



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Administração de Empresas

FERNANDO GUIMARÃES BRAGA

O Contrato Psicológico no Ministério das Relações Exteriores

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Brasília
2016

FERNANDO GUIMARÃES BRAGA

O Contrato Psicológico no Ministério das Relações Exteriores

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Edgar Reyes Jr.

Brasília
2016

À minha mãe, Ana Cristina; ao meu avô, Eduardo; e à minha bela noiva, Ilana.

Agradecimentos

Agradeço minha família e amigos pelo suporte emocional.

Obrigado aos ilustres professores do Departamento de Administração da UnB pelo conhecimento transmitido ao longo do curso.

Resumo

O presente estudo teve como finalidade analisar a percepção que os servidores do Ministério das Relações Exteriores têm acerca do gerenciamento de seus contratos psicológicos pelo órgão. Para tanto, foram observadas as obrigações da organização para com o colaborador e as obrigações do funcionário para com a instituição. Um questionário objetivo foi respondido por 127 membros do Serviço Exterior Brasileiro lotados em diversos postos ao redor do mundo. Posteriormente, foi observada a existência de correlações entre variáveis do perfil demográfico e elementos associados às relações dos colaboradores com a instituição e ao nível de comprometimento afetivo deles. Por fim, são apresentadas implicações gerenciais pertinentes aos pontos críticos identificados a partir das respostas do questionário.

Palavras-chave: Contrato psicológico, Contrato relacional, Contrato transacional, Ministério das Relações Exteriores, Itamaraty, Serviço Exterior Brasileiro, Comprometimento afetivo.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the perception that the Ministry of Foreign Affairs' employees have about the management of their psychological contracts by the institution. The paper, therefore, observed the obligations of the organization towards the employee and the obligations of the employee towards the institution. A survey was answered by 127 members of the Brazilian Foreign Service from several consular offices around the world. Subsequently, it was observed the existence of statistical correlations between demographic variables and elements associated with the employees' institutional relationships and the level of their affective commitment. Finally, management implications are presented according to the critical points identified in the questionnaire results.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Faixa etária	38
Figura 2 – Gênero	39
Figura 3 – Cargo no Serviço Exterior Brasileiro	40
Figura 4 – Classificação dos Postos	41
Figura 5 – Correlação entre o gênero e a classificação do posto ocupado	43
Figura 6 – Existência de familiares que trabalham ou trabalharam para o MRE	44
Figura 7 – Correlação entre o fato de possuir familiares na estrutura organizacional e a faixa etária dos respondentes.	45
Figura 8 – Correlação entre o cargo ocupado no SEB e a existência de parentes na estrutura organizacional	46
Figura 9 – Obrigações da organização	50
Figura 10 – Respeito à Individualidade	51
Figura 11 – Correlação entre o sexo e a média das respostas ao grupo “Respeito à Individualidade”	52
Figura 12 – Correlação entre o cargo ocupado e a percepção de respeito à individualidade	53
Figura 13 – Correlação entre o fato de possuir familiares na estrutura do ministério e a percepção de respeito à individualidade	54
Figura 14 – Tangibilidade do Contrato Psicológico	55
Figura 15 – Correlação entre o fato de possuir familiares na estrutura organizacional e a percepção de tangibilidade do contrato psicológico	56
Figura 16 – Relações Institucionais	57
Figura 17 – Correlação entre a categoria do posto ocupado e o nível das relações com a instituição	58
Figura 18 – Correlação entre a satisfação com as relações institucionais e o fato de possuir parentes na estrutura organizacional	59
Figura 19 – Adequação do volume de trabalho	60
Figura 20 – Obrigações do colaborador	62
Figura 21 – Adequação às tarefas	63
Figura 22 – Realização pessoal no trabalho	64
Figura 23 – Correlação entre os fatores “sexo” e “realização pessoal no trabalho”	66
Figura 24 – Relação com as incertezas	67
Figura 25 – Trabalho além do expediente	68

Lista de tabelas

Tabela 1 – Continuum Contratual	17
Tabela 2 – Contrato Psicológico Tradicional versus Contrato Novo	22
Tabela 3 – População e amostra	36
Tabela 4 – Correlações	42
Tabela 5 – Obrigações da organização	46
Tabela 6 – Obrigações do colaborador	61

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problematização	10
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A área de Gestão de Pessoas	14
2.2	Conceito de Contrato Psicológico	16
2.3	Dimensões do Contrato Psicológico	16
2.4	Dimensões subjacentes do Contrato Psicológico	19
2.5	Evolução do Contrato Psicológico	21
2.6	Formulação do Contrato Psicológico	24
2.7	Quebra e violação do Contrato Psicológico	25
2.8	Influência da personalidade na relação contratual	30
2.9	Renegociação do Contrato Psicológico	33
3	METODOLOGIA	35
3.1	Sobre o Ministério das Relações Exteriores	35
3.2	Amostra e procedimento de coleta	36
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1	Perfil dos respondentes	38
4.1.1	Faixa etária	38
4.1.2	Gênero	39
4.1.3	Cargo no Serviço Exterior Brasileiro	39
4.1.4	Classificação dos postos	40
4.1.5	Existência de familiares que trabalham ou trabalharam para o Itamaraty	43
4.2	Obrigações da organização	46
4.2.1	Respeito à individualidade	50
4.2.2	Tangibilidade do Contrato Psicológico	54
4.2.3	Relações institucionais	56
4.2.4	Volume de trabalho	59
4.3	Obrigações do colaborador	60
4.3.1	Adequação às tarefas	63

4.3.2	Realização pessoal no trabalho	64
4.3.3	Relação com as incertezas	66
4.3.4	Disposição para o trabalho além do expediente	68
4.4	Discussão	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	76
	 ANEXOS	 79

1 Introdução

1.1 Problematização

Em plena era da informação, o conhecimento humano se manifesta como um dos principais diferenciais das organizações. O fator humano ganhou posição destacada no funcionamento das organizações e os colaboradores passaram a ser vistos como membros delas. O setor de Recursos Humanos passou a ser chamado de Gestão de Pessoas, a fim de melhor gerenciar o capital intelectual da organização e transformar todo esse conhecimento em vantagem competitiva.

Na sociedade moderna, um dos desafios concernentes à área de Gestão de Pessoas diz respeito ao alinhamento das expectativas das partes na relação empregado x empregador. Uma relação de emprego não se resume aos aspectos formais de um contrato de trabalho. Também devem ser levados em conta os direitos e obrigações implícitos percebidos pelo funcionário no seu vínculo com a organização. Para Robinson (1995), o contrato psicológico consiste na “crença acerca dos termos e condições de um acordo do qual o indivíduo faz parte”.

O conceito de contrato psicológico não é propriamente recente. Contudo, a crescente tendência em tratar o funcionário como um ser social cujo bem-estar no ambiente de trabalho depende de uma série de variáveis econômicas, sociais, emocionais e intelectuais, deu origem a uma abordagem transacional dessa temática.

Para Migliorini (2005, p.12),

“a admissão do indivíduo em uma organização estabelece um vínculo não só empregatício, como também de expectativas econômicas e socioemocionais. Dessa forma, é efetivado o contrato psicológico, ou seja, desde o momento em que o indivíduo foi selecionado até o momento presente do seu dia-a-dia de trabalho, ele vivenciará necessidades, sentimentos e relacionamentos. Tudo isso sendo promovido pelos fatores individuais e ambientais.

Mas se sua contratação foi aceita, significa que a organização também elaborou expectativas a respeito de seu desempenho; logo, as necessidades da organização, como parte de uma estrutura formal, também corresponderão a expectativas. É por isso que o contrato psicológico se estabelece quando as expectativas individuais e organizacionais influenciam-se mutuamente”.¹

É importante ressaltar que o indivíduo, em geral, tem percepção sobre essas expectativas recíprocas e, portanto, a troca sistemática dos conteúdos envolvidos no

contrato psicológico pode ser interpretada pelo colaborador como uma violação do acordo. Caso a interpretação seja nesse sentido, o empregado pode sentir que foi injustiçado e que teve seus benefícios reduzidos. Por sua vez, uma violação desse contrato pode implicar em profundas mudanças na relação entre o empregado e a organização. Devido ao fato de envolver inúmeros componentes emocionais, a quebra do contrato relacional pode acarretar grave desgaste das obrigações percebidas pelo indivíduo. Dessa forma, o colaborador pode tentar buscar o reequilíbrio desobrigando-se de determinadas tarefas. Nesse cenário, há, inexoravelmente, uma queda nas entregas e na predisposição do trabalhador a desempenhar um esforço extra.

O Brasil encontra-se há alguns anos em uma profunda crise econômica. O cenário recessivo favoreceu a elevação das taxas de inflação, do desemprego e do endividamento público. A moeda local também se enfraqueceu frente ao dólar, resultado da saída do capital estrangeiro do país. Diante disso, a já elevada taxa básica de juros foi majorada e os investimentos públicos e privados cederam.

A crise econômica não se restringiu à iniciativa privada. Mesmo os servidores públicos, amparados pela estabilidade, foram afetados com atrasos nos pagamentos dos seus vencimentos, 13^º, férias, nas negociações de reajuste etc. A situação do Ministério das Relações Exteriores não se mostrou diversa. Membros do Serviço Exterior Brasileiro (SEB) apontaram uma série de percalços, como atrasos nas remoções de funcionários e no repasse do auxílio moradia de servidores lotados no exterior. As restrições chegaram ao ponto de veículos jornalísticos noticiarem que missões brasileiras no exterior apresentavam elevado grau de endividamento e estavam sem recursos até mesmo para o pagamento de despesas básicas, tais como água, energia elétrica e aluguel de imóveis.

Vale lembrar que durante as décadas de 1990 e de 2000, o Ministério das Relações Exteriores gozou de certo prestígio junto ao Palácio do Planalto. O órgão ampliou-se e teve papel fundamental na expansão da atuação brasileira no exterior. Entretanto, o cenário começou a ser alterado a partir de 2011, quando sucessivos cortes orçamentários e o distanciamento da então presidente começaram a comprometer o funcionamento ideal da pasta. Além do enxugamento no orçamento, é importante ressaltar que a maior parte das despesas da pasta são realizadas em dólares americanos, moeda que valorizou-se substancialmente frente ao real brasileiro nos últimos anos. Nesse sentido, o que se percebeu foi um cenário de considerável aumento das despesas concomitante à brutal redução de recursos.

Os servidores do Itamaraty, desempenham a função de representar o governo e o Estado brasileiro em mais de duzentas missões mundo afora. Por ficarem boa parte do tempo distantes de seu país e de suas famílias acabam por se integrar socialmente com outras pessoas membros de corpos diplomáticos e consulares. Diante disso, é

possível afirmar que o vínculo entre os âmbitos profissional e pessoal do indivíduo é bastante estreito, visto que os estilos de vida, não apenas do servidor do SEB, mas também de sua família são profundamente afetados pela sua carreira. Destarte, o vínculo emocional do indivíduo para com a instituição é condição *sine qua non* para o bom desempenho da função.

Diante da situação pela qual o Ministério das Relações Exteriores atravessa, surge a seguinte pergunta: qual a percepção do contrato psicológico dos servidores do Itamaraty? Essa questão se revela pertinente, pois visa aferir a visão que os colaboradores têm do cumprimento das obrigações, tanto por parte da organização, como por eles mesmos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro sobre o gerenciamento de seus contratos psicológicos pelo Ministério das Relações Exteriores e sobre o cumprimento de suas obrigações para com a organização.

1.2.2 Objetivos específicos

Este trabalho tem os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as condições de trabalho no contexto do Ministério das Relações Exteriores;
- Identificar os níveis de satisfação dos servidores do Itamaraty com os fatores que compõem seus contratos psicológicos;
- Analisar a percepção dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro acerca do comprometimento deles para com a organização.

1.3 Justificativa

Órgãos públicos existem para fazer funcionar a máquina do Estado e prestar serviços à população em geral. Via de regra, não produzem bens de consumo manufaturados, mas entregam serviços essenciais à subsistência da coletividade. Portanto, o bom funcionamento desses órgãos depende, em grande medida, do capital humano.

Atualmente, os indivíduos dedicam boa parte de seu tempo ao ambiente de trabalho, por vezes, até mais do que à sua própria família. Essa realidade se intensifica quando tratamos das carreiras do Serviço Externo Brasileiro, visto que muitos desses servidores, mesmo quando não estão fisicamente presentes nos escritórios

das missões brasileiras, encontram-se lotados no exterior, distantes de seu país e de seu núcleo familiar, por interesse da Administração.

