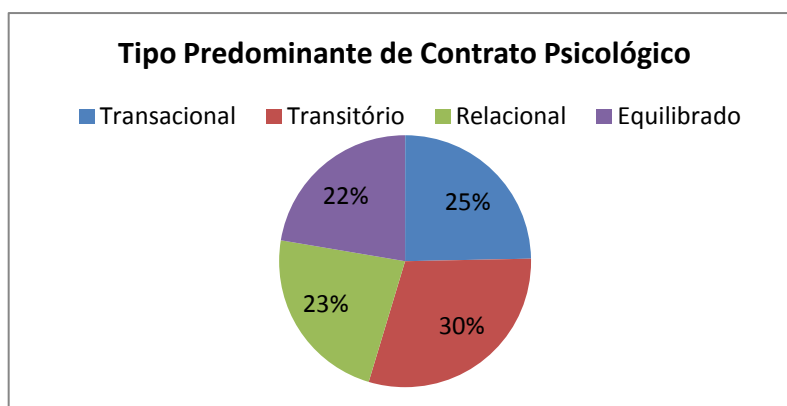
- A hipótese 1c foi corroborada pelos dados, que apresentaram uma relação positiva entre a percepção do contrato psicológico relacional e o comprometimento normativo;
- A hipótese 2a foi corroborada, visto que, quanto maior a percepção de contrato psicológico transacional, menor foi o comprometimento afetivo;
- Não foi encontrada qualquer relação significativa entre os fatores da hipótese 2b, impedindo que alguma conclusão seja feita entre a percepção do contrato psicológico transacional e o comprometimento instrumental dos servidores das agências;
- Os dados corroboraram a hipótese 2c, apresentando uma correlação negativa entre a percepção do contrato psicológico transacional e comprometimento normativo dos participantes;
- A hipótese 3a também foi corroborada, uma vez que, quanto maior a percepção de um contrato psicológico equilibrado, maior foi o comprometimento afetivo dos respondentes;
- A hipótese 3b não foi corroborada. Mais uma vez a relação entre o comprometimento instrumental e uma das percepções do contrato psicológico não foi significativa;
- A hipótese 3c também foi suportada pelos dados, uma vez que houve uma relação positiva entre o *score* do contrato psicológico equilibrado e o comprometimento normativo;
- Os dados corroboram a hipótese 4a, apresentado uma relação negativa entre o contrato psicológico transitório e o comprometimento afetivo dos servidores das agências reguladoras;
- Mais uma vez o comprometimento instrumental não apresentou relação significativa com a percepção de contrato psicológico, não suportando a hipótese 4b;

- A hipótese 4c também não foi fortalecida pelos dados, uma vez que não se apresentou uma relação significativa entre a percepção do contrato psicológico transitório e o comprometimento normativo.

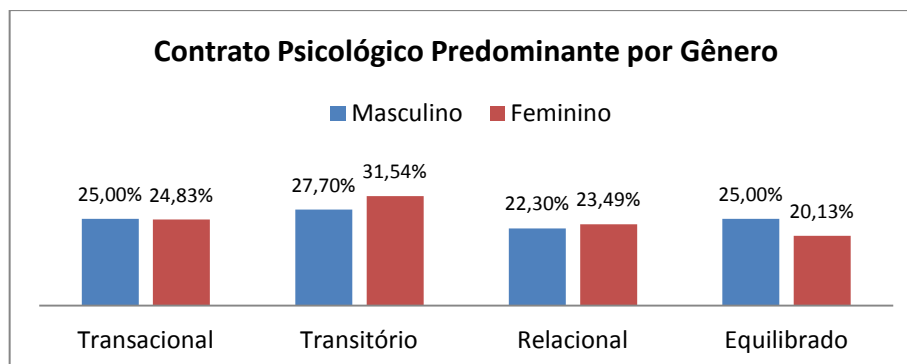
4.2.4 Predominância de Contratos e Comprometimentos na Amostra

A fase seguinte da análise consistiu na identificação da percepção predominante do contrato psicológico. Para tanto, os *scores* padronizados dessas percepções foram ordenados para cada uma das observações e o maior deles foi considerado predominante. Dessa maneira, obteve-se o gráfico a seguir, que indica o equilíbrio entre as percepções do contrato psicológico, com ligeira predominância do tipo transitório.

Gráfico 5: Contrato Psicológico – Predominância



Em seguida, fez-se uma análise da predominância dos tipos de contrato pelo gênero dos participantes. O gráfico a seguir mostra que para os tipos transacional e relacional não há grandes diferenças entre homens e mulheres. Entretanto, o tipo transitório é predominante num percentual maior das servidoras de agências reguladoras do que dos servidores, enquanto, para o tipo equilibrado, essa relação se inverte, com 25% dos servidores do gênero masculino percebendo contratos equilibrados contra 20% das servidoras do gênero feminino.

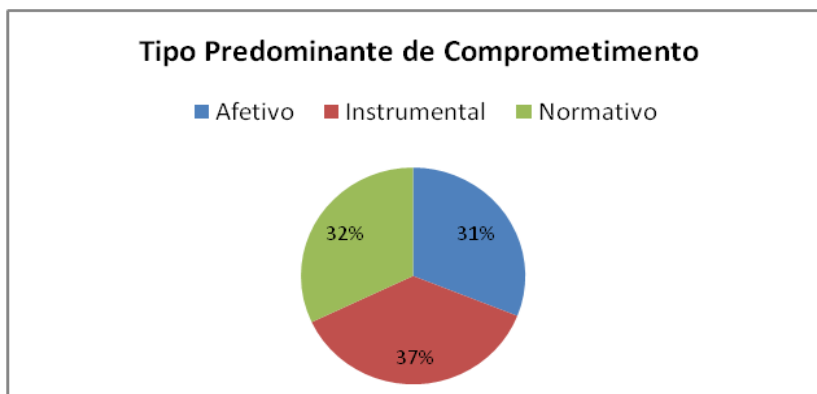
Gráfico 6: Contrato Psicológico – Predominância por Gênero

Em seguida, realizou-se a mesma análise de predominância pela faixa etária dos respondentes. No gráfico a seguir, percebe-se a gradual redução da predominância do contrato psicológico transacional à medida que a faixa etária dos participantes eleva-se. De maneira inversa, a predominância dos contratos transitórios e equilibrados eleva-se diretamente com o aumento da faixa etária dos servidores das agências.

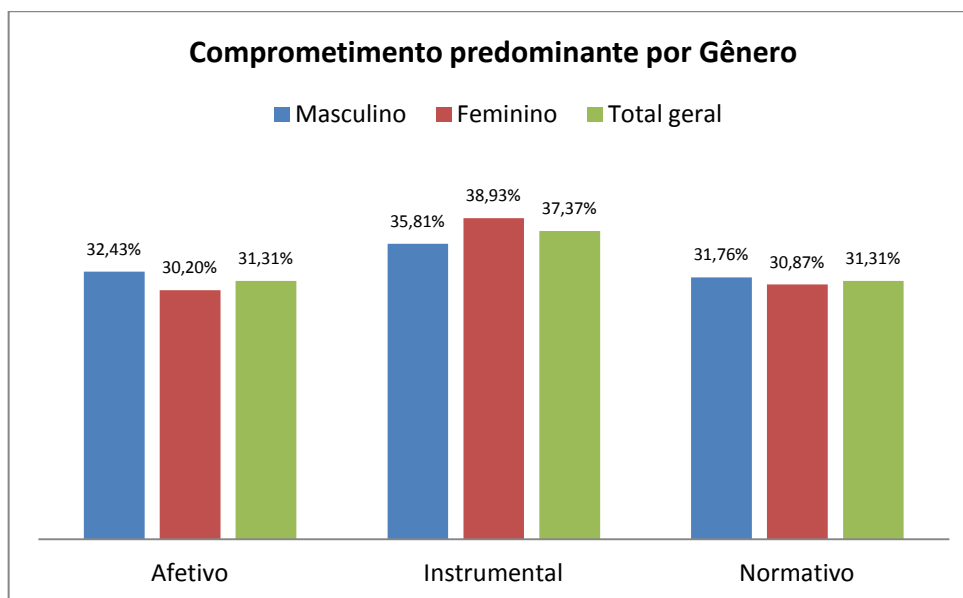
Gráfico 7: Contrato Psicológico – Predominância por Faixa Etária

■

Em seguida, analisou-se a predominância dos tipos de comprometimento para cada um dos participantes. O gráfico a seguir mais uma vez apresenta o equilíbrio da amostra, com ligeira maioria tendo um comprometimento predominantemente instrumental.