Nessa realidade, torna-se impossível dissociar o servidor da sua faceta de “ser social”. Diante disso, faz-se necessário compreender de forma clara as expectativas do contrato psicológico por parte do funcionário, que ao longo do tempo acumulará vivências e experiências com clientes, chefias, colegas etc. Também é necessário compreender as expectativas do Ministério das Relações Exteriores, que necessita que seus colaboradores representem adequadamente o governo brasileiro no exterior e sirva, de maneira satisfatória, à comunidade brasileira expatriada, especialmente em situações de crise.

Empiricamente, o presente estudo se justifica pela importância que os servidores do Serviço Exterior Brasileiro têm na implementação de ações em favor não apenas do governo brasileiro, mas também dos seus cidadãos. Segundo dados do Itamaraty, é estimado que mais de três milhões de brasileiros vivam em territórios estrangeiros e mais de 8 milhões viajem todos os anos para o exterior. Diante disso, é perceptível a importância que o ministério tem, não apenas em questões políticas, mas também na vida dessa grande parcela da população que demanda os serviços consulares.

Teoricamente, a justificativa do presente trabalho se dá em função da importância do conceito de contrato psicológico na área de Gestão de Pessoas. Normalmente, os contratos psicológicos são estudados em duas vertentes principais: a ruptura e o conteúdo do contrato. Para Bastos et al. (2014), a ruptura é alvo mais frequente de pesquisas, ao passo que o conteúdo do contrato ainda é pouco estudado.

Apesar da sua relevância para a Gestão de Pessoas e para as teorias de comprometimento organizacional, o contrato psicológico ainda é pouco estudado pela academia brasileira. Ainda de acordo com Bastos et al. (2014, p. 159), entre os anos de 2000 e 2010, 14 dos principais periódicos nacionais abordaram a temática do contrato psicológico em apenas quatro estudos de cunho empírico e em outros dois trabalhos teóricos. Para esses autores, também há uma carência de estudos quantitativos, visto que métodos qualitativos e exploratórios ainda são predominantes nos estudos da área. A falta de instrumentos validados de pesquisas acerca do contrato psicológico pode, inclusive, representar lacunas que impedem o avanço dos estudos nessa área.

2 Referencial Teórico

2.1 A área de Gestão de Pessoas

A Era da Informação, surgida a partir da disseminação das novas tecnologias de transmissão de informações e conhecimentos, propiciou o surgimento em série de novos modelos de negócios. Desde o final do século XX até os dias atuais, é possível perceber a crescente importância de novas organizações, muitas das quais prestadores de serviços, na vida das pessoas. Não raramente tomamos conhecimento de novas empresas ligadas à área de tecnologia - cujas estruturas não costumam ser maiores do que um escritório com alguns poucos colaboradores - com valor de mercado muitas vezes superior ao de marcas seculares que contam com uma imensa estrutura fabril.

Com o avanço tecnológico e a disseminação do acesso à internet por meio dos mais variados dispositivos, nota-se que a informação está permanentemente à disposição do usuário, seja por meio de seu computador, *tablet*, smartphone, ou ainda, seu *smartwatch*. Com tanta rapidez na circulação de dados, informações e recursos financeiros, o conhecimento dos colaboradores se manifesta imprescindível para que uma organização sustente a postura inovadora e a capacidade de se reinventar de forma cíclica para manter seus diferenciais frente aos concorrentes.

Em um contexto no qual as pessoas são as principais responsáveis pela busca dos resultados organizacionais, Bohlander e Snell (2009) defendem que a área de Gestão de Pessoas não mais se restringe ao papel de suporte. Na realidade, ela assume papel estratégico e passa a compor competência essencial da organização. Para Ulrich et al. (1991, p. 90), a natureza da competição é altamente variável, sendo que os negócios concorrem entre si de forma a melhor atender às necessidades do consumidor. Portanto, quando uma companhia possui um produto ou serviço com características e qualidades similares ao do concorrente, são as demais capacidades organizacionais que irão promover a devida diferenciação. Essas capacidades organizacionais constituem os processos pelos quais a companhia entrega as práticas de Recursos Humanos (RH). De acordo com esses autores, as capacidades organizacionais são quase impossíveis de serem plenamente copiadas, visto que cada empresa é única em sua cultura, seus valores e seus padrões de comportamento.

Para Legge (1995), “as políticas de Gestão de Pessoas devem ser integradas ao planejamento empresarial estratégico e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada, uma vez que os colaboradores são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva”. O conceito de vantagem competitiva, criado por Michael Porter em 1985, estabelece que uma organização pode atingir níveis de performance mais

elevado que seus concorrentes devido a uma política de baixo-custo ou de diferenciação, como no caso citado por Legge. De forma alinhada ao que foi proposto por Ulrich et al. e por Legge, Porter (1985) defende que a estratégia organizacional deve ser feita visando ser única, sustentável, inimitável, superior à da concorrência e aplicável a diversas situações. Tais características exaltam o componente humano das organizações.

Como as pessoas são as verdadeiras responsáveis pela produção do conhecimento no âmbito organizacional, o recurso humano deve, conseqüentemente, ser tratado como o seu ativo mais valioso. Nesse sentido, Demo (2010) propõe que “as políticas e práticas de Gestão de Pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização”.

Essa visão corrobora com a tendência de se buscar outros resultados que transcendem o mero retorno financeiro para os acionistas. Para que uma organização seja sustentável no longo prazo, é necessário que haja uma relação equilibrada entre ela e seus respectivos *stakeholders*, dentre eles: acionistas, clientes, colaboradores, sociedade civil etc.

Em organizações onde o produto ou serviço oferecido é de natureza predominantemente intelectual, é possível afirmar que o ativo mais importante são seus colaboradores. Trabalhadores intelectuais que detenham o *know-how*, ou *savoir-faire*, representam um diferencial competitivo para a instituição, visto que, além de estarem aptos a identificar e resolver problemas, também transformam o seu conhecimento em valor agregado ao produto final. Diante disso, é possível constatar que a área de Gestão de Pessoas de uma organização deve trabalhar em sintonia com o setor de Gestão do Conhecimento, uma vez que a perda desse tipo de colaborador representa a perda de conhecimento e, portanto, a perda de um diferencial competitivo que será potencialmente utilizado pelo concorrente.

Atualmente, uma das principais atribuições dos profissionais de Gestão de Pessoas diz respeito às políticas de retenção de talentos. Com o intuito de reduzir as taxas de *turnover*¹, organizações promovem a implementação de ferramentas, como por exemplo:

- “Compensações (salários e benefícios) atrativas;
- Políticas de treinamento e desenvolvimento;

¹ De acordo com o portal de gestores de pessoas, “o termo “turnover” também conhecido como “rotatividade” traduz, na verdade, o percentual de substituição de funcionários que uma empresa possui, servindo assim, como indicador da saúde organizacional, ou seja, o giro entre entradas e saídas de uma empresa”. Disponível em: <http://www.gpportal.com.br/2011/05/como-calculer-rotatividade.html>

- Planejamento de carreira dentro da organização por meio de planos de carreira e de projetos de *mentoring* que orientam os indivíduos com relação a esses planos;
- Rápido desenvolvimento profissional;
- Possibilidade de trabalhar em projetos em países estrangeiros;
- Participação nos lucros”.

2.2 Conceito de Contrato Psicológico

Além dos mecanismos tradicionais, ganha espaço no escopo da Gestão de Pessoas o conceito de contrato psicológico. Para Rousseau (1995, p. 9), “o contrato psicológico consiste em crenças individuais, moldadas pela organização, a respeito dos termos de um acordo de troca entre indivíduos e suas respectivas organizações”. Já para Kidder e Buchholtz (2002, p. 562),

“o contrato psicológico é um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações (o que o empregado ‘deve’). Esse conceito baseia-se na teoria social, a qual argumenta que pessoas estabelecem relacionamentos para dar e receber coisas valiosas. [...] o contrato psicológico existe sob a perspectiva do observador [...] emprego é um contrato psicológico no qual o empregado preenche suas responsabilidades com a expectativa de que o empregador agirá de forma recíproca”.

Para Conway e Briner (2005, p.37), “o conteúdo do contrato psicológico se refere às obrigações que o empregado acredita ter feito para a organização e o que o empregado acredita que a organização prometeu fazer em retorno”.

Diante dessas definições, cumpre destacar duas vertentes principais acerca do contrato psicológico, a saber: o conteúdo do contrato; e a ruptura do contrato, bem como suas consequências na relação empregador x empregado. Ressalta-se, contudo, que os estudos acerca da temática atribuem maior ênfase à segunda vertente.

2.3 Dimensões do Contrato Psicológico

Analisando a esfera da dimensionalidade dos contratos psicológicos, a maioria dos estudos, de acordo com Maia e Bittencourt (2014), são fundamentados no conceito de *continuum* contratual desenvolvido por MacNeil (1985). Para o autor, há dois tipos de contratos coexistindo em um mesmo continuum: o contrato transacional e o contrato relacional.

O primeiro envolve as trocas financeiras entre empregador e empregado. São contratos específicos, estáticos, precisos e objetivos. Esse tipo de contrato tem sentido estrito e não dá muita margem a interpretações diversas. Pode ser exemplificado com

o pagamento por assiduidade, previamente combinado. O contrato transacional é comumente visto em organizações predadoras, ou seja, aquelas que não estão dispostas a formar e treinar o profissional, mas sim a buscar a mão-de-obra especializada nos concorrentes. Para tanto, elas oferecem salários elevados a fim de sanar uma necessidade imediata. O contrato transacional não é, portanto, orientado a compromissos de longo prazo.

O contrato relacional, ao contrário, não possui um final definido, podendo ser alterado, a depender da situação entre as duas partes. Ele não se resume aos aspectos econômicos, abarcando também as esferas socio-emocionais e intrínsecas às partes. Além do caráter indefinido, o contrato relacional também é dinâmico, pervasivo e subjetivo. Esse tipo de contrato é típico entre empresas formadoras, ou seja, organizações que recrutam funcionários em níveis iniciais e investem no seu desenvolvimento dentro da organização. Esse direcionamento para carreiras de longo prazo, conseqüentemente, leva ao estabelecimento de um relacionamento mais duradouro entre empregador e empregado. Devido ao fato de a relação ser mais longa, o contrato relacional está mais suscetível a passar por alterações e adaptações ao longo do tempo.

Dessarte, Rousseau (1990, p. 390) resume o continuum contratual de MacNeil de acordo com a tabela 1:

Tabela 1 – Continuum Contratual

	Contrato Transacional	Contrato Relacional
Foco	Econômico, extrínseco	Econômico e não-econômico, sócio emocional, intrínseco
Prazo	Específico, fechado	Indefinido, aberto
Estabilidade	Estática	Dinâmica
Escopo	Limitado	Pervasivo
Tangibilidade	Observável, público	Compreendido, subjetivo

Nesse sentido, Rousseau (1990, p. 392) defende que a expectativa de duração do contrato está positivamente relacionada com a percepção do tipo do contrato psicológico firmado. Por exemplo, o empregado que percebe a atual organização como um trampolim para outros empregos melhores está mais relacionado com o contrato transacional do que com o relacional. De forma análoga, o desejo de um funcionário por uma posição em uma organização específica manifesta um alinhamento mais estreito com o contrato relacional. Diante disso, é possível afirmar que as organizações podem desenvolver diferentes tipos de contratos psicológicos, a depender da forma como elas recompensam seus colaboradores e das estratégias de Recursos Humanos que guiam

as práticas da empresa. Daí o importante papel que o contrato psicológico desempenha nas relações de trabalho.

Cabe dizer, ainda, que a autora faz importante diferenciação entre o contrato psicológico e o chamado contrato implícito. Ao passo que o primeiro consiste “nas crenças individuais a respeito das obrigações das partes”, o segundo diz respeito aos “padrões de reciprocidade observáveis no nível relacional” (Rousseau, 1990, p. 392).

Apesar da distinção apresentada pela bibliografia entre os tipos de contratos psicológicos, na prática não é viável a implementação de um contrato puramente relacional ou transacional. O balanço dos tipos de contratos varia por meio do *continuum* relacional-transacional proposto por MacNeil. Rousseau (2000, p. 5) propõe a existência de arranjos híbridos de contratos, sendo que eles podem variar de acordo com as “dimensões da duração (curto-prazo versus contrato de teor aberto) e das contingências de recompensa por performance (altos contingentes, baixos ou não-contingentes).”

Além dos já citados contratos relacionais e transacionais, Rousseau propõe, ainda, a existência de duas outras dimensões do contrato psicológico: a balanceada e a transicional.

A dimensão balanceada consiste em “arranjos de emprego dinâmicos e abertos, condicionados ao sucesso econômico da organização e às oportunidades de o funcionário desenvolver sua carreira”. Dessa forma, percebe-se uma situação de cooperação entre empresa e funcionário em prol de um desenvolvimento mútuo. O colaborador é recompensado de acordo com seu comprometimento para com o crescimento da organização. O contrato balanceado é orientado ao relacionamento e não possui prazos determinados. Assim, é possível concluir que essa forma balanceada possui aspectos dos contratos transacionais (termos de desempenho), bem como características dos relacionais (orientado ao longo-prazo).

Já a dimensão transicional “não chega a ser uma forma de contrato em si, mas um estado cognitivo que reflete as consequências de mudanças organizacionais e de transições que estão em desacordo com o arranjo previamente acordado”. Nesse contexto, o contrato transicional pode não conter exigências explícitas de desempenho e nem incentivos contingentes.

De forma resumida, é possível afirmar que o contrato transacional está mais diretamente relacionado às trocas econômicas, ao passo que o contrato relacional é mais ligado às trocas de cunho social. Para Blau (1964, p. 113), essas trocas sociais “envolvem obrigações não especificadas, de forma que seu cumprimento depende do fator ‘confiança’, visto que ele não pode ser reforçado na ausência de um contrato formalizado”. Para Cosmides e Tooby (1987), trocas sociais são definidas como “cooperação entre dois ou mais indivíduos buscando benefícios mútuos”. Cabe dizer

que os relacionamentos que envolvem trocas sociais também permeiam as atividades organizacionais, de forma que se espera que as contribuições futuramente gerem benefícios para a instituição (Clark e Mills, 1979).

Para Brandão (2013, p. 11), o que diferencia os quatro tipos de contratos psicológicos citados (relacionais, transacionais, balanceados e transicionais) são duas variáveis: duração da relação e especificidade dos termos de desempenho. Nesse sentido, os contratos transacional e transicional são orientados ao curto-prazo, de maneira que o primeiro possui termos de desempenho específicos, ao passo que o segundo não possui termos especificados. Quanto aos contratos balanceado e relacional, ambos são orientados ao longo-prazo, contudo, o primeiro apresenta termos de desempenho específicos, característica que não consta no segundo tipo.

2.4 Dimensões subjacentes do Contrato Psicológico

Dentro do modelo de continuum contratual de MacNeil (1985), originam-se cinco dimensões subjacentes dos contratos psicológicos: tangibilidade, escopo, foco, estabilidade e estrutura temporal.

A tangibilidade é definida como o grau em que o colaborador percebe os termos do contrato de forma “inequivocamente definida, explicitamente especificada e claramente observável por terceiros” (Rousseau e McLean Parks, 1993; McLean Parks et al., 1998). As relações tangíveis se manifestam através de ferramentas, como: leis e acordos trabalhistas; descrições formais do cargo; requisitos de performance explícitos; e critérios de avaliação objetivos.

O escopo se refere ao grau de separação entre os aspectos da vida profissional do indivíduo e de sua vida privada. Caso a vida profissional esteja diretamente atrelada à vida particular, onde o indivíduo possui elevado grau de envolvimento com o trabalho e preocupação genuína com a organização, temos um escopo amplo. Caso haja uma distinção clara entre essas duas esferas da vida do indivíduo, de forma que o cargo seja percebido como um meio para se atingir fins pessoais, o relacionamento seja preponderantemente econômico e haja pouco envolvimento, temos um escopo estreito.

A dimensão da estabilidade remete ao grau de mutabilidade do contrato psicológico. Caso os termos do contrato tenham a capacidade de ser plenamente cumprido e de evoluir sem implicar numa renegociação que altere completamente seus fundamentos, percebe-se, então, um contrato estável. No sentido contrário, contratos flexíveis requerem elevados graus de tolerância e compreensão com as incertezas, constantes mudanças e novas interpretações acerca de seus termos.

A estrutura temporal está diretamente relacionada à percepção de duração da relação de trabalho. Indicadores de longo-prazo valorizam promoções com base no

tempo de serviço, processos seletivos internos, baixos índices de *turnover* e estabilidade na relação de trabalho. Indicadores de curto-prazo, por outro lado, envolve outros princípios, como a mobilidade no trabalho, empregabilidade e carreiras sem limitações.

Nesse contexto, Sels, Janssens e Brande (2004, p. 464) apresentaram uma proposta de categorização das dimensões dos contratos psicológicos. Dentre as dimensões de MacNeil, os autores incorporaram as quatro já citadas: tangibilidade, escopo, estabilidade e estrutura temporal. A dimensão “foco” foi retirada por se referir a elementos e termos específicos ao conteúdo de um contrato. De acordo com McLean Parks et al. (1998), o foco se refere ao “grau em que os aspectos sócio-emocionais (apreciação; amizade; respeito; oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal versus aspectos econômicos, como salário, benefícios e bônus) são enfatizados”.

Além das quatro dimensões restantes, os autores acrescentaram outras duas que são pertinentes ao contexto das relações trabalhistas: a simetria nas relações de troca; e o nível de contrato.

Eles definem a simetria nas relações como “o grau em que o colaborador percebe a hierárquica e desigual relação de emprego como aceitável” (Sels, Janssens e Brande; 2004, p. 465). É importante frisar que, em regra, há um desequilíbrio de poder entre os colaboradores, como indivíduos, e a organização na negociação dos termos do contrato. O grau de simetria ou assimetria do contrato se dá através da forma como a hierarquia e a desigualdade são expressadas pelo empregador (por meio dos privilégios, de um relacionamento formal entre diferentes níveis hierárquicos e de um padrão formal para se dirigir aos demais); e pelo colaborador (ao aceitar a autoridade hierárquica, adotar uma atitude conformista e respeitar os demais). Percebe-se, então, a importância dos acordos coletivos de trabalho na negociação dos contratos psicológicos e, conseqüentemente, na redução das assimetrias frente aos grandes conglomerados econômicos. Os acordos coletivos determinam os termos da relação de trabalho e, conseqüentemente, as trocas percebidas de obrigações mútuas que compõem o contrato psicológico de um vasto número de funcionários.

O nível de contrato é definido pelos autores como “o grau em que o colaborador percebe o contrato de trabalho como sendo individual ou coletivamente regulado” (Sels, Janssens e Brande; 2004, p. 465). Nos contratos coletivos, todos os aspectos relacionados à relação de trabalho são decididos e negociados de forma coletiva. As regras aplicadas, os acordos e a forma de tratamento devem ser aplicadas uniformemente a todos os colaboradores. No sentido contrário, uma regulação de trabalho individual engloba negociações e arranjos de contratos e práticas de Recursos Humanos personalizadas. Logo, percebe-se que esta dimensão foi incluída com o intuito de compreender de forma mais precisa a natureza do contrato psicológico.

No âmbito dessas seis dimensões do contrato psicológico, existem dois resul-

tados possíveis: comprometimento afetivo e controle pessoal. O comprometimento afetivo está relacionado ao nível de apego emocional que o funcionário nutre pela organização. Para Sels, Janssens e Brande (2004, p. 465), o comprometimento afetivo possui relação direta com as variáveis da experiência de trabalho que satisfazem as necessidades dos colaboradores de se sentirem confortáveis no seu relacionamento de trabalho. Isso envolve questões como a dependência organizacional, receptividade gerencial, coesão entre os pares, clareza dos papéis a serem desempenhados e dos objetivos. Nesse sentido, os autores propõem que a percepção de um contrato orientado ao longo-prazo, com assimetria nas relações de troca e nível de contrato coletivo tende a estar próxima de uma situação de comprometimento afetivo. Explica-se que o relacionamento orientado ao longo-prazo cria um vínculo entre colaborador e instituição, além de incentivar a percepção de segurança, o que aumenta as sensações de conforto e apego institucional. O comprometimento se relaciona com a assimetria, porque os funcionários que aceitam melhor uma relação hierárquica de trabalho são mais propensos a demonstrar sensações de conforto e de identificação com a organização (Sels, Janssens e Brande, 2004, p. 472). Por fim, um acordo regulado coletivamente fomenta um tratamento homogêneo entre os funcionários, o que favorece a noção de identidade coletiva, na qual todos os indivíduos estão inseridos como membros da instituição.

O segundo resultado possível, controle pessoal, diz respeito ao controle, direto ou indireto, que os indivíduos acreditam deter para tornar o ambiente organizacional menos ameaçador e/ou mais recompensador. Essa é considerada uma necessidade básica dos indivíduos no que diz respeito ao bem-estar e à saúde. Para Sels, Janssens e Brande (2004), o controle pessoal está diretamente ligado a contratos com escopo amplo, flexíveis e tangíveis, uma vez que os dois primeiros se relacionam com a participação e com o desenho dos cargos. Um modelo de gestão mais participativa e democrática, onde os colaboradores também são responsáveis pelas tomadas de decisão, favorece a percepção de controle pessoal. As regras bem definidas envolvidas na estabilidade dos contratos também aumentam a sensação de autonomia e controle das tarefas. Diante disso, pode-se afirmar que a dimensão da tangibilidade está diretamente ligada à percepção de controle pessoal nas relações de trabalho.

2.5 **Evolução do Contrato Psicológico**

A partir da segunda metade do século XX, o mundo testemunhou uma aceleração do processo de globalização. O fluxo de bens, pessoas e capitais intensificou-se em grande proporção. Nesse período também foi possível identificar um crescimento do fenômeno da internacionalização de empresas e da atuação de organizações multinacionais, instituições com operações em diversos mercados. A expansão das bases operacionais também contribuiu para a disseminação de outras atividades, como

a terceirização, o *offshoring* e a contratação de colaboradores temporários ou sem vínculo empregatício. Nesse contexto, cabe inferir que o contrato transacional vem ganhando cada vez mais importância nos últimos anos, visto que o tipo de funcionário requerido para essas atividades, normalmente não formado pela organização e possui uma relação de prazo reduzido com termos de desempenho explícitos.

O crescente peso do contrato transacional e as mudanças promovidas no seu conteúdo deram origem ao que Rousseau (1995) chama de “novo contrato psicológico”. A mudança nas relações entre o colaborador e a instituição “traduz-se em alterações acerca do que cada parte espera da outra, e tem-se acentuado devido às profundas transformações nas economias decorrentes da competição global, da desregulamentação e dos fluxos mais rápidos de informação e comunicação, tudo isto contribuindo para uma maior complexidade dos negócios” (Ehrlich, 1994; Hiltrop, 1995; Hall e Moss, 1998; Tyagi e Agrawal, 2010). Para Hiltrop (1996), aspectos como flexibilidade e adaptação à mudança constante passaram a ser priorizados, em detrimento de outros aspectos que, até então, eram essenciais aos contratos, tais como estabilidade, permanência, previsibilidade, justiça, tradição e respeito mútuo.

Hiltrop (1996) enumerou as características dos contratos psicológicos “tradicional” e “novo” de acordo com a tabela 2:

Tabela 2 – Contrato Psicológico Tradicional versus Contrato Novo

Contrato tradicional:	Contrato novo:
- Longo-prazo;	- Resultados imediatos;
- Segurança;	- Flexibilidade;
- Previsibilidade;	- Incerteza;
- Igualdade;	- Individualidade;
- Certeza;	- Elevado risco;
- Tradição;	- Mudança constante;
- Equidade;	- Ganho pessoal;
- Estabilidade;	- Empregabilidade;
- Interdependência;	- Resiliência;
- Confiança mútua;	- Oportunismo;
- Lealdade;	- Lealdade profissional;
- Fazer bem;	- Fazer melhor;
- Responsabilidade partilhada;	- Responsabilidade pessoal
- Título e classificação;	;- Fazer a diferença;
- Compensação em função da posição;	- Compensação em função dos resultados;
- Tolerância	- Intolerância;
;- Respeito mútuo.	- Receio.

A partir das características dispostas na figura acima, é possível perceber elementos que são pertinentes à realidade de um servidor do Serviço Exterior Brasileiro em ambas as colunas. Da mesma forma que o servidor tem expectativas alinhadas com o contrato tradicional, tais como: longo-prazo, segurança, estabilidade, título e classificação, compensação em função da posição e respeito mútuo; também há expectativas relacionadas ao novo contrato, como: flexibilidade, incerteza, mudança constante, responsabilidade pessoal e fazer a diferença. Não cabe, portanto, atribuímos um único tipo de contrato psicológico à realidade do serviço público brasileiro. Soma-se a isso o fato de que tal tendência ao fortalecimento do contrato transacional não é aplicável à realidade dos servidores públicos estáveis. O esforço dispendido no concurso público, a fim de alcançar a estabilidade e os benefícios inerentes ao cargo configuram uma relação que, a priori, será de longo prazo e elevado grau de envolvimento.