Gráfico 8: Comprometimento Organizacional – Predominância

Ao se fazer a análise por gênero, não se encontrou nenhuma diferença considerável entre servidores e servidoras das agências reguladoras, como se pode observar no gráfico a seguir. Contudo, percebe-se uma ligeira predominância do gênero feminino em relação ao comprometimento instrumental, em contrariedade aos outros tipos de comprometimento que tiveram predominância masculina.

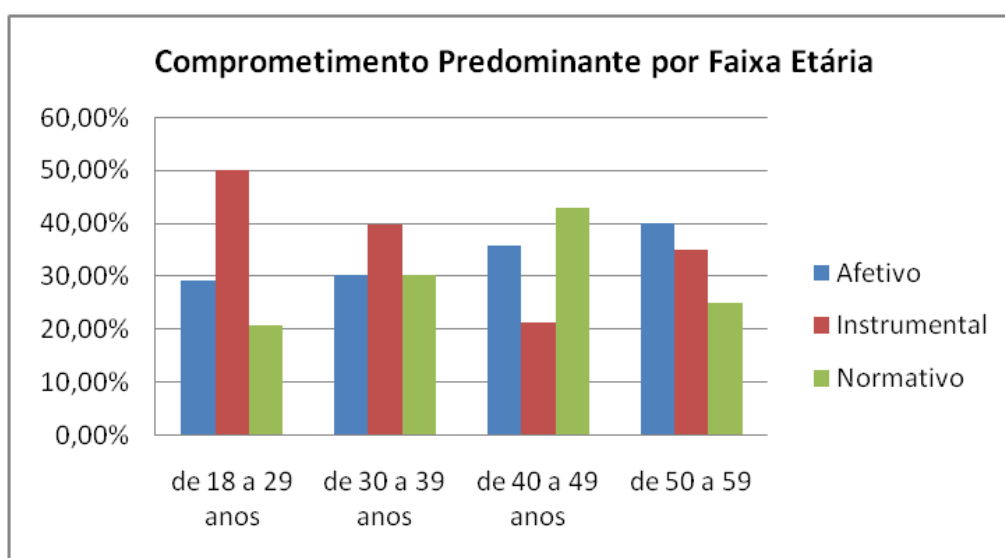
Gráfico 9: Comprometimento Organizacional – Predominância por Gênero

Quando se trabalhou com a faixa etária dos participantes, entretanto, obteve-se um resultado interessante. À medida que a faixa etária aumentou, o percentual de servidores comprometidos afetivamente elevou-se. Essa relação também foi encontrada para o comprometimento normativo. Entretanto, para esse tipo, na última faixa etária analisada

(entre 50 e 59 anos) o percentual de servidores comprometidos de maneira normativa reduziu-se.

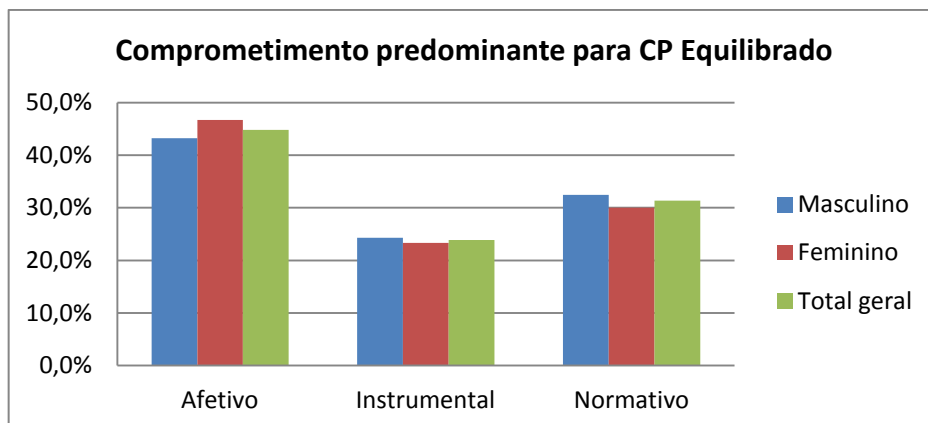
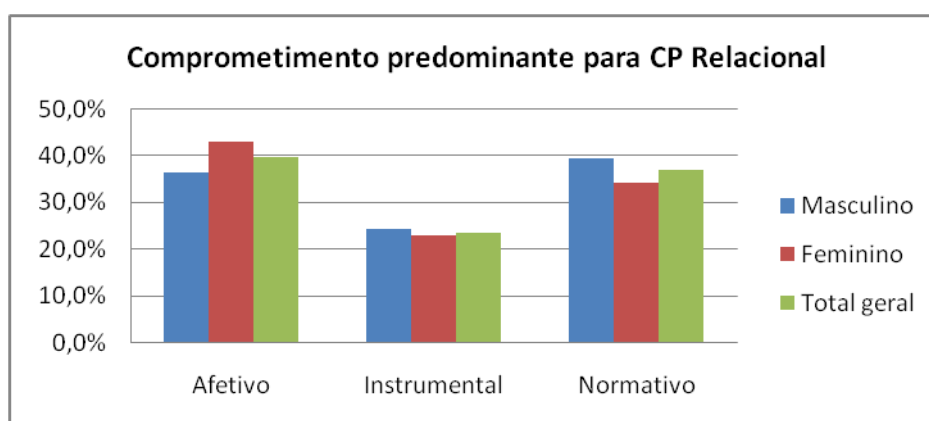
De maneira análoga inversamente, a predominância do comprometimento instrumental reduziu-se com o aumento da faixa etária até a penúltima classe de idade trabalhada. Mais uma vez, para os servidores entre 50 e 59 anos, essa relação inverteu-se, com um percentual maior deles comprometendo-se de maneira instrumental. O gráfico a seguir expõe essas relações encontradas.

Gráfico 10: Comprometimento Organizacional – Predominância por Faixa Etária



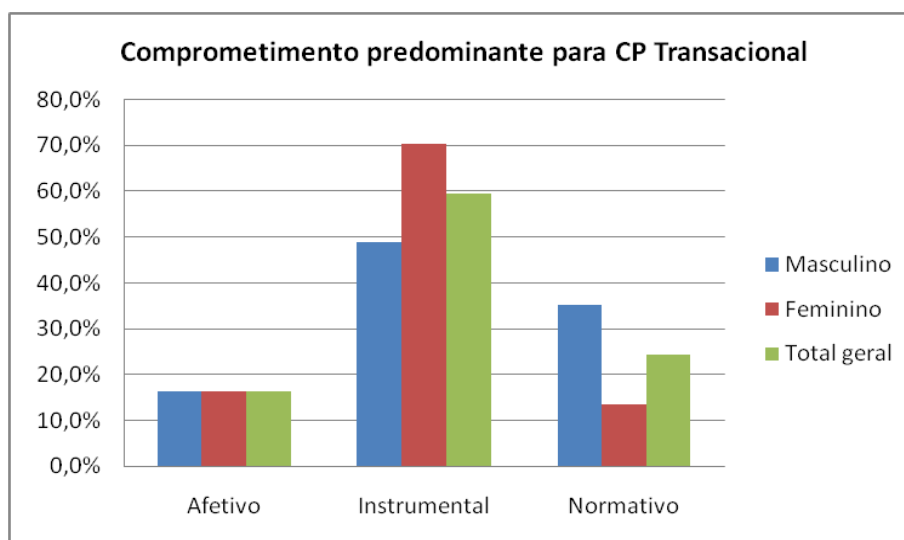
A seguir, buscou-se analisar os comprometimentos predominantes de acordo com a predominância das diferentes percepções de contratos psicológicos. Os dois gráficos a seguir, mostram que, para os servidores que têm uma percepção predominantemente equilibrada e relacional de seu contrato psicológico com a agência reguladora onde trabalham, os comprometimentos afetivo e normativo tendem a ser predominantes.

Considerando os contratos psicológicos equilibrado e relacional, um detalhe interessante ao se diferenciar os comprometimentos de servidores do gênero masculino e feminino é que os primeiros têm maior tendência a comprometerem-se normativamente, enquanto estas tendem a ter uma relação mais afetiva com as organizações.