Não obstante as constantes alterações na relação entre empregados e empregadores, algumas das características do contrato são perenes quando tratamos do funcionalismo público. No âmbito do Ministério das Relações Exteriores, essa relação é

ainda mais intensa, já que a vida pessoal do servidor e de seus familiares é diretamente atingido pelo estilo de vida que o cargo demanda. Dito isso, podemos perceber a importância do contrato psicológico na carreira desses indivíduos. Para Shore e Tetrick (1994), ainda que haja um contrato de trabalho claro e específico, o contrato psicológico faz-se necessário a fim de os indivíduos reduzirem as incertezas, orientarem seu comportamento e criarem a sensação de influência sobre a organização. Isso visa garantir ao colaborador mais segurança; orientação comportamental, ainda que não exista supervisão direta; e o sentimento de serem capazes de influenciar seus destinos dentro da instituição.

2.6 **Formulação do Contrato Psicológico**

Para Rousseau (1990, p. 398), o recrutamento é uma fase crítica na formação do contrato psicológico, já que nessa fase os empregados já começam a formulá-lo. De forma análoga, as pretensões dos indivíduos junto à organização também são relevantes na criação do contrato. Rousseau afirma que as pessoas que desejam permanecer por um longo período na instituição tendem a fazer parte de um arranjo distinto de compromissos com o empregador e, conseqüentemente, se percebem numa situação de obrigações de cunho relacional. O mesmo não ocorre com pessoas que não vislumbram permanecer na organização por muito tempo, ou a veem meramente como um trampolim para empresas mais atraentes. Dito isso, é possível concluir que o fato de um processo de seleção se dar em moldes transacionais ou relacionais influencia diretamente na percepção das obrigações dos colaboradores selecionados.

De acordo com Rousseau (1995), a formulação do contrato psicológico envolve fatores individuais e organizacionais. Os fatores individuais consistem na codificação e descodificação das mensagens da organização, bem como a as predisposições e construções realizadas pelos indivíduos. Os fatores organizacionais se referem às “pistas sociais enviadas essencialmente pelos colegas de trabalho e as mensagens organizacionais que são comunicadas em forma de promessas por parte da organização”.

Por essa razão é de suma importância que o empregador comunique de forma clara aquilo que é esperado do empregado e os benefícios que lhe serão ofertados. Isso ajuda no processo inicial de alinhamento de expectativas entre as duas partes. Ressalta-se, porém, que há diferença nos conceitos de expectativas e obrigações. Rousseau (1990, p. 398) exemplifica que um indivíduo pode ter a expectativa de trabalhar em algo realmente interessante, contudo, caso ele seja colocado em uma função entediante, ainda que se sinta desapontado, ele não necessariamente acreditará que uma promessa foi quebrada ou que o acordo foi renegado.

Outros fatores que podem influenciar na formulação do contrato psicológico

são o ambiente e a cultura organizacionais; a personalidade, o perfil e os objetivos do trabalhador; e os objetivos estratégicos da instituição. Para Shore e Tetrick (1994), ao ingressar em uma organização, o empregado levanta uma série de informações acerca do local de trabalho. Para tanto, ele pode se basear nas diversas experiências dos demais colaboradores, como também na percepção do ambiente e da cultura ao seu redor. Suas impressões podem influir no desenvolvimento do contrato.

Rousseau (2001, p. 512), propôs quatro fases determinantes na formação do contrato psicológico. De acordo com a autora, “um contrato é baseado em promessas e, com o passar do tempo, se transforma em um modelo mental relativamente estável e durável”. As fases de formação do contrato estão de acordo com o seu caráter temporal. A primeira delas é o pré-emprego, que envolve as normas profissionais e as crenças sociais. Posteriormente, vem o recrutamento, que engloba trocas intensas de promessas e a avaliação dos sinais por ambas as partes, empregado e empregador. A fase da socialização inicial mantém uma troca contínua de promessas, uma busca ativa de informações pelo empregado, além de múltiplas fontes de informação da firma. Mais adiante, vem a fase das experiências posteriores, onde há trocas intermitentes de promessas, uma busca menos ativa de informações pelo empregado, uma redução dos esforços de socialização pela firma e a incorporação frequente de mudanças no contrato psicológico existente. Ao final, Rousseau propõe uma avaliação do contrato psicológico, a qual pode resultar na sua revisão ou violação. Cabe ressaltar que informações discrepantes levam à avaliação do contrato e que os custos da mudança impactam a sua revisão.

2.7 **Quebra e violação do Contrato Psicológico**

Para Rousseau (1989), uma promessa é definida como a “comunicação de uma intenção futura”. Como o contrato é realizado implicitamente entre duas partes, é possível que exista uma divergência entre os entendimentos de empregado e empregador a respeito das ditas promessas. Essa discrepância nas informações pode representar grave risco aos termos do contrato. A depender do grau da discrepância e da percepção do afetado, o resultado pode configurar a violação, ou mesmo a quebra do contrato.

Morrison e Robinson (1997, p. 226) afirmam que a violação “se refere à percepção de um empregado quando ele acredita que a organização não cumpriu como deveria uma ou mais de suas obrigações”. Para os autores, a violação de um contrato psicológico deve ser encarada com a devida seriedade, visto que pode resultar na queda da confiança do colaborador para com a organização e nas reduções da sua satisfação com o trabalho, da intenção de permanecer no cargo e das obrigações percebidas para com a entidade. Também há possíveis efeitos negativos sobre o comportamento do colaborador, como a queda de sua produtividade, ou mesmo a

própria saída da relação de trabalho. Em casos mais extremos de violação, pode haver, inclusive, retaliações, como sabotagem, furtos ou um comportamento mais agressivo. McLean Parks e Schmedemann (1994) também defendem que a violações a contratos podem elevar os riscos de processos trabalhistas que, além do prejuízo financeiro, também podem manchar a reputação da organização perante a sociedade.

Além do caráter cognitivo, Rousseau (1989, p. 129) chama atenção para o componente emocional presente na violação de um contrato psicológico. Para ela, a violação envolve os “sentimentos de traição, profunda aflição, irritação, ressentimento e senso de injustiça”. Diante disso, percebe-se que a violação ao contrato psicológico extrapola a mera cognição de uma promessa não cumprida e soma a percepção individual do indivíduo e os sentimentos causados.

Robinson e Morrison (1997, p. 230) propõem a distinção entre a violação e o que chamam de “violação percebida”. O primeiro conceito diz respeito ao “estado emocional e afetivo que, sob determinadas condições, pode ser afetado pela crença de que a organização não respeitou o contrato psicológico”. Já o segundo conceito remete à cognição de que uma organização não cumpriu uma ou mais obrigações referentes ao contrato psicológico de forma proporcional às contribuições do funcionário. De forma simplificada, temos que a violação consiste na experiência emocional, ainda que esta derive de um processo interpretativo. Dito isso, é possível inferir que se trata de um processo imperfeito e que não necessariamente requer reflexão aprofundada. A violação percebida baseia-se no processo cognitivo no qual o empregado, ciente de que contribuiu da forma previamente acordada, percebe que não houve tratamento recíproco à altura. Dessa forma, a violação percebida pode ou não levar a uma situação de violação emocional, a depender do peso que indivíduo atribua à falha.

Ainda de acordo com Robinson e Morrison, existem duas condições principais que podem originar uma violação: renegação e incongruência. A primeira ocorre quando uma liderança da organização quebra uma promessa feita ao funcionário de forma deliberada, seja porque a instituição é incapaz de cumpri-la, ou porque simplesmente não pretende fazê-lo. Já a segunda surge quando há divergência nas interpretações de empregado e empregador a respeito de uma promessa. Ambas condições despertam um processo comparativo pelo indivíduo, que analisará o grau de discrepância entre o que lhe foi prometido (ao seu ver) e o que lhe foi, de fato, entregue.

A condição de renegação pode se dar pela incapacidade da organização ou por sua indisposição. Para Robinson e Morrison, uma virtual incapacidade é passível de ocorrer devido a um número excessivo de promessas que foram feitas e, em dado momento a organização se percebe incapaz de honrar a todas; ou devido a circunstâncias imprevistas. Frequentemente, os acordos são realizados de boa-fé, contudo, o surgimento de um cenário econômico adverso, ou mesmo de uma profunda

queda de performance da organização podem inviabilizar o cumprimento do acordado. Também é possível uma situação em que a entidade tenha condições de arcar com as promessas feitas, mas não se disponha a fazê-lo.

Via de regra, o descumprimento de um acordo pode acarretar uma série de custos, como a redução do desempenho e do comprometimento do colaborador, retaliações, má reputação e até processos trabalhistas. Contudo, honrar o contrato também traz custos de ordem financeira e, após uma avaliação de custo x benefício, pode ser que a organização não aceite empregar os recursos necessários ao cumprimento do acordo. Robinson e Morrison (1997, p. 234) afirmam que o processo de análise do custo x benefício de se renegar um acordo é altamente influenciado pelas relações de poder que permeiam a relação de trabalho. Para as autoras, quanto maiores forem os diferenciais e as habilidades únicas do empregado, maior será o seu poder dentro da organização que, por sua vez, estará menos disposta a renegar as promessas feitas aos funcionários considerados estratégicos. De forma análoga, quanto maiores forem a relação de dependência do empregado para com a instituição e o seu caráter substituível, menor será o poder relativo do indivíduo no contexto organizacional e, portanto, maior será a probabilidade de se optar pela renegação. Cabe ressaltar, no entanto, que os custos envolvidos na renegação de um contrato psicológico e no descumprimento dos acordos podem ser consideravelmente elevados, mesmo quando envolvem colaboradores com menor poder relativo. Além das já citadas possíveis reduções da qualidade e da produtividade, uma grave violação dos contratos psicológicos pode impactar diretamente nos índices de *turnover* da organização, caso os colaboradores optem pela saída como forma de reação. A perda de funcionários representa um alto custo não só pela queda na produtividade, mas também por todos os gastos envolvidos no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores para substituir os anteriores.

É possível concluir, portanto, que quanto mais poder um colaborador tiver dentro da organização, maiores serão os custos envolvidos em uma eventual renegação do seu contrato. Cabe dizer, no entanto, que funcionários que se veem com mais poder relativo dentro da organização também podem ser mais criteriosos com suas recompensas e, portanto, estariam mais propensos a perceber uma violação contratual do que os funcionários que detêm menos poder.

Outro elemento citado pelas autoras como possível influenciador de uma renegação do contrato é o próprio comportamento do colaborador perante os olhos da organização. Caso se julgue que o desempenho do indivíduo não condiz com aquele almejado pela instituição, esta pode considerar que os custos relacionados a uma renegação seriam menores, visto que o não cumprimento do acordo seria justificável e, em certa medida, compreendido pelo funcionário.

Finalmente, devemos considerar que o tipo de contrato psicológico aplicado também pode influenciar a avaliação de custo x benefício para uma eventual renegação contratual. De acordo com Parks e Kidder (1994), contratos com um viés relacional seriam menos propensos a uma eventual renegação pela organização, visto que a priorização dos interesses coletivos somada a uma orientação ao relacionamento de longo-prazo tornam os custos envolvidos em uma renegação consideravelmente maiores. O mesmo não ocorreria em contratos de viés transacional, que possuem um caráter mais individualista e são orientados ao relacionamento de curto-prazo.

A situação muda de figura quando passamos a analisar a condição de incongruência. Nesse cenário há uma elevada discrepância entre as percepções de empregador e empregado. Por vezes, a chefia da organização se convence de que todas as obrigações prometidas foram devidamente cumpridas, mas, no entanto, o entendimento do colaborador é diverso. Para Morrison e Robinson (1997, p. 235), a incongruência ocorre “quando um empregado tem percepções de uma promessa que diferem das dos agentes organizacionais responsáveis pelo cumprimento do que foi prometido”. Como lidamos precipuamente com o componente perceptivo, é pertinente dizer que uma incongruência pode aumentar ao longo tempo quando a percepção das promessas decai na memória.

Existem três fatores preponderantes na criação de incongruências: o grau em que indivíduos e agentes organizacionais trazem esquemas cognitivos diferentes para uma mesma situação; a complexidade ou ambiguidade das obrigações existentes entre as duas partes; e a comunicação.

Os esquemas cognitivos consistem em estruturas de conhecimento organizado que auxiliam os indivíduos na forma como eles lembram e fazem inferências de dados brutos (Taylor e Crocker, 1981; Fiske e Taylor, 1984). Esses esquemas têm caráter individual e, portanto, podem variar de forma acentuada de pessoa para pessoa. Por exemplo, o esquema cognitivo acerca de uma relação trabalhista de um empregado pode conter valores e experiências individuais e, dessa forma, ser diverso do esquema cognitivo de um agente organizacional. No momento em que essas diferenças entre os esquemas cognitivos se acentuam, temos uma situação de incongruência. Nesse cenário, é possível que haja um desacordo entre empregador e empregado acerca do teor das promessas, ou mesmo se elas foram de fato realizadas. Um componente que tem grande peso no esquema cognitivo é o aspecto cultural. Caso o agente organizacional e o colaborador provenham de culturas muito diferentes, a possibilidade de uma incongruência é majorada. De forma semelhante, em organizações onde os recém-contratados passam por um intenso processo de socialização, as chances de incongruências são reduzidas, uma vez que a assimilação da cultura, das crenças e das relações de trabalho se torna mais homogênea.

Com relação ao segundo fator, Griffin e Ross (1991) afirmam que percepções divergentes aumentam conforme a complexidade e ambiguidade das obrigações. Quando indivíduos são submetidos a um elevado grau de estímulos, eles tendem a se esquecer de certas informações e características. Dessa maneira, dois indivíduos submetidos a uma mesma carga de estímulos podem originar percepções diferentes e, assim, aumentar a chance de uma incongruência. Isso significa que, no momento que o acordo é firmado, agentes organizacionais e colaboradores podem ter uma visão bastante alinhada daquilo que foi prometido. Contudo, com o passar do tempo, as representações mentais do acordo podem ser distorcidas e o entendimento das promessas é afetado. As promessas implícitas citadas por Rousseau (1994) se revelam ainda mais suscetíveis a uma situação de incongruência do que as promessas explícitas. Isso favorece a percepção de um contrato psicológico incompleto.

O terceiro fator, comunicação, é, talvez, o mais importante para se minimizar o risco de incongruência. Quando a comunicação dos deveres e obrigações do colaborador é feita de forma clara e precisa, o indivíduo passa a ter uma visão mais detalhada sobre o que a organização espera dele e o que ele pode esperar de contrapartida. Recém-contratados que recebem orientação adequada acerca do cargo são menos propensos a vivenciarem uma situação de incongruência. Porém, para que o contrato psicológico seja mantido adequadamente, a ferramenta da comunicação também se faz importante ao longo da carreira do indivíduo. Frequentemente, há um intervalo temporal entre o momento em que a promessa é feita e o momento em que ela deve ser efetivamente cumprida. Além disso, é comum a troca de lideranças nas organizações e, muitas vezes, a pessoa que firmou o acordo com o empregado não é a mesma que terá a função de cumpri-lo. Dessarte, a comunicação se mostra essencial para evitar uma possível incongruência das promessas do contrato psicológico.

Como já citado previamente, a quebra e a violação do contrato psicológico podem resultar em consequências severas para a organização como a redução da confiança do colaborador junto ao empregador; diminuição da qualidade dos comportamentos de cidadania organizacional, isto é, se mostrar menos cooperativo tanto para os clientes internos como para os clientes externos; baixos índices de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo; aumento do absenteísmo e da intenção de saída da organização por parte do funcionário; além da redução das obrigações transacionais e relacionais percebidas pelos empregados para com o empregador.

Para Robinson e Morrison (2000), existem dois fatores que influenciam diretamente a percepção do contrato psicológico, que são o grau de importância dado pelo indivíduo ao que lhe foi prometido e o espaço que isso ocupa em sua mente; e a consequente vigilância que ele exerce no gerenciamento do seu contrato psicológico

pela instituição. É dentro desse contexto que, ao perceber a quebra do que foi acordado, o indivíduo pondera se houve ou não uma violação do seu contrato psicológico, ou seja, o significado que ele atribui a essa quebra e a razão de ela ter acontecido.

A maioria dos estudos acerca da temática do contrato psicológico não faz diferenciação entre os conceitos de quebra e violação do contrato. Morrison e Robinson (1997 e 2000), no entanto, estabelecem uma distinção entre os dois conceitos. Para as autoras, o conceito de violação transcende o mero não-cumprimento das promessas contratuais pelo empregador. A violação está necessariamente ligada à percepção do indivíduo, seguida de uma gama de sentimentos listados por Rousseau (1997), como a raiva, a irritação, a traição e a frustração. Portanto, é possível estabelecer uma relação de causa e consequência entre quebra e violação dos contratos psicológicos, de forma que a violação sucede a quebra. Ressalta-se, no entanto, que a ocorrência de violação do contrato psicológico não obrigatoriamente se manifesta após a percepção de quebra.

Para outros autores, inclusive, não é a violação contratual que causa a redução do comprometimento organizacional do indivíduo, mas sim a manifestação dos sentimentos negativos (raiva, traição e frustração) ocasionados pela própria violação. Nesse sentido, a intensidade das reações negativas enumeradas varia em função do grau de violação percebido. Dito isso, a violação do contrato psicológico pode ser compreendida como um mecanismo mediador da relação entre a quebra do contrato e os sentimentos daí derivados, como a intenção de sair, a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo (Raja et al., 2004; Suazo et al., 2005).

De acordo com Turnley e Feldman (1999), ao perceber uma quebra de contrato, ou seja, uma discrepância entre a recompensa esperada e a que foi de fato recebida da organização, o indivíduo pode acusar a violação de quatro maneiras distintas: saída, voz, lealdade ou negligência. No comportamento de saída, o empregado deixa de crer que o contrato psicológico firmado é mutuamente benéfico e, assim, opta pelo encerramento voluntário da relação de trabalho. A reação de voz consiste no uso de reclamações como ferramenta de redução das discrepâncias do contrato. A reação de lealdade significa que, ao perceber a violação do contrato, o colaborador se mostrará menos disposto a defender a imagem da organização no mundo externo. Por último, o comportamento de negligência se relaciona à conduta descomprometida do indivíduo para com a qualidade do seu trabalho. Isso pode significar uma queda de produtividade, queda da qualidade, atrasos constantes, mau uso do tempo etc.

2.8 Influência da personalidade na relação contratual

Segundo Raja et al. (2004), outro mecanismo moderador dessa relação seria a personalidade do indivíduo. “A personalidade explica como as pessoas diferem umas

das outras em suas interações sociais, nas reações à injustiça percebida e no grau de importância dado aos resultados extrínsecos e intrínsecos” (Raja et al, 2004, p. 354).

Para esses autores, a personalidade pode afetar as dinâmicas do contrato psicológico através de três processos, a saber: a escolha, a concepção e a promulgação. O primeiro se relaciona ao comportamento de busca ou negociação por um cargo com um contrato psicológico em especial. O segundo diz respeito às percepções do tipo de contrato e de violação. Lembrando que, segundo Rousseau, a construção de um contrato psicológico envolve características de ordem altamente pessoais e, portanto, o componente “personalidade” se revela dominante no processo de concepção. Os fatores externos têm importância reduzida na fase de concepção, quando comparados às questões internas do indivíduo. Por último, o processo de promulgação se refere ao papel da personalidade sobre o comportamento e as atitudes do indivíduo no contexto organizacional. Ressalta-se que tais comportamento e atitudes podem influenciar decisivamente nos termos contratuais oferecidos pelo empregador, ou mesmo em uma eventual reformulação do contrato.

Sob a ótica da importância da personalidade na formação do contrato psicológico, Raja et al. (2004), propõem a aplicação do modelo dos cinco grandes fatores da personalidade – também conhecido como modelo *Big Five* – para avaliar as possíveis influências das questões intrínsecas no estabelecimento de uma relação de trabalho. Os cinco grandes fatores são: neuroticismo, extroversão, amabilidade, escrupulosidade e abertura para experiências.

O neuroticismo, também conhecido como instabilidade emocional, é um traço de personalidade tendente a emoções de cunho negativo, como a ansiedade, a raiva e a depressão, além de terem uma personalidade mais reativa e propensa ao estresse. Para Judge et al. (1999), é possível traçar uma correlação negativa entre o neuroticismo e a satisfação no trabalho, a performance e a complexidade do cargo. Pessoas com essa característica tendem a não se comprometer com trabalhos de longo-prazo e que demandem habilidades sociais, confiança interpessoal e poder de iniciativa (Raja et al., 2004, p. 351). Elas procuram contratos psicológicos orientados ao curto-prazo onde o aspecto econômico prevaleça e que envolva aspectos específicos de desempenho individual. Indivíduos neuróticos acreditam que uma violação ao contrato é provável, porém, devido ao elevado grau de ansiedade, costumam não monitorar a manutenção do seu contrato psicológico pela organização, visto que isso poderia desencadear uma intensa reação emocional de violação.

A extroversão se refere aos indivíduos altamente sociáveis, entusiasmados, assertivos e profundamente envolvidos com o mundo exterior. Em geral, são ambiciosos e nutrem um desejo intenso por ganhos materiais, *status*, reconhecimento e poder (Costa e McCrae, 1988). A extroversão está diretamente relacionada ao desempenho

e à satisfação no trabalho. Apesar de a busca por recompensas materiais ser uma constante nesse tipo de relação, pessoas extrovertidas tendem a buscar contratos psicológicos orientados ao longo-prazo, isto é, com viés mais relacional. Isso ocorre porque contratos transacionais orientados ao curto-prazo podem até ter um retorno financeiro satisfatório, porém não fornecem tempo suficiente para que essas pessoas atinjam as recompensas de cunho social, a saber, o reconhecimento externo, status e poder. Indivíduos extrovertidos costumam fiscalizar e recolher informações acerca do cumprimento do contrato psicológico, a fim de garantir que a organização não os prive das oportunidades de crescimento e de ganhos maiores.

A escrupulosidade remete aos indivíduos metódicos, disciplinados, dependentes, orientados ao resultado e avessos ao risco e à espontaneidade. Normalmente, apresentam bons níveis de desempenho profissional e de satisfação com o cargo que ocupam. Além disso, dão mais importância ao cumprimento das tarefas do que às recompensas materiais. Pessoas escrupulosas costumam procurar contratos psicológicos relacionais em organizações que ofereçam mais oportunidades de crescimento e sucesso, ainda que o retorno financeiro tenha de ser postergado em prol desse objetivo. Pelo fato de serem avessos ao risco e às incertezas, esses indivíduos monitoram de perto o gerenciamento de seus contratos e promovem uma busca constante de informações sobre as relações de troca com a organização (Raja et al., 2004, p. 352).

A afabilidade caracteriza os indivíduos que possuem uma tendência ao comportamento cooperativo e colaborativo. São pessoas que valorizam a harmonia social e o bom relacionamento com os demais. Via de regra, costumam ser prestativos e amigáveis. Possuem uma visão otimista acerca da natureza humana e não apresentam problemas de confiança ou qualquer aversão a compromissos de longo prazo. Nessas circunstâncias, pessoas com essas características procuram contratos psicológicos relacionais, a fim de estabelecer um vínculo de longo-prazo. No mesmo sentido, por julgarem que os demais são dignos de confiança, não costumam acompanhar de perto o gerenciamento do contrato e das promessas realizadas pelos agentes organizacionais.

Por fim, indivíduos com elevado grau de abertura a novas experiências nutrem um interesse por ideias não convencionais, pelo exercício da criatividade e por novos conhecimentos. Esse traço de personalidade não possui qualquer aversão ao risco e não aceita ser submetida a tarefas triviais, óbvias e rotineiras. Por estarem sempre buscando o novo, essas pessoas são alheias às relações profissionais de longo-prazo e, portanto, buscam contratos psicológicos transacionais de curto-prazo com o intuito de experimentar atividades inéditas e complexas, evitando, assim, o trabalho de rotina.

2.9 Renegociação do Contrato Psicológico

Apesar do papel importante que a personalidade dos indivíduos tem na formação do contrato psicológico, não são raros os casos em que as empresas renegam as promessas envolvidas nesses contratos, a fim de aumentar sua competitividade frente aos concorrentes. Nessas situações, Robinson (1995) defende uma renegociação do contrato psicológico.

Rousseau (1996), propõe que as mudanças promovidas pela renegociação do contrato sejam feitas através de duas estratégias principais: a acomodação e a transformação. A acomodação não muda o caráter e as ideias iniciais do antigo contrato. O que ocorre são processos de modificação, clarificação, substituição ou expansão dos termos contidos no contrato (Rousseau, 1996, p. 50). O mesmo não ocorre na transformação do contrato. Nessa estratégia, o contrato psicológico é integralmente refeito e mesmo as ideias centrais do contrato antigo são revogadas. Com a transformação do contrato, o indivíduo passa a ter um novo arranjo de expectativas junto à organização. Esse novo modelo afeta diretamente a forma de trabalho do empregado, as questões intrínsecas ao cargo e as recompensas previstas em retribuição ao desempenho.

É importante ressaltar que a forma como a transformação do contrato psicológico é conduzida pela organização é determinante para a aceitação do indivíduo desse novo acordo. Caso a comunicação seja clara e a transformação seja bem conduzida, o novo contrato psicológico pode ser recebido pelo empregado como um novo parâmetro de comprometimento e relacionamento com o empregador. No sentido contrário, caso a transformação seja conduzida inadequadamente e a comunicação junto ao empregado não seja efetiva, o novo contrato pode ser rejeitado pelo colaborador e, mais do que isso, representar uma grave violação do contrato antigo. Caso isso ocorra, a instituição corre o risco de, com o contrato psicológico transformado, desencadear todo o rol de sentimentos negativos de retaliação do empregado.