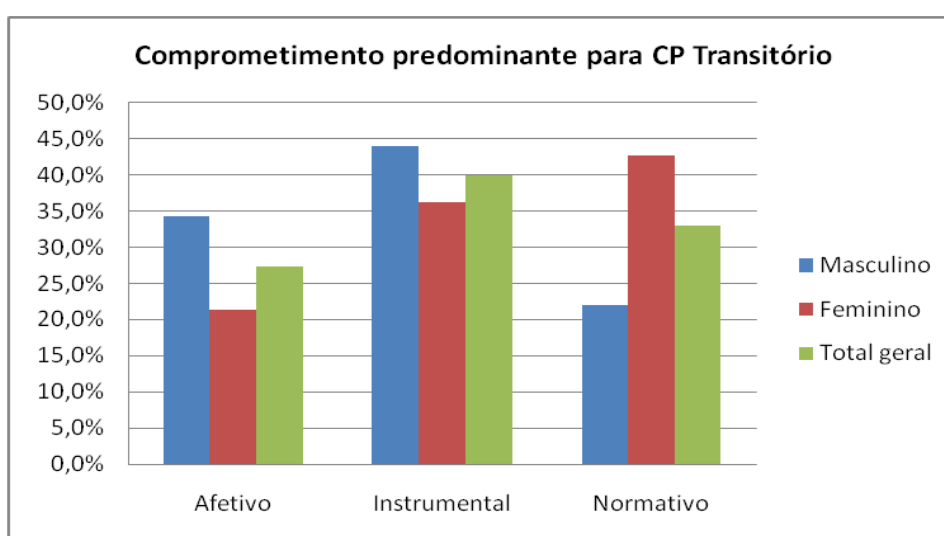
Gráfico 11: Comprometimento por Gênero para Contrato Psicológico Equilibrado**Gráfico 12: Comprometimento por Gênero para Contrato Psicológico Relacional**

Apesar de a hipótese 2b não ter sido corroborada pela análise das correlações, identificou-se que, para os servidores com contrato psicológico predominantemente transacional, o comprometimento instrumental também tende a predominar, sendo o mais forte para cerca de 60% dos participantes.

Aqui, mais uma vez, a diferenciação por gênero trouxe uma relação interessante, visto que, o gênero feminino alcançou cerca de 70% de predominância instrumental, contra menos de 50% do gênero masculino. Em contrapartida, mais de 30% dos servidores do gênero masculino com percepção de contrato transacional apresentaram comprometimento normativo, contra menos de 15% para as servidoras do gênero feminino.

Gráfico 13: Comprometimento por Gênero para Contrato Psicológico Transacional

Em seguida, analisou-se o comprometimento dos servidores com percepção de contrato transitório predominante. Neste caso, 34% dos homens e 21% das mulheres comprometem-se afetivamente; 44% dos homens e 36% das mulheres comprometem-se instrumentalmente; e 22% dos homens e 43% das mulheres comprometem-se normativamente. Para o contrato psicológico transacional, os dados mostraram-se bastante diversificados e desequilibrados, não apresentando um padrão nítido em função das diferenças encontradas por gênero.

Gráfico 14: Comprometimento por Gênero para Contrato Psicológico Transitório

Analisando-se por faixa etária, notou-se a elevação do comprometimento afetivo à medida que a idade dos servidores participantes cuja percepção de contrato equilibrado predomina aumentou, como se observa no gráfico a seguir.

Gráfico 15: Comprometimento por Faixa Etária para Contrato Psicológico Equilibrado

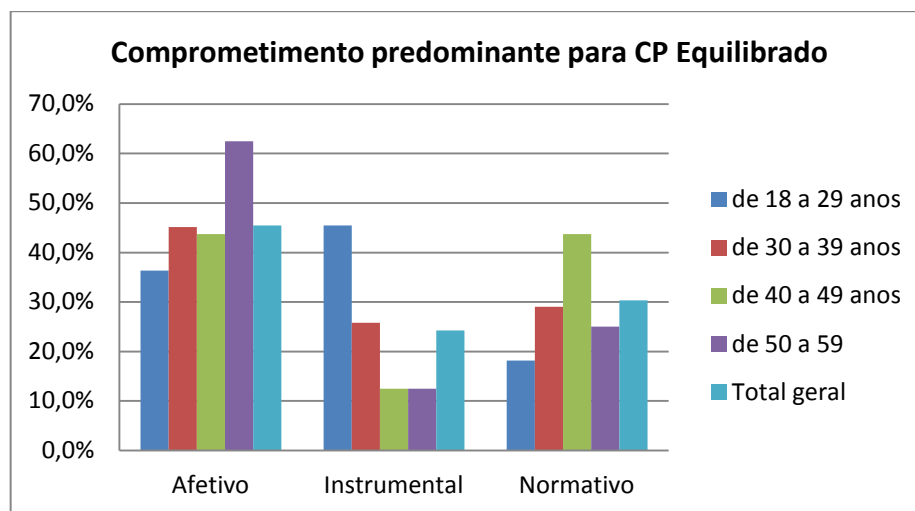
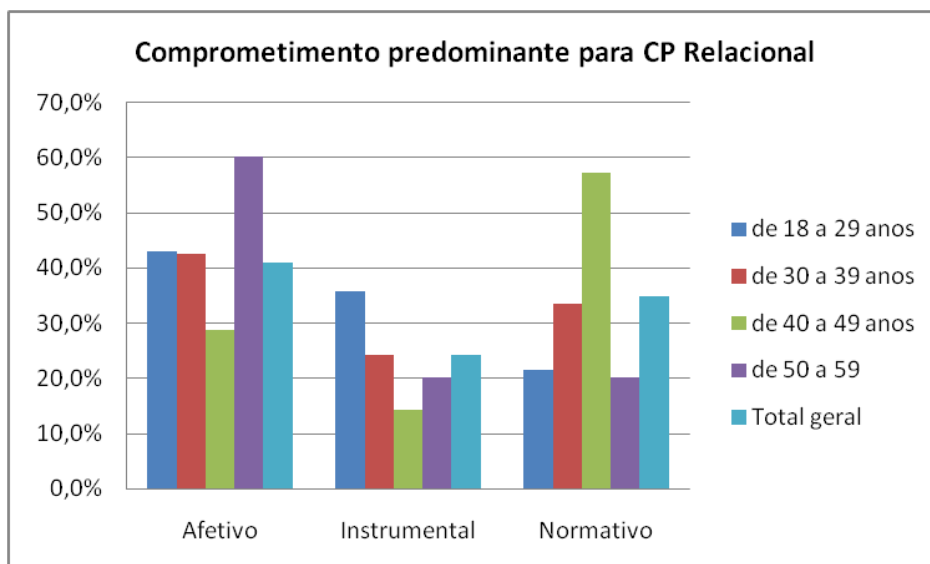


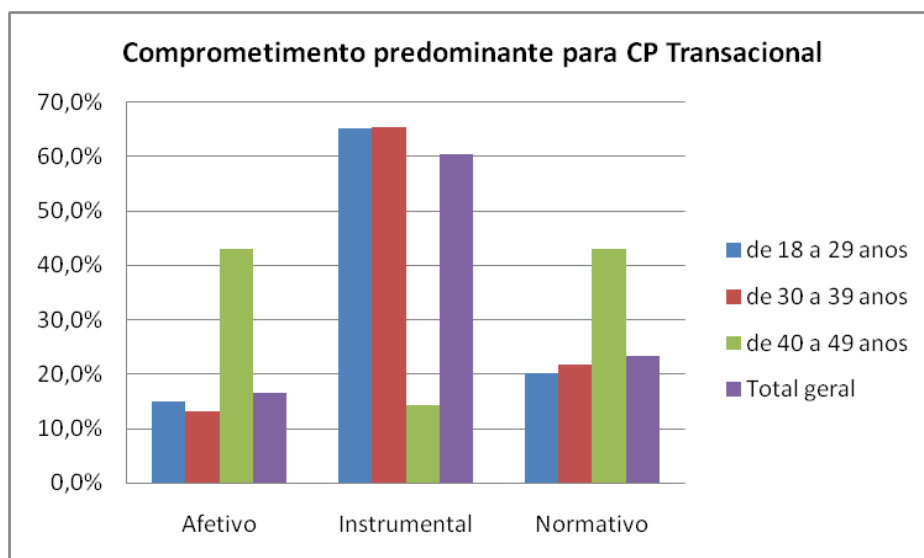
Gráfico 16: Comprometimento por Faixa Etária para Contrato Psicológico Relacional



Para os servidores cuja percepção de contrato psicológico com a agência reguladora é predominantemente transacional, já se sabia por análise anterior que o comprometimento instrumental atingia os índices mais elevados. Entretanto, para a faixa entre 40 e 49 anos (a mais antiga a apresentar alguma observação com predomínio transacional), os