De acordo com Rousseau (1996), a renegociação do contrato psicológico deve ocorrer sob a égide da busca de informações, de forma que as informações antigas sejam revisitadas antes do estabelecimento de um novo esquema mental. Esse processo psicológico deve ocorrer em quatro estágios: ameaça ao contrato antigo; preparação para a mudança; criação de um novo contrato; e vivência no novo contrato.

Na fase de ameaça ao contrato antigo, a organização questiona as bases do contrato vigente, colocando-o em cheque. Ao fazer esse questionamento junto ao colaborador, é essencial que as razões apontadas para a mudança do contrato sejam compreendidas pelo indivíduo e percebidas como razoáveis e legítimas.

A fase de preparação para a mudança, é o momento em que o colaborador percebe que o contrato antigo não se encontra mais vigente e aparecem as bases para

a formação do novo contrato. Esse estágio engloba três aspectos fundamentais: “sinais e ações simbólicas de que o velho contrato acabou; compreensão de que neste estágio as perdas percebidas são maiores do que os ganhos futuros; e a implantação, caso necessário, de estruturas e esquemas transitórios para facilitar a mudança” (Rousseau, 1996).

No estágio de criação do novo contrato, as ideias futuras passam a influenciar as novas expectativas, compromissos e ações. Nesse sentido, os colaboradores devem se portar em sintonia com as novas regras da organização, uma vez que as bases do contrato passado não vigoram mais.

Por último, o estágio de vivência no novo contrato consiste nas ações que a instituição toma para comunicar de forma clara e efetiva aos seus colaboradores sobre a nova realidade da organização e não será possível voltar ao antigo *modus operandi*.

3 Metodologia

O presente trabalho consiste em uma pesquisa descritiva, quantitativa e com o levantamento de dados realizado por meio de survey.

3.1 Sobre o Ministério das Relações Exteriores

O presente estudo foi realizado no âmbito do Ministério das Relações Exteriores (MRE). O MRE, ou Itamaraty, é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela política externa brasileira e pelo atendimento consular no exterior. Em outras palavras, é o órgão que defende os interesses do Estado brasileiro perante a comunidade internacional e auxilia a comunidade brasileira nos territórios estrangeiros com serviços de emissão de documentos, atos notariais, emissão de vistos, registros etc.

A estrutura do Itamaraty é composta pela Secretaria de Estado das Relações Exteriores (SERE), sediada em Brasília; pelos Escritórios de Representação espalhados pelo Brasil; e por uma rede de mais de duzentas e vinte representações ao redor do mundo. A SERE abriga os órgãos de assistência ao Ministro de Estado das Relações Exteriores, a Secretaria-Geral das Relações Exteriores, nove Subsecretarias-Gerais com suas Coordenações, Departamentos e Divisões, e o Instituto Rio Branco, responsável pela capacitação do corpo diplomático. Os Escritórios de Representação estão distribuídos entre Salvador, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Recife, Manaus, Rio de Janeiro e São Paulo. A rede de postos no exterior é composta por 139 Embaixadas, 52 Consulados-Gerais, 11 Consulados, 8 Vice-Consulados, 12 Missões ou Delegações e 3 Escritórios. As Embaixadas são os órgãos do ministério responsáveis pela representação política do Governo brasileiro e pelas negociações de seu interesse. Os Consulados são os órgãos responsáveis pelo atendimento à comunidade brasileira no exterior e à comunidade local que necessite desses serviços.

Os postos no exterior são classificados em diferentes categorias a depender de uma série de fatores que influenciam na adaptação dos servidores àquela localidade, como a qualidade de vida, índice de desenvolvimento humano, segurança, condições climáticas, proximidade cultural e/ou geográfica. Nesse sentido, os postos são classificados como A, B, C ou D. Os postos de categoria A e B são localidades, em geral, com bons índices de desenvolvimento e com características que tornam a adaptação do servidor brasileiro mais fácil. No sentido contrário, os postos de categoria C e D consistem em localidades de menores índices de desenvolvimento, ou ainda, que possuam aspectos que dificultem a adaptação dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro, como diferenças culturais ou climáticas muito acentuadas.

Os servidores do MRE compõem o chamado Serviço Exterior Brasileiro (SEB), formado por três carreiras distintas, a saber: Assistente de Chancelaria, Oficial de Chancelaria e Diplomata. Segundo o sítio do Itamaraty, os diplomatas são servidores de nível superior responsáveis por representar politicamente o Brasil perante outros países e organizações internacionais, promover o comércio exterior, atrair turismo e investimentos, divulgar a cultura e os valores do povo brasileiro, e prestar assistência consular aos cidadãos brasileiros em território estrangeiro. Já os oficiais de chancelaria são “servidores com formação superior que prestam atividades de formulação, implementação e execução dos atos de análise técnica e gestão administrativa, necessários ao desenvolvimento da política externa brasileira”. Por fim, os assistentes de chancelaria são “servidores de nível médio que prestam apoio técnico e administrativo no Brasil e nas representações brasileiras no exterior”. É importante ressaltar que o ingresso nas três carreiras se dá por concurso público. De acordo com dados do próprio Itamaraty, em maio de 2015, o quadro de servidores do ministério era composto por 1565 diplomatas, 839 oficiais de chancelaria, 574 assistentes de chancelaria, além de 441 servidores públicos concursados de outras carreiras não pertencentes ao Serviço Exterior Brasileiro. A tabela 3 retrata os dados da população total e da amostra analisada:

Tabela 3 – População e amostra

Cargo	População	Amostra	Percentual da população
Diplomata	1565	10	0,64%
Oficial de Chancelaria	839	76	9,05%
Assistente de Chancelaria	574	41	7,14%
Total	2978	127	4,26%

3.2 Amostra e procedimento de coleta

Para o levantamento de dados da presente pesquisa, foi aplicado questionário por meio do software Google Docs. O público-alvo da pesquisa eram os servidores do Serviço Exterior Brasileiro, ou seja, assistentes de chancelaria, oficiais de chancelaria e diplomatas.

O questionário foi estruturado em três seções distintas. A primeira seção correspondia ao perfil demográfico dos respondentes.

As duas seções posteriores eram compostas de sentenças afirmativas e, a partir delas, o respondente deveria eleger um número que representasse o seu grau de concordância com a frase. O intervalo de valores utilizado para as respostas foi de 1 até 7, onde 1 indicava que o respondente discordava totalmente da sentença, e 7

indicava que o respondente concordava totalmente com a frase.

A segunda seção correspondia às “obrigações da organização perante o servidor” e a terceira seção correspondia às “obrigações do servidor para com a organização”.

O questionário foi aplicado entre os meses de outubro e novembro do ano de 2016. Foram recebidas 127 respostas de diplomatas, oficiais de chancelaria e assistentes de chancelaria de diversos postos ao redor do mundo, inclusive da SERE.

A partir dos dados recebidos, foi realizada uma interpretação com técnicas de estatística descritiva utilizando as médias, percentuais dos resultados e estatística inferencial. Para tanto, foi feita uma análise fatorial exploratória rotacionada através do método ortogonal de Varimax. Posteriormente, foi medido o grau de correlação entre as variáveis da escala métrica pelo coeficiente de correlação de Pearson.

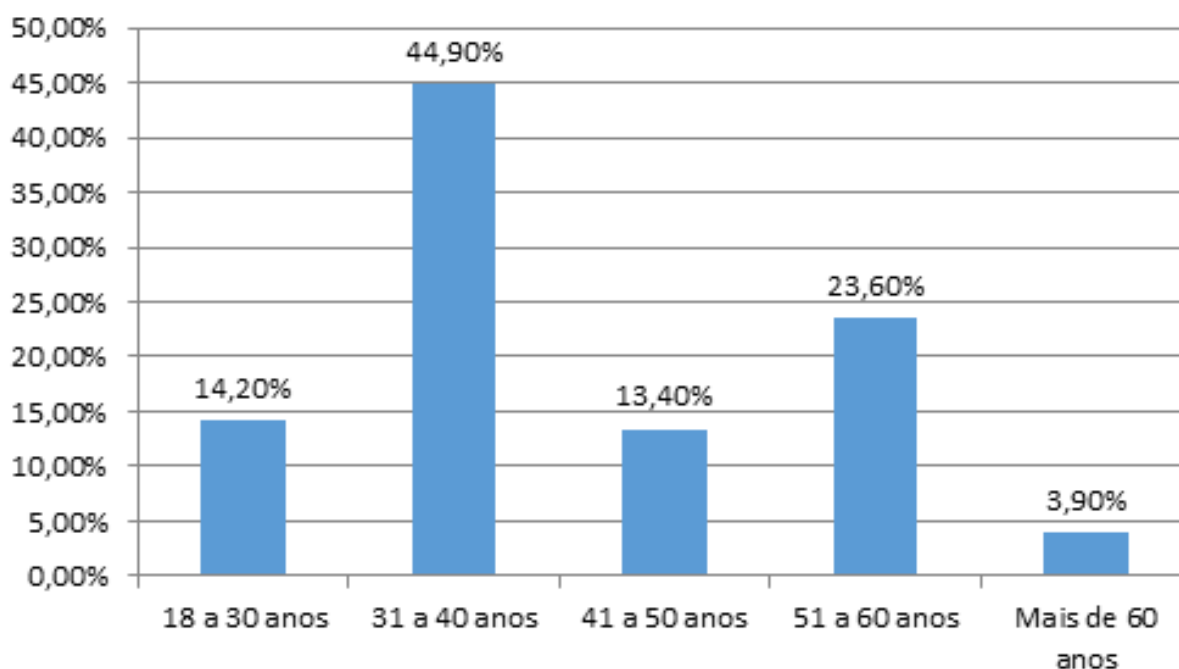
4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Perfil dos respondentes

4.1.1 Faixa etária

Analisando o perfil demográfico dos cento e vinte e sete respondentes, temos que 14,2% possuem entre 18 e 30 anos; 44,9% possuem de 31 a 40 anos; 13,4% têm entre 41 e 50 anos de idade; 23,6% têm entre 51 e 60 anos; e, por fim, 3,9% possuem mais de 60 anos de idade, conforme figura 1.

Figura 1 – Faixa etária

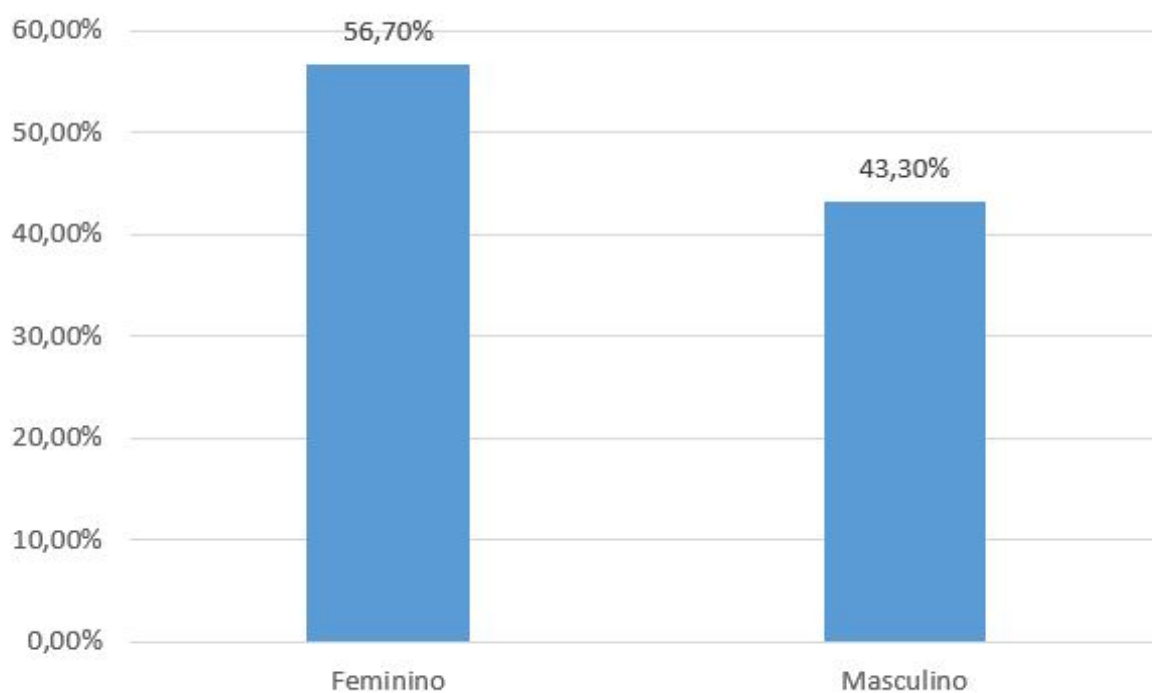


Observa-se predominância percentual na faixa que corresponde ao intervalo entre 31 e 40 anos de idade. Os dois primeiros intervalos somados correspondem a praticamente sessenta por cento da amostra. Isso pode se dar devido ao grande número de servidores que ingressaram no ministério entre os anos de 2006 e 2010. Durante esse período, foram admitidos 538 novos servidores para o Instituto Rio Branco, além de 227 novos oficiais de chancelaria e mais de 100 assistentes de chancelaria. Considerando o intervalo de tempo, é razoável dizer que boa parte dos aprovados nos concursos citados ainda se encontram abaixo dos quarenta anos de idade.