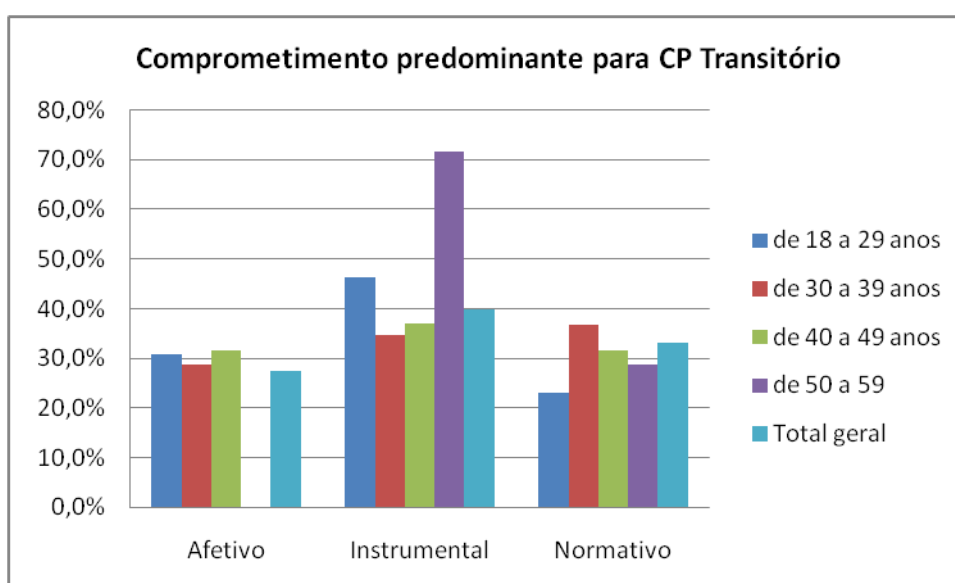
comprometimentos afetivo e normativo continuaram sendo maioria, demonstrando a reduzida importância instrumental para essa classe etária.

Gráfico 17: Comprometimento por Faixa Etária para Contrato Psicológico Transacional



Por fim, para os servidores com percepção predominantemente transitória, o equilíbrio apareceu mais uma vez, com exceção da faixa etária entre 50 e 59 anos, em que mais de 70% dos participantes apresentaram comprometimento instrumental.

Gráfico 18: Comprometimento por Faixa Etária para Contrato Psicológico Transitório



4.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por escolhermos o estudo de caso único, estamos cientes da dificuldade de replicação ou generalização, já que o estudo de caso não avalia a incidência do fenômeno e sim o fenômeno em seu contexto.

Apesar de existirem 10 agências reguladoras no Brasil, tratamos como caso único porque não tínhamos a intenção de estudar cada uma separadamente para depois estabelecer uma correlação entre elas.

Foi percebida um pouco de preocupação por parte de alguns servidores em responder um questionário eletrônico, mesmo que anônimo, que demonstraram certo medo de represálias por expressar verdadeiramente seus sentimentos e percepções, e ser possivelmente identificado.

5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com base nos resultados da pesquisa, foi possível a reflexão dos pontos a seguir apresentados.

Os servidores públicos de agências reguladoras que percebem contrato psicológico relacional tendem a apresentar os três tipos de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental, nessa ordem de predominância. Considerando as principais características do contrato relacional, verificamos a presença do cruzamento dos aspectos de trabalho em longo prazo com os termos de desempenho não especificados (ROUSSEAU, 2000). É do interesse do trabalhador permanecer na empresa, pois se percebe que se sente satisfeito com o apoio recebido para si mesmo, extensivo à sua família, o que fortalece sua fidelidade à organização, e sente-se estimulado para fazer tudo que é necessário para manutenção desse emprego.

No caso dos servidores públicos de agências reguladoras, acreditava-se não haver significância do comprometimento instrumental para aqueles que percebem o contrato relacional, devido à existência da estabilidade na carreira, já que esta garante sua permanência em longo prazo. Entretanto, o resultado apresentado sugere que os servidores públicos que percebem um contrato psicológico relacional desenvolvem simultaneamente os três tipos de comprometimento (MEYER e ALLEN, 1990). Assim, na medida em que se envolvem mais

profundamente com a organização, despertam seu desejo de permanecer e o sentimento de dever moral e ético, e também precisam da garantia do emprego em longo prazo, representada pela estabilidade. Ou seja, o servidor que percebe o contrato psicológico relacional passa a acreditar nas vantagens, não apenas financeiras, de estar vinculado à determinada agência reguladora, e não cria empecilhos ou barreiras na operacionalização de suas atividades, mesmo que essas não tenham caráter permanente. Pelo contrário, torna-se um ponto de apoio para a agência reguladora, pois ele pretende manter o vínculo. O papel dos gestores torna-se de extrema importância, alimentando o sentimento de confiança no servidor e propiciando maior interação social na organização (VEN, 2004).

Importante ressaltar, que se houver alguma mudança na percepção do contrato psicológico, seja essa quebra ou violação, o comprometimento do servidor também poderá sofrer alteração, pois na medida em que os contratos psicológicos são formados com base na confiança, a violação pode conduzir a fortes reações emocionais e sentimento de grande decepção e traição (ROBINSON & ROUSSEAU, 1994). Pode-se citar uma causa de violação para Rousseau (1995) que os servidores se deparam com certa frequência: mudança de chefias, quando o patrão ou um mentor é promovido, desligado ou se aposenta, acordos antigos podem ser revogados. Isso ocorre em decorrência de mudanças no cenário político nacional, que a cada mudança de governo existe a grande probabilidade de mudança no quadro de gestores, o que pode provocar a descontinuidade de acordos informais.

Vale ressaltar que a pesquisa indicou que o contrato psicológico relacional é percebido por homens e mulheres sem distinção significativa, e mantém equilíbrio na percepção de acordo com as faixas etárias. Entretanto, o contrato psicológico relacional não é o mais percebido pelos respondentes, ocupa a terceira posição na predominância geral.

Destaca-se a predominância do comprometimento afetivo para os que percebem o contrato relacional. Esses estão em maioria na faixa etária de 50 a 59 anos, e são mulheres na maior parte. Pode-se inferir que são servidoras com maturidade desenvolvida, com uma vida mais estabilizada e que desenvolvem uma atividade profissional na agência reguladora que as satisfaça, mesmo que não haja grandes desafios. As servidoras que se enquadram neste perfil representam uma força de trabalho garantida para a agência reguladora. Em seguida, aparece o comprometimento normativo, pelos que estão na faixa de 40 a 49 anos prioritariamente, e pela maioria masculina. O fator que os impulsiona em perceber o contrato relacional é a

obrigação moral e o dever ético. Sentem que devem comprometer-se com a agência reguladora porque isso é o certo a fazer. São servidores que não têm a intenção de trocar de emprego e estão satisfeitos com as atuais condições de trabalho. Por fim, aparece o comprometimento instrumental, percebido pela maioria masculina e jovem, de 18 a 29 anos. Seu desejo de permanecer na agência reguladora está relacionado à sua percepção de necessidade de ter um emprego, e representam as pessoas em início de carreira, que precisam obter experiência profissional antes de se lançarem em oportunidades de emprego arriscadas.

Os resultados sugerem que os servidores que percebem um contrato psicológico transacional têm maior comprometimento instrumental, seguido do normativo e depois o afetivo. Podemos inferir que as características do contrato transacional, limitações e curto prazo, reforcem este posicionamento do comprometimento de modo geral (ROUSSEAU, 2000). Os servidores que percebem esse tipo de contrato psicológico, provavelmente estão sendo impulsionados pelo aspecto limitação, uma vez que existe a certeza de que haverá continuidade da relação de trabalho por parte do empregador devido à existência da estabilidade funcional (BRESSER-PEREIRA, 1996). As limitações percebidas podem estar relacionadas com a pouca possibilidade de ampliação das atividades profissionais, e baixa participação em eventos de capacitação. Assim, ficam com menor disposição para assumir responsabilidades adicionais, apresentam menor lealdade à organização e desejam desenvolver habilidades comerciais para o mercado externo. Relacionando esses fatores com o servidor público, podemos inferir que estes têm a disposição para a mudança de emprego na medida em que encontrem condições mais satisfatórias de trabalho, tanto no campo econômico-financeiro como em relação às atividades em si. Entretanto, precisam manter o atual emprego, mas sentem que não será uma relação duradoura, por isso o interesse em desenvolver habilidades para o mercado externo. Esta relação existirá somente até encontrarem um emprego que os ofereça benefícios que considerem melhores dos daqueles que já possuem.

Observa-se que a pesquisa demonstrou que o contrato psicológico transacional, em geral, é mais percebido por servidores da menor faixa etária e quase não é percebido pelos de maior idade. Essa faixa coincide com o período de vida em que as pessoas estão em busca de afirmação profissional. Outro dado que reforça esta percepção é que aproximadamente 48% dos respondentes têm experiência profissional de até 10 anos, ou seja, já tem algum conhecimento e vivência acumulados, mas ainda buscam seu posicionamento profissional que dará início ao desenvolvimento de uma carreira. Dessa forma, ações devem ser realizadas

visando a retenção desses servidores, pois se sabe que a renovação do quadro de servidores é limitada, dependendo de autorização governamental e de disponibilidade orçamentária (BRASIL, 1990).

Quando é feito o cruzamento do contrato transacional com comprometimento, observa-se a predominância do comprometimento instrumental, para a maioria feminina, que se encontra na faixa etária de 30 a 39 anos. A maioria das servidoras que está nesta faixa está envolvida simultaneamente com questões domésticas, filhos, e estudos complementares, além da atividade profissional. Essas características, amplamente divulgadas na mídia, explicam a instrumentalidade do comprometimento, ou seja, a necessidade de ter um emprego com atividades especificadas, o qual não exija nada além do que foi pactuado, mas que entendem não ser eterno, na medida em que outro mais vantajoso, que atenda melhor suas necessidades pessoais possa surgir. Esse grupo de servidoras tende a desenvolver suas atividades com afinco, mas rigorosamente de acordo com as regras contratuais. O que mostra uma contradição em relação às promessas iniciais feitas pelos empregados em termos de dedicação ao trabalho (VEN, 2004). As agências podem vir a ter dificuldade com esse grupo, se precisar contar com um trabalho extraordinário numa situação específica. Não é o grupo mais indicado para executar projetos que necessitem maior flexibilidade por parte das servidoras, até mesmo para viagens ou deslocamentos.

O comprometimento normativo foi o segundo na predominância do contrato transacional, pelos servidores que estão na faixa de 40 a 49 anos, e em maioria masculina. Representam um grupo mais maduro e com maior vivência, que não está vinculado à respectiva agência reguladora porque precisa, mas com maior força o vínculo baseia-se no dever de cumprir o acordo de trabalho. Os servidores nessa faixa etária representam um grupo de profissionais que já não tem tanta facilidade em encontrar outras oportunidades de trabalho no mercado externo, mas que tem uma experiência profissional e conhecimento técnico relevante. Assim, é possível inferir que a percepção do contrato transacional pelos servidores acontece pela impossibilidade de maior participação na agência reguladora. É a percepção de que a agência não está aproveitando o potencial intelectual disponível, o que gera um sentimento de insatisfação e frustração. Essa é uma das promessas da organização, que quando não cumpridas pode gerar a violação do contrato psicológico (VEN, 2004). Já o comprometimento afetivo foi percebido tanto por homens quanto por mulheres, na mesma proporção, que estão em maioria na faixa de 40 a 49 anos. A relação afetiva foi percebida pelos servidores em grau

significativamente abaixo dos demais comprometimentos. Entende-se essa relação, com a dificuldade de se estabelecer vínculos emocionais e de confiança quando simultaneamente se entende que a relação entre servidor e agência é frágil e pode ser rompido a qualquer momento.

Para os servidores que percebem o contrato psicológico equilibrado, foram corroborados os comprometimentos afetivo e normativo, e o instrumental não apresentou relação de significância. A não corroboração da hipótese 3b demonstrou algo inovador. O servidor de agência reguladora que percebe o contrato psicológico equilibrado, ou seja, advindo de uma relação mais madura e dinâmica, baseada nos benefícios recíprocos não somente para aplicação dentro da organização, mas para o mercado como um todo, onde os desafios de crescimento da organização também promovem seu próprio desenvolvimento, não fundamentam seu comprometimento porque precisam permanecer na respectiva agência (ROUSSEAU, 2000). Na verdade eles vão além da necessidade de ter um emprego, e buscam o compartilhamento do sucesso, do aprimoramento e do alcance de resultados cada vez mais desafiadores. Com isso, seu comprometimento aumenta de forma espontânea, fundamentando-se principalmente no afetivo e no normativo. Quanto mais se sentem valorizados e reconhecidos pela agência reguladora, maior a possibilidade de manutenção do vínculo. A reciprocidade dos objetivos e intenções torna a relação atrativa tanto para o servidor quanto para a agência reguladora.

O comprometimento afetivo surgiu como o predominante para os servidores que percebem o contrato equilibrado, sendo maior para a faixa etária de 50 a 59 anos e para as mulheres. As servidoras deste grupo tendem a ter maior experiência profissional e maturidade em termos gerais, com vida pessoal estabilizada, e em caso de filhos, já crescidos e mais independentes dos cuidados maternos. Dessa forma, essas servidoras podem dedicar-se de forma mais intensa ao trabalho e as atividades laborais ganham maior espaço e os desafios são geralmente muito bem recebidos. O comprometimento normativo aparece em segundo lugar na predominância, com participação majoritária de servidores da faixa etária de 40 a 49 anos e do gênero masculino, apresentando a mesma configuração do contrato psicológico transacional. Entretanto, a percepção é bastante diferente, pois enquanto no transacional o sentimento de limitações e de poucas oportunidades estava presente, para o contrato equilibrado outros servidores entendem o oposto. Percebem o mesmo dever de permanecer na agência reguladora, mas porque vêem como vantajoso, benéfico e desafiador. Interpretam a

relação como elemento de crescimento mútuo, com estímulo ao desenvolvimento profissional, com possibilidade de participação ativa nos processos da agência, e oportunidade de ascensão funcional. A diferença entre os dois tipos de contrato – transacional e equilibrado, é que o transacional foi percebido por um número maior de servidores, ou seja, menos servidores têm as expectativas relacionadas ao contrato equilibrado. O comprometimento instrumental foi fracamente percebido pela maioria masculina, na faixa etária de 18 a 29 anos. Os dados não foram suficientemente relevantes, justificando uma análise mais detalhada. Pode-se considerar apenas que um percentual insignificante de servidores, jovens, desenvolveram uma relação madura de trabalho porque precisam manter o vínculo. Parece incongruente essa tendência.

Os dados analisados apontam que os servidores que percebem o contrato psicológico transitório têm comprometimento instrumental, normativo e afetivo, nessa ordem de predominância. Sabe-se que para Rousseau (2000), o contrato transitório não é exatamente um contrato psicológico, se trata mais de uma reflexão sobre os desdobramentos das mudanças organizacionais e as transições que não estão de acordo em desacordo com um acordo de emprego estabelecido previamente. Assim, observa-se que a percepção do tipo transitório está baseada nos componentes relacionados, que são a falta de confiança recíproca, onde servidor e administração ocultam informações importantes, a incerteza do servidor sobre suas reais obrigações para com a agência e o desgaste dessa relação tão obscura que propicia o desejo de desligamento da organização. Nas discussões eletrônicas promovidas pelo SINAGÊNCIAS e ANER, é fácil identificar a presença desse tipo de sentimento nos servidores das agências reguladoras. A maioria se sente impedido de participar da definição dos rumos das agências, com seu potencial intelectual desprestigiado, e não digno de confiança. Por meio dos debates, verifica-se que os servidores estão se desmotivando pela não participação efetiva e relevante. Por outro lado, parecem não entender o poder discricionário da administração pública, em decisões relativas a nomeações em cargos comissionados ou em mudanças regimentais estratégicas. Acaba por haver um posicionamento oposto entre servidores e administração que não contribui para o desenvolvimento do trabalho. Verifica-se claramente a presença do cinismo organizacional, onde existe a crença de que a organização carece de integridade, podendo levar aos descrédito e comportamento crítico dos servidores (ABRAHAM, 2000). Isso não quer dizer que os servidores são descomprometidos com as agências reguladoras. Pode-se inferir que há uma forte discordância entre as partes.

Contudo, os servidores que percebem o contrato transitório apresentam comprometimento instrumental predominantemente, pelo gênero masculino, e pela faixa etária de 50 a 59 anos. Habitualmente, verifica-se que esta faixa etária reúne profissionais com grande experiência profissional, mas desvalorizada pelo mercado externo. O sentimento de precisar da agência reguladora é grande e determinante para sua permanência. Entretanto, é um grupo que, pela sua maturidade, quer participar de discussões preliminares que irão determinar rumos e ações a serem tomados, mas que não percebe essa oportunidade nas agências nas quais trabalham, o que caracteriza a falta de confiança, incerteza e desgaste do contrato transitório (ROUSSEAU, 2000).

O comprometimento normativo aparece na seqüência, com maioria das mulheres e da faixa entre 30 a 39 anos. É a representação de um grupo crítico de servidoras, com insatisfações com a respectiva agência, mas que sente obrigada a manter o vínculo. Não apenas porque precisam do emprego, mas principalmente porque assumiram esse compromisso e entendem que é seu dever moral cumpri-lo. Em seguida, aparece o comprometimento afetivo, percebido pelos servidores (gênero masculino) que têm de 40 a 49 anos. É uma relação instigante, pois existe o sentimento de desacordo em termos de confiança, de redução de benefícios, da falta de oportunidades, mas mesmo assim os servidores são comprometidos porque desejam (MEYER e ALLEN, 1990). Talvez o estímulo desse comprometimento seja a esperança dos servidores da reversão do quadro de descrédito, para um cenário mais equilibrado. Somente um estudo específico poderá dar essa resposta.