4.1.2 Gênero

Observando a figura 2, observa-se que 56,7% dos respondentes são do sexo feminino, ao passo que 43,3% correspondem ao sexo masculino.

Figura 2 – Gênero

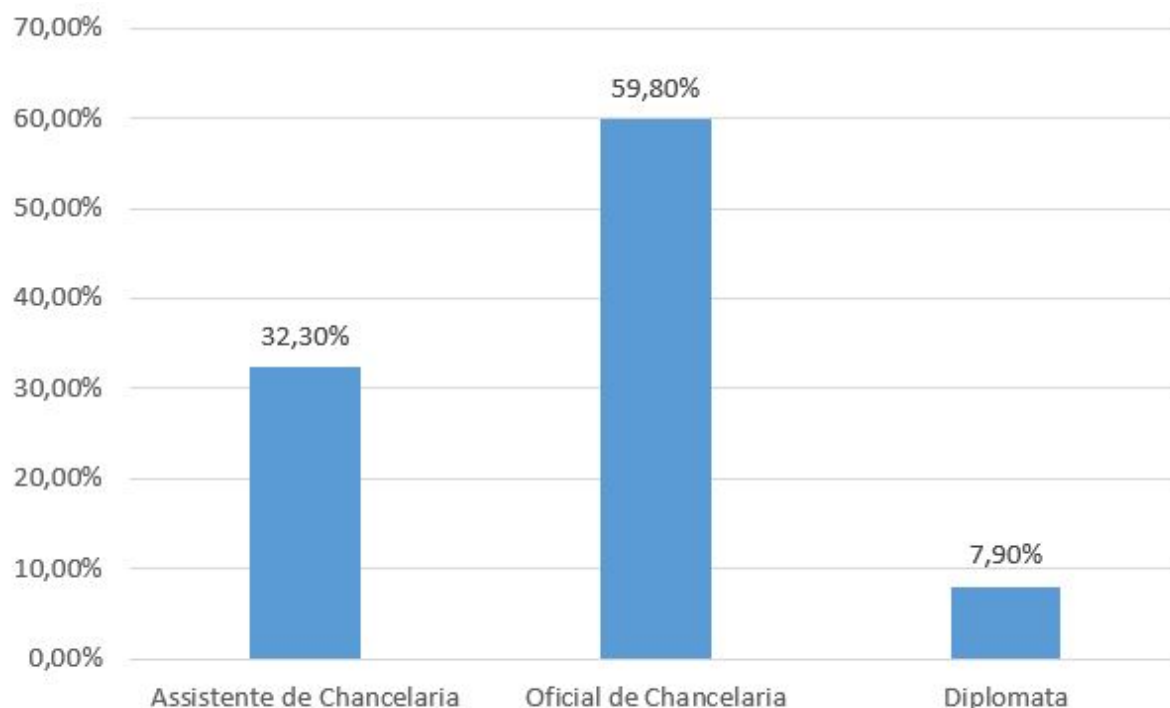


De acordo com o censo demográfico de 2010, as mulheres representavam pouco mais de 51% da população brasileira. Quando tratamos da comunidade brasileira que reside no exterior, a proporção de mulheres sobe para 53,8% frente os 46,2% de homens. Essa realidade está, proporcionalmente, de acordo com os percentuais da amostra do presente estudo.

4.1.3 Cargo no Serviço Exterior Brasileiro

Com relação à distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes, vemos na figura 3 que 32,3% são assistentes de chancelaria, 59,8% são oficiais de chancelaria e apenas 7,9% são diplomatas de carreira.

Figura 3 – Cargo no Serviço Exterior Brasileiro



O Serviço Exterior Brasileiro é composto por três carreiras: assistente de chancelaria, oficial de chancelaria e diplomata. Apesar de ser a minoria entre os respondentes da presente pesquisa, a carreira diplomática é a mais numerosa dentro da estrutura do Ministério das Relações Exteriores. De acordo com dados de maio de 2015, o quadro do órgão era composto por 1565 diplomatas, 835 oficiais de chancelaria e 574 assistentes de chancelaria, além de 441 servidores concursados de outras carreiras que não compõem o SEB.

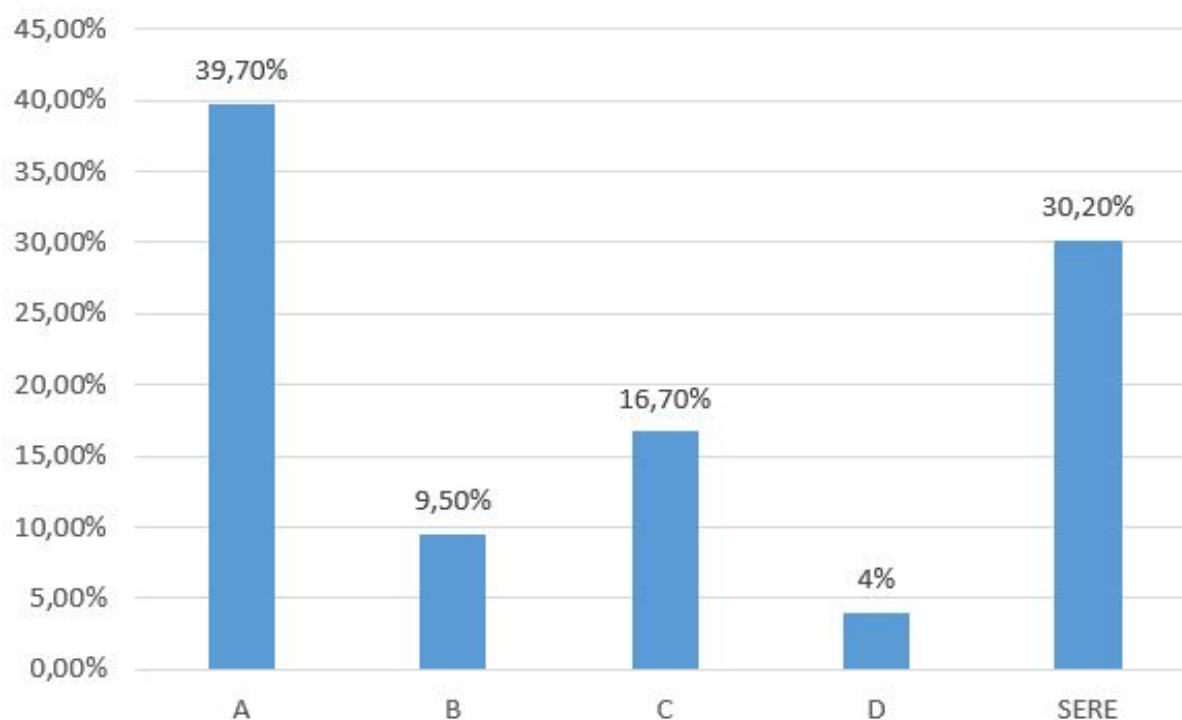
4.1.4 Classificação dos postos

Além da Secretaria de Estado das Relações Exteriores (SERE), localizada em Brasília, o Itamaraty possui uma rede de 139 embaixadas, 53 consulados-gerais, 11 consulados, oito vice-consulados, 13 missões ou delegações e 3 escritórios. Essas representações no exterior são classificadas em categorias A, B, C ou D. Essas classificações podem ser alteradas pelo ministério conforme sua necessidade. Em regra, os postos A e B correspondem a países economicamente e socialmente desenvolvidos, com alguma proximidade cultural e/ou geográfica com o Brasil. Geralmente, são países onde a adaptação do estrangeiro é mais rápida e fácil. Por outro lado, postos C e D correspondem a locais com menores índices de desenvolvimento humano, ou ainda, que estejam geograficamente e/ou culturalmente muito distantes, ou que possuam uma condição climática muito adversa.

Como representado na figura 4, 39,7% dos respondentes estão lotados em

postos de classificação A; 9,5% estão em postos classificados como B; 16,7% estão em postos de classificação C; 4% estão em postos de classificação D; e os outros 30,2% estão lotados na própria Secretaria de Estado.

Figura 4 – Classificação dos Postos



Observa-se que a maioria das respostas são provenientes de postos com classificação A. Boa parte dessas representações estão localizadas na América do Norte e no continente europeu. Cabe dizer que essas duas regiões são os destinos mais frequentes dos emigrantes brasileiros. De acordo com dados do Censo 2010, os principais destinos migratórios dos brasileiros foram: Estados Unidos (23,8%), Portugal (13,4%), Espanha (9,4%), Japão (7,4%), Itália (7%) e Inglaterra (6,2%). Esses seis países somados representam o destino de quase 70% do total de emigrantes brasileiros.

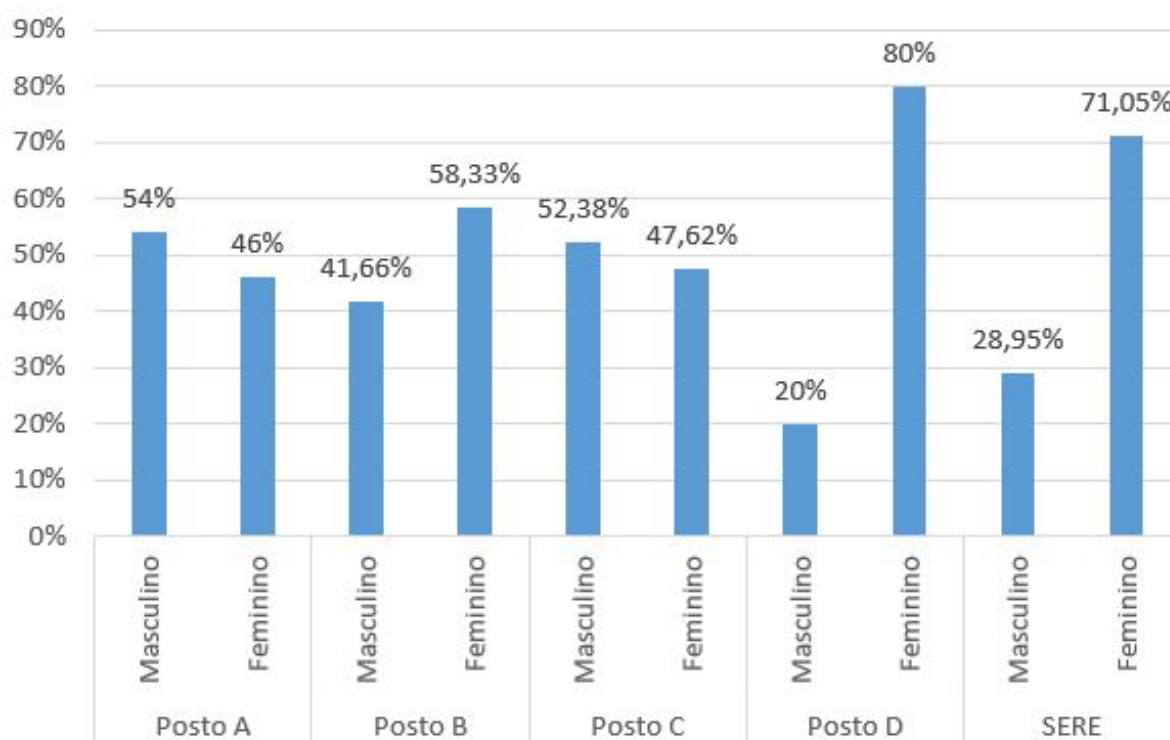
Diante dessas informações, é possível concluir que a comunidade brasileira expatriada nesses locais é bastante extensa e, portanto, demanda um número considerável de funcionários consulares do Brasil para atendê-los nessas localidades. Também é importante observar que todos os seis primeiros países da lista possuem representações de classificação A.

A partir dos dados demográficos do questionário aplicado, foi possível detectar a existência de algumas correlações lineares, conforme a tabela 4. Essas correlações serão analisadas ao longo deste capítulo.