Em síntese, a pesquisa apontou para a predominância do contrato psicológico transitório (30%), seguido do contrato transacional (25%), do relacional (23%) e por fim do equilibrado (22%). Vale ressaltar que os contratos transitório e transacional têm um componente em comum, o curto prazo, e sugerem a pouca ou nenhuma participação mais efetiva do servidor na agência reguladora. As percepções em termos de comprometimento também acompanharam a mesma ordem de predominância, a saber, instrumental, normativo e afetivo. Já os contratos relacional e equilibrado que têm a similaridade do longo prazo, e do apoio aos servidores, também apresentaram a mesma seqüência de seus componentes, sendo o primeiro o afetivo, seguido do normativo e por fim o instrumental.

Em relação a comprometimento organizacional a predominância estabelecida pela pesquisa foi em primeiro lugar o instrumental (37%), o normativo (32%) e o afetivo (31%), o que nos

indica que a maioria dos servidores respondentes precisa ter e manter o vínculo com a agência reguladora. Um fator que pode contribuir para esse sentimento pode estar baseado no aspecto financeiro, já que houve a revisão da remuneração dos servidores, ficando atraente no mercado.

Outro fator importante é a faixa etária predominante que é a de 30 a 39 anos, seguida da faixa de 18 a 29 anos, que reunidas representam cerca de 73% dos respondentes. Como não temos elementos para comparar com as reais idades da maioria dos servidores de agências reguladoras, resta a impressão que a população é composta em sua grande maioria por profissionais mais jovens, e com pouca experiência, uma vez que cerca de 49% tem no máximo 10 anos de experiência, segundo as informações da pesquisa.

Por fim, com base na análise e interpretação feitas podemos inferir que a maioria dos servidores das agências reguladoras percebe um contrato psicológico transitório, remetendo ao comprometimento instrumental, que possivelmente trata-se de uma população jovem, em fase de início de carreira ou de afirmação profissional.

A conclusão acima responde ao problema inicial **“De que forma o contrato psicológico se relaciona o comprometimento organizacional do servidor público das agências reguladoras brasileiras?”**, e atende ao objetivo do estudo que era “Verificar de que forma as variações do contrato psicológico se relacionam com um dos tipos de comprometimento organizacional do servidor público brasileiro, mais precisamente no contexto das agências reguladoras.”

6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

- ✓ Para atenuar os efeitos do contrato psicológico transitório, é necessária a revisão do planejamento de ações de gestão futuras, promovendo maior transparência e confiabilidade, como mecanismo para estimular o maior envolvimento dos servidores que percebem esse tipo de contrato psicológico.

- ✓ Visando promover uma mudança de comportamento dos servidores que percebem o contrato transitório, indica-se o maior compartilhamento de informações, principalmente sobre os interesses estratégicos.
- ✓ Melhor aproveitamento do potencial de servidores do gênero masculino entre 50 e 59 anos, que percebem o contrato transitório e o comprometimento organizacional instrumental, e das servidoras entre 30 e 39 anos, que percebem o contrato transitório e o comprometimento normativo.
- ✓ Para atendimento aos que percebem um contrato psicológico transacional (maioria jovem), as áreas de recursos humanos das agências reguladoras podem concentrar-se no desenvolvimento de um plano de carreiras, reunindo as necessidades organizacionais e o potencial humano interno, objetivando a retenção de talentos por meio do oferecimento de desafios de crescimento e desenvolvimento profissionais.
- ✓ Atenção às servidoras entre 30 e 39 anos, que podem oferecer impedimento para realização de trabalho extraordinário ou para viagens, ou ainda, para assumir novas atividades não previstas inicialmente, pois percebem o contrato psicológico transacional e o comprometimento organizacional instrumental. Direcioná-las, principalmente para atividades diárias rotineiras e habituais.
- ✓ As agências reguladoras devem oferecer a oportunidade de maior participação dos servidores do gênero masculino, que estão em 40 e 49 anos, pois apresentam o desejo de serem reconhecidos por meio da possibilidade de expressarem suas experiências e capacidades profissionais.
- ✓ O servidor que percebe o contrato psicológico relacional apresenta potencial para assumir a liderança de ações e projetos de real importância para as agências reguladoras, uma vez que demonstra estar totalmente comprometido, e o desejo de ficar está expresso, o que garante de certa forma a não interrupção dos trabalhos por saídas inesperadas. Em especial, as servidoras entre 50 a 59 anos, pois representam uma força de trabalho garantida, já que a pesquisa indicou que percebem o contrato psicológico relacional e o comprometimento organizacional afetivo.

- ✓ Maior investimento na formação de líderes: o papel dos gestores torna-se de extrema importância, alimentando o sentimento de confiança no servidor e propiciando maior interação social na organização, o que favorece a percepção do contrato relacional e o desenvolvimento do comprometimento afetivo.
- ✓ Os servidores que percebem o CP Equilibrado podem ser designados para liderança de projetos em longo prazo, para desenvolvimento de ações previamente estabelecidas, e até mesmo para gestão de equipes.
- ✓ A expansão do conjunto de atividades permanentes para os servidores que percebem o contrato equilibrado pode ser realizada, desde que com a participação do servidor, pois a reciprocidade dos objetivos e intenções torna a relação atrativa tanto para o servidor quanto para a agência reguladora.
- ✓ Maior atenção aos servidores que apresentam os contratos transitório e transacional, que têm um componente em comum, o curto prazo, e sugerem a pouca ou nenhuma participação mais efetiva do servidor na agência reguladora. As percepções em termos de comprometimento acompanharam a mesma ordem de predominância, a saber, instrumental, normativo e afetivo.
- ✓ Reforço aos servidores que apresentam contratos relacional e equilibrado, que têm a similaridade do longo prazo e do apoio aos servidores, e que apresentaram a mesma sequência de comprometimentos, sendo o primeiro o afetivo, seguido do normativo e por fim o instrumental.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As agências reguladoras são autarquias relativamente novas, se comparadas a outras entidades da administração pública federal. Algumas ainda estão em fase de afirmação de seu papel de órgão regulador frente à sociedade e aos próprios governos na busca de maior autonomia administrativa.

O quadro de pessoal das agências foi formado inicialmente por meio de servidores cedidos de outros órgãos e da realização de concurso para servidores temporários, que permaneceram nas agências em larga escala até recentemente, e ainda existem alguns. Essa força de trabalho inicial sofreu mudanças com os concursos para servidores efetivos, e com vimos na pesquisa, são na maioria jovens em fase de início de carreira ou de afirmação profissional. Esse grupo de servidores reflete a expectativa dos jovens que desejam desenvolver-se profissionalmente, mas com uma garantia maior de emprego. Nesse espaço surge a estabilidade funcional como um fator decisório na busca de emprego.

Os dados interpretados e as hipóteses do estudo feito demonstraram a forte influência da estabilidade funcional na relação de trabalho do servidor público de agência reguladora, que ora assume o papel de única garantia de trabalho para os mais idosos, ora mostra ser apenas um mecanismo seguro para aquisição de experiência sem intercorrências por motivo de demissão, ou mesmo representa uma ponte firme para ascensão profissional dos mais jovens.

Entretanto, a estabilidade não é uma prerrogativa apenas das agências reguladoras, e sim em vários outros órgãos da administração pública que oferecem o vínculo estatutário. Dessa forma, cria-se a concorrência interna ao setor público, na qual os servidores não desejam abrir mão do emprego estável e de suas garantias, mas continuam a busca por outras colocações na própria administração pública que lhes ofereça maiores benefícios e vantagens. Isso faz com que haja uma evasão de servidores de uma determinada entidade para outra, o que por certo aspecto também contribui para os resultados encontrados neste estudo.

Torna-se então, fundamental o conhecimento das características da força de trabalho dos órgãos públicos para que sejam desenvolvidos planos de ação específicos visando à retenção dos talentos, objetivando reduzir a incômoda evasão inesperada de servidores, o que pode acarretar algum tipo de prejuízo à continuidade do desenvolvimento das ações já em andamento.

Um fator está claro, a estabilidade tem influência na relação de trabalho do servidor de agência reguladora. Em que medida a estabilidade oferece a garantia da permanência daqueles que realmente irão contribuir efetivamente para os resultados organizacionais, ou acaba por promover a permanência de profissionais desqualificados para a função pública? Estas e outras questões poderão ser levantadas e analisadas num estudo futuro, específico sobre o

tema estabilidade. Sugiro ainda, que o estudo seja ampliado para outros órgãos da administração pública, para que se possa conhecer o efeito da estabilidade em outro cenário organizacional.

Obteve-se o indicador, de que no momento da realização da pesquisa o desenvolvimento das atividades e atribuições dos servidores pautava-se preferencialmente no comprometimento instrumental, em detrimento do normativo e afetivo, e apareceu como o principal impulsionador ao alcance de resultados e metas. O comprometimento de uma pessoa pode variar de acordo com o seu estado psicológico, fazendo com que mais um tipo de comprometimento possa ser estabelecido simultaneamente. Assim, outros estudos específicos sobre cada tipo de comprometimento podem ser realizados oportunamente.

A gestão nas agências reguladoras deve buscar meios diferenciados para estimular o comprometimento dos servidores, visando garantir o alcance de resultados desafiadores, que mostrem não somente o esforço realizado na operacionalização dos trabalhos, mas, sobretudo que um órgão público desenvolve suas atividades buscando desdobramentos efetivos para a sociedade, com padrões de excelência. O risco de não fazê-lo é acabar promovendo a desmotivação dos servidores por saber aplicar o potencial que eles detêm e não saber reconhecer os talentos internos.

Os indivíduos que ali atuam devem ser levados a compreender o que de fato é seu papel enquanto servidores públicos: profissionais qualificados tecnicamente com objetivo de trabalhar em prol da coletividade, que atuam com cidadania, urbanidade e responsabilidade, e que, portanto merecem respeito e reciprocidade de seu empenho. Pensamento esse bem distante das lendas sociais de que ser funcionário público é o mesmo que não precisar trabalhar. A estabilidade funcional não pode ser interpretada erradamente, como o marco da desobrigação laboral, que servidores despreparados para a função pública alimentam.

O estímulo ao comprometimento afetivo está diretamente relacionado à satisfação no trabalho (oportunidades de desenvolvimento, benefícios), e à empatia com a natureza das atividades desenvolvidas. Proporcionar condições favoráveis com este enfoque é reconhecer que o indivíduo pode colaborar de forma mais significativa se estiver afetivamente vinculado ao seu trabalho. É o despertar do querer, da vontade própria. E a partir desta percepção é que irá surgir o dever moral, quando o servidor passa a ver seu trabalho não só como algo que gosta

de fazer, mas como algo importante, com objetivos que não são apenas sua própria sobrevivência ou de sua família. Na verdade é ir além da necessidade de ter um emprego, e buscar o compartilhamento do sucesso, do aprimoramento e do alcance de resultados cada vez mais desafiadores.

Outro fator de extrema relevância é o estímulo ao desenvolvimento de atividades específicas de acordo com a formação e qualificação dos servidores. O distanciamento entre formação profissional do servidor e atividades desenvolvidas pode se tornar um ponto de desmotivação, favorecendo o descomprometimento deste, e fortalecendo seu desejo de sair da agência reguladora. A existência de um plano de desenvolvimento aliado a um plano de carreiras deve ser estudado pelas agências, visando o alcance dos contratos relacional e equilibrado que proporcionam a permanência do servidor em longo, evitando a descontinuidade do trabalho.

Qual a diferença do alcance de metas e resultados operacionais entre servidores que apresentam o comprometimento afetivo, ou o comprometimento normativo ou o instrumental? Qual desses traz mais vantagens e benefícios para a administração das agências reguladoras? Esse é outro estudo que pode ser realizado, pois explicaria o porquê de diferentes comportamentos, e possivelmente apresentaria as justificativas da administração pública não poder simplesmente copiar e utilizar instrumentos da administração de empresas em geral, e precisar criar mecanismos próprios da administração pública, voltados para o atendimento da relação específica que seus profissionais têm.

O vínculo funcional com a administração pública é bastante diferente das normas e procedimentos da legislação trabalhista voltada para a iniciativa privada. A existência da estabilidade promove a segurança em relação à garantia de emprego. Assim, outros aspectos tornam-se mais presentes, como por exemplo, a necessidade de aplicar seus conhecimentos técnicos que muitas vezes vão além das exigências do cargo, a participação em discussões estratégicas e dos planejamentos, e principalmente ser reconhecido em suas potencialidades. Reconhecer que o servidor público tem necessidades específicas e buscar entendê-las é fundamental para o desenvolvimento de ações futuras.

Por fim, vale destacar que a percepção das dimensões do contrato psicológico definido por Denise Rousseau (2000), não são estanques e não se polarizam de forma irreversível, assim como os tipos de comprometimento organizacional, definidos por Meyer e Allen (1990). Os

indivíduos reagem de acordo com os cenários internos das empresas, e é sabido que as estratégias das organizações são bastante dinâmicas, inclusive nos órgãos públicos. Isto quer dizer, que nenhum estudo pode ser considerado como uma verdade permanente. É preciso que os resultados sejam transformados em ações rapidamente, para atender as características e necessidades de acordo com o contexto pesquisado.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, R. Organizational Cynicism: Bases and Consequences. **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 126(3), 269-292, 2000.

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público Brasília**. 57 (4) pp: 549 – 563, jul-dez, 2006.

ASHFORTH, B.E.; SAKS, A.M. *Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment*, **Academy of Management Journal** 39 (1), 149-178, 1996.

AZEVEDO, C. B. de e LOUREIRO, M.R. Carreiras públicas em um ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 54, nº1, jan-mar 2003.

BARBOSA A., R.M. DE S. e GUIMARÃES DE A., T. Síndrome de Burnout: Relações com o comprometimento afetivo entre gestores de organização estatal. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 6 n.1, p.157-179, 2005.

BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33(3), p. 52-64, mai-jun 1993.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, p. 32-40, 1960.

BELLOW, V. *Shaping Psychological contracts in the public and prived sectors: a human resources management perspective*. **International Public Management Journal**. 10 (3) pp: 327-349, 2007.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: **Presidência da República**, 1995.

BRASIL. CASA CIVIL – Subchefia para Assuntos jurídicos. Lei 8112. Brasília: **Presidência da República**, 1990.

BRASIL. CASA CIVIL – Subchefia para Assuntos jurídicos. Decreto 5707. Brasília: **Presidência da República**, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, pp: 1-28, janeiro-abril, 1996.

_____, Reforma do Estado para a cidadania – a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional, São Paulo: Editora 34; Brasília: Enap, 1998.

_____, Construindo o estado republicano: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

CODO, W. Educação, carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1999.

COSTA, F. L. da. 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 42, n. 5, pp: 829 – 874, set-out, 2008.

COSTA, F. L. da. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília. 59 (3) pp: 271 – 288, jul-set, 2008.

COSTIN, C. Administração pública. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

FILENGA, D.; SIQUEIRA M.,M.M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **R. Adm.**, São Paulo, v.41, n.4, pp.431-441, out-dez 2006.

HAMEL, S. A. Exit, voice, and sensemaking following psychological contract violations. **Journal of Business Communication**. Volume 46, Number 2, pp. 234-261, April 2009

MAGALHÃES, E. M. ET AL. A política de treinamento dos serviços técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. RAP – **Revista de Administração Pública** – Rio de Janeiro 44(1) pp: 55-86, jan-fev, 2010.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1997.

MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do Serviço Público Brasília**. 54 (1) pp: 9 – 37, jan-mar, 2003.

MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T.; SALES, I.O.; OLIVEIRA, D.L.F.; MONTEIRO, T.C.C Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional, In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu, Paraná. Anais...Foz do Iguaçu/PR: ANPAD, 1999.

_____, ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M., MARQUES, G. M., Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - ANPAD**. v. 7, n. 4, pp: 187 – 209, out-dez, 2003.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. v. 63, pp: 1-18, 1990.

_____, Commitment in the workplace: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247, 1979.

ONU. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais – A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Serviço Público Brasília**. 57 (3) pp: 389-426. Jul-Set, 2006.

REGO, A; PINHA E CUNHA, M. E SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica** - v.6, n.2, art.12, jul-dez 2007.

ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. 11a edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, S. L., KRAATZ, M. S. E ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. **Academy of Management Journal**, nº 37, PP: 137-152, 1994

ROCHA, Cláudio Barbosa da; SILVA, José Roberto Gomes da. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 4,. pp. 685-706, Aug. 2007

ROUSSEAU, D.M. *New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*, in **Journal of Organizational Behavior** 11, pp. 389-40, 1989.

_____, *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. **Thousand Oaks, CA: Sage Publications**, 1995.

_____, *Psychological contract inventories*. **The Heinz School - Carnegie Mellon University**, 2008.

SCHMIDT, S.; PINHEIRO, I.A. O comprometimento como facilitador da mudança organizacional; o caso da implantação de um sistema de gestão na Stemac. **READ – Ed. 32**, vol.9, n.2, mar-abr, 2003.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26. Anais... Salvador: Anpad, 2002.

SIQUEIRA, M. V. S. e MENDES A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público Brasília**. 60 (3) pp: 241 – 250, jul/set, 2009.

SUAZO M.,M.; TURNLEY H., W. e MAI-DALTON R., R. *The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach*. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol. 12 n.1,2005.

TAMAYO, M. Relação entre a síndrome de burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos. Dissertação (Mestrado em Psicologia)– Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia, Brasília, 1997.

THOMAS, H.D.C.; ANDERSON, N. *Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army*. **Journal of Organizational Behavior** 19, 745-767, 1998.

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

TURNLEY H.W. ET AL. The effects of psychological contract breach on union commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, nº 77, pp: 421-428, 2004.

VELOSO, A. ET AL. A confiança organizacional e a gestão de recursos humanos. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. **Universidade do Minho**, Portugal, 4 a 6 de fevereiro de 2010.

VEN, CYRIL VAN DE; *The Psychological Contract; a big deal?*, Behavioural Sciences Service Centre; Ministry of Defence; ***Final Report of Research Task Group HFM-107***, The Hague, The Netherlands, 2004.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3),418-428, 1982.

YIN, ROBERT K. Estudo de Caso: planejamento e métodos, 3^a ed. – Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

9. ANEXOS

9.1 ANEXO A - Psychological Contract Inventory (Rousseau, 2008)

I. OBRIGAÇÕES DO EMPREGADO

Até que ponto você fez os seguintes compromissos com seu empregador? Por favor, responda cada questão, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
De modo algum	Levemente	Um pouco	Moderadamente	Na maioria das vezes

CURTO PRAZO

- _____ Desistir quando eu quiser
- _____ Não ter obrigações futuras para com essa organização
- _____ Sair a qualquer momento que eu escolher
- _____ Não ter nenhuma obrigação de permanecer nesta organização

LEALDADE

- _____ Fazer sacrifícios pessoais para esta organização
- _____ Interessar-me pessoalmente pelos assuntos dessa organização
- _____ Proteger a imagem desta organização
- _____ Comprometer-me pessoalmente para com esta organização

LIMITAÇÕES

- _____ Executar somente as tarefas exigidas
- _____ Fazer apenas o que eu sou pago para fazer
- _____ Cumprir um número limitado de responsabilidades
- _____ Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado

SUPORTE AO DESEMPENHO

- _____ Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiadores
- _____ Adaptar-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio
- _____ Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho
- _____ Aceitar novas e diferentes demandas de desempenho

DESENVOLVIMENTO

- _____ Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para esse empregador
- _____ Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização
- _____ Fazer-me cada vez mais indispensável ao meu empregador
- _____ Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e treinamento

EMPREGABILIDADE

- _____ Desenvolver contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira
- _____ Acumular qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares
- _____ Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia
- _____ Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares

ESTABILIDADE

- _____ Permanecer indefinidamente com esta organização
- _____ Pretender ficar aqui muito tempo
- _____ Continuar a trabalhar aqui
- _____ Não fazer planos para trabalhar em outro lugar

II. OBRIGAÇÕES DO EMPREGADOR

Considere o seu relacionamento com seu atual empregador. Em que medida o seu empregador fez os seguintes compromissos ou obrigações para com você? Por favor, responda cada pergunta com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
De modo algum	Levemente	Um pouco	Moderadamente	Na maioria das vezes

LEALDADE

- _____ Preocupar-se para com o meu bem-estar
- _____ Ser sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar
- _____ Tomar decisões com os meus interesses em mente
- _____ Preocupar-se com o meu bem-estar em longo prazo

LIMITAÇÕES

- _____ Oferecer-me envolvimento limitado na organização
- _____ Dar treinamento somente para o meu trabalho atual
- _____ Oferecer-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas
- _____ Requerer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções

SUPORTE AO DESEMPENHO

- _____ Apoiar-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho
- _____ Colaborar para que eu responda aos mais altos padrões da organização
- _____ Apoiar-me para atingir metas cada vez maiores
- _____ Possibilitar ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho

DESENVOLVIMENTO

- _____ Oferecer-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização
- _____ Oferecer-me oportunidades de desenvolvimento com essa companhia
- _____ Oportunizar meu progresso dentro desta organização
- _____ Oferecer-me oportunidades de promoção

EMPREGABILIDADE

- _____ Ajudar-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho

- _____ Atribuir-me tarefas que aumentam minhas chances de empregabilidade
- _____ Proporcionar-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia
- _____ Viabilizar contatos que criam oportunidades de emprego em outro lugar

III. TRANSIÇÕES NO CONTRATO PSICOLÓGICO

Até que ponto os itens abaixo descrevem a relação da sua empresa com você? Por favor, responda cada pergunta utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
De modo algum	Levemente	Um pouco	Moderadamente	Na maioria das vezes

FALTA DE CONFIANÇA

- _____ Retém informações de seus servidores
- _____ Age como se não confiasse em mim ou nos demais servidores
- _____ Promove mudanças sem envolver a mim ou os demais servidores
- _____ Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais servidores

INCERTEZA

- _____ Difícil de prever a direção futura das suas relações comigo
- _____ Um futuro incerto quanto às relações comigo
- _____ Incerteza quanto aos seus compromissos com os servidores em geral
- _____ Incerteza quanto aos seus compromissos comigo

DESGASTE

- _____ Exige mais de mim enquanto me dá menos em retorno
- _____ Diminuição de benefícios nos próximos poucos anos
- _____ Estagnação ou redução de salários quanto mais eu trabalho aqui
- _____ Cada vez mais trabalho por um salário menor

IV. CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Por favor, responda cada pergunta com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
De modo algum	Levemente	Um pouco	Moderadamente	Na maioria das vezes

DESEMPENHO DOS EMPREGADOS

_____ Em geral, quanto você tem cumprido seus compromissos com o seu empregador

_____ De modo geral, quanto você cumpre com suas promessas com o seu empregador

DESEMPENHO DO EMPREGADOR

_____ Em geral, quanto o seu empregador cumpre seus compromissos com você

_____ De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas a você

9.2 ANEXO B - Escalas de Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1990)

A seguir você encontrará uma série de sentenças sobre comprometimento com a organização em que trabalha. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo levemente

3 - Não discordo, nem concordo

4 - Concordo levemente

5 - Concordo plenamente

Escala de Comprometimento Afetivo

1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta organização.	
2. Gosto de discutir sobre a minha empresa com pessoas de fora.	
3. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus.	
4. Eu acho que eu poderia facilmente vincular-me a outra organização tal qual eu sou vinculado a esta. ®	
5. Eu não me sinto como "parte da família" na minha organização. ®	
6. Eu não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização. ®	
7. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	
8. Eu não sinto um forte "sentimento de pertencer" à minha organização. ®	

Escala de Comprometimento Instrumental

1. Eu não tenho medo do que poderia acontecer se eu saísse do meu emprego sem ter outro engatilhado. ®	
2. Seria muito difícil para mim, deixar minha organização agora, mesmo que eu quisesse parar.	
3. Muito em minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha organização agora.	
4. Não seria muito caro para mim, deixar minha organização agora. ®	

5. Ficar com minha organização agora é uma questão de necessidade, tanto quanto de desejo.	
6. Eu sinto que tenho muitas poucas opções para considerar deixar esta organização.	
7. Uma das poucas conseqüências graves de deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	
8. Uma das principais razões pelas quais eu continuo a trabalhar para esta organização é a de que a deixando exigiria considerável sacrifício pessoal - outra organização poderia não oferecer todos os benefícios que tenho aqui.	

Escala de Comprometimento Normativo

1. Acho que as pessoas hoje em dia passam de uma empresa para outra com muita frequência.	
2. Eu não acredito que uma pessoa deva sempre ser fiel a sua organização. ®	
3. Não me parece de todo antiético, saltar de organização para organização. ®	
4. Um dos principais motivos para eu continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, portanto, um sentimento de obrigação moral de permanecer.	
5. Se eu tivesse outra oferta melhor de um emprego em outro lugar eu não acharia certo deixar a minha organização.	
6. Eu fui ensinado a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização.	
7. As coisas eram melhores na época em que as pessoas ficavam em uma organização a maior parte de suas carreiras.	
8. Eu não acho mais que ser um "homem ou mulher da empresa" seja sensato. ®	