Tabela 4 – Correlações

	Idade	Sexo	Cargo	Posto	Possui Familiares
Classificação do Posto		,212*			
Possui Familiares	-,263**		,233**		
Respeito à individualidade		,192*	,225*		-,180*
Tangibilidade do contrato psicológico					-,329**
Relações Institucionais				,186*	-,192*
Realização Pessoal		,212*			

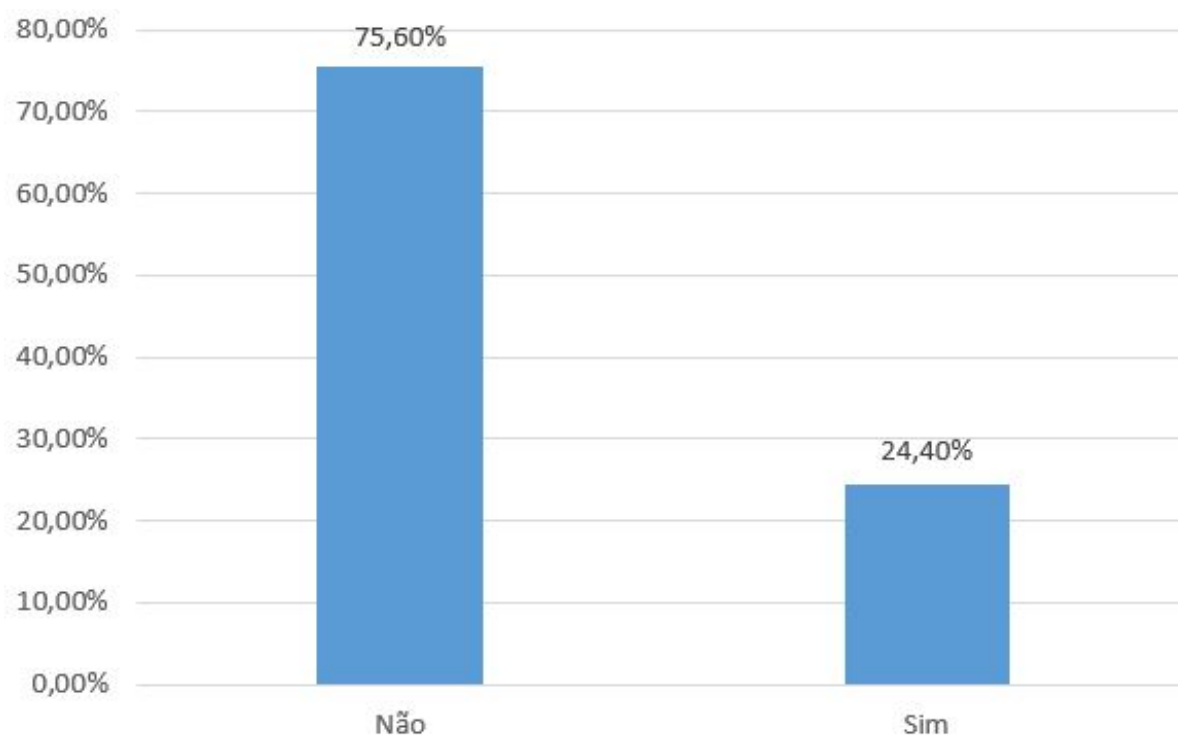
É possível, ainda, observar uma correlação entre o gênero dos servidores respondentes do questionário e a classificação do posto em que estão lotados. Apesar de serem a minoria da amostra, os homens representam a maior parte dos respondentes de postos de classificação A (54%). Por outro lado, as mulheres representam uma maioria expressiva nos postos de classificação D (80%) e na Secretaria de Estado das Relações Exteriores (71,05%), conforme figura 5.

Figura 5 – Correlação entre o gênero e a classificação do posto ocupado

Cabe observar, ainda, que a maior parte das respostas tiveram como origem postos de classificação A (39,7%). Os 27 homens lotados em postos categoria A representam praticamente a metade da população masculina da amostra.

4.1.5 Existência de familiares que trabalham ou trabalharam para o Itamaraty

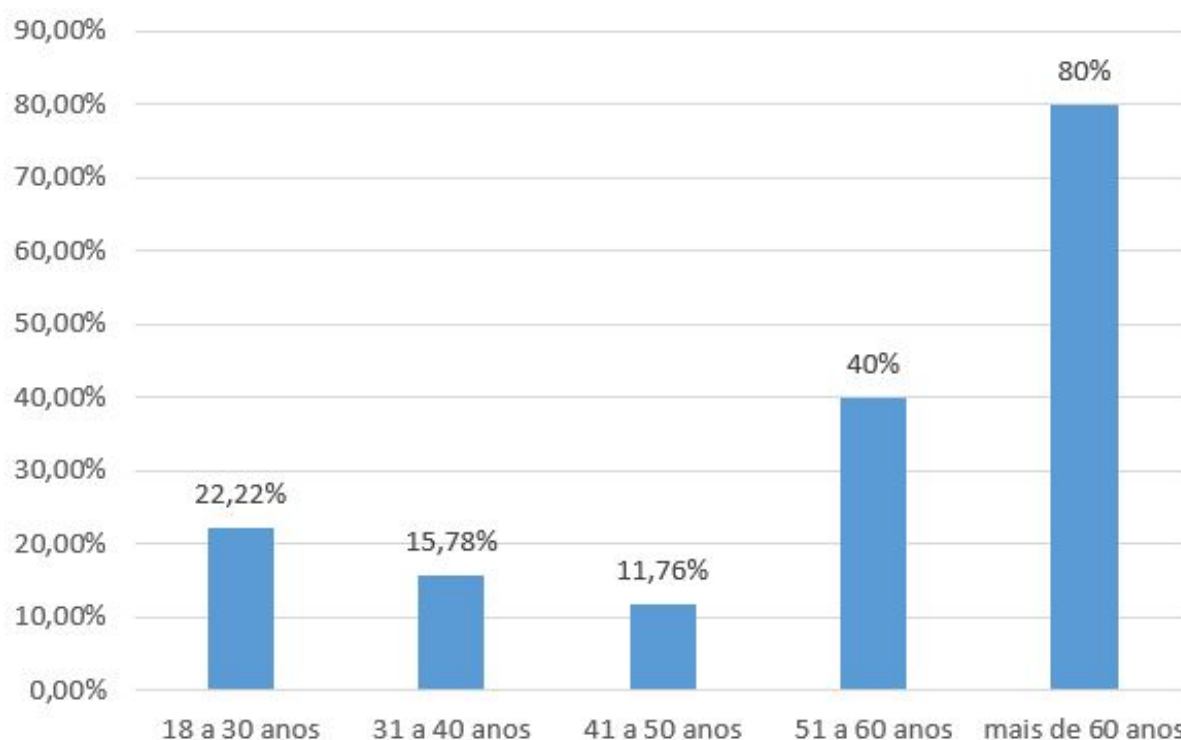
Concluindo a análise de perfil, é possível observar na figura 6 que 24,4% dos respondentes possui familiares que trabalham ou trabalharam no Ministério das Relações Exteriores, ao passo que 75,6% não os possui.

Figura 6 – Existência de familiares que trabalham ou trabalharam para o MRE

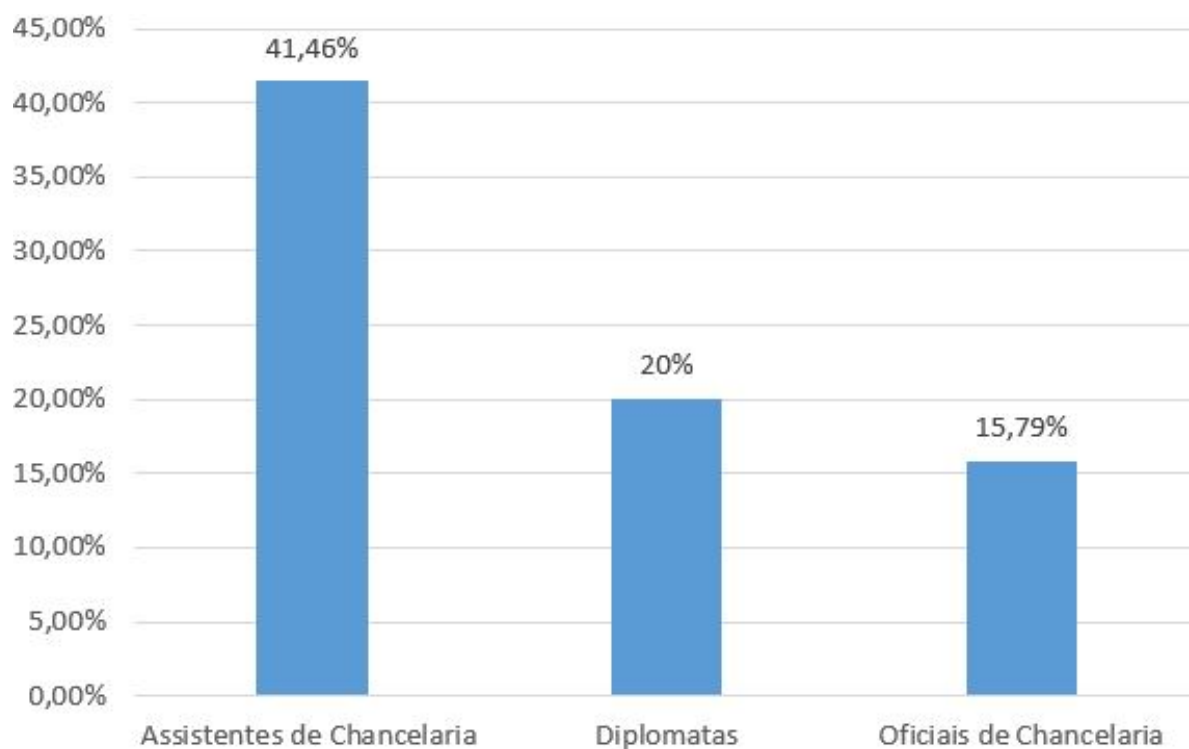
Apesar de não configurar a maior parte da amostra, percebemos que praticamente um a cada quatro respondentes possui familiares dentro da estrutura ministerial. O número é substancial e demonstra a influência que o estilo de vida das carreiras do Serviço Exterior Brasileiro tem sobre a família do servidor. Logo, não é raro tomar conhecimento de colaboradores do ministério que tenham se interessado pela organização por influência de familiares.

No presente estudo, foi possível identificar uma correlação linear bastante significativa entre o fator “idade” e a presença de familiares na estrutura organizacional. Isso significa que as faixas etárias mais elevadas da amostra possuem maior percentual de pessoas com parentes que trabalham ou trabalharam na organização. Nesse contexto, observa-se que 22,22% dos indivíduos com idade entre 18 e 30 anos afirmaram ter familiares que fazem ou fizeram parte da estrutura organizacional. Esse percentual caiu para 15,78% dos respondentes na faixa de 31 a 40 anos e para 11,76% no caso dos indivíduos de 41 a 50 anos. Todavia, esses valores se elevam para 40% entre pessoas de 51 a 60 anos e para 80% no caso dos servidores que possuem mais de 60 anos de idade, conforme a figura 7.

Figura 7 – Correlação entre o fato de possuir familiares na estrutura organizacional e a faixa etária dos respondentes.



Soma-se a isso, a existência de uma correlação linear bastante significativa entre o cargo ocupado no Serviço Exterior Brasileiro e a existência de familiares no ministério. 41,46% dos assistentes de chancelaria possuem parentes que estão na instituição ou já passaram por ela. Esses valores são reduzidos para 20% dos diplomatas e para 15,79% dos oficiais de chancelaria, conforme figura 8.

Figura 8 – Correlação entre o cargo ocupado no SEB e a existência de parentes na estrutura organizacional

4.2 Obrigações da organização

Com relação à análise fatorial, é importante ressaltar que o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) resultou em um coeficiente de valor 0,859. Esse elevado valor sinaliza que a análise fatorial é apropriada e devidamente ajustada aos dados, conforme Hair et al. (2006)

Considerando a carga fatorial mínima de 0,5, foi possível compilar as perguntas do questionário em oito grandes grupos, sendo quatro grupos relacionados às obrigações da organização para com seus colaboradores e outros quatro relacionados ao papel dos colaboradores junto à instituição.

Os quatro grupos alinhados às obrigações da organização são: o respeito à individualidade do servidor; o relacionamento com a chefia; as relações institucionais; e a adequação do volume de trabalho, conforme a tabela 4.

Tabela 5 – Obrigações da organização

Matriz de Componentes Rotados

	Matriz de Componentes Rotados			
	Respeito à individualidade	Tangibilidade do Contrato Psicológico	Relações institucionais	Volume de trabalho
Minha capacidade de trabalho não é subutilizada.	,727			
Tenho autonomia para exercer meu trabalho.	,686			
Minhas opiniões são levadas em consideração.	,685			
Os trabalhos oferecidos requerem originalidade e criatividade.	,657			
É reconhecida a importância do que faço.	,597			
Os empregados são colocados em locais compatíveis com suas características profissionais.	,541			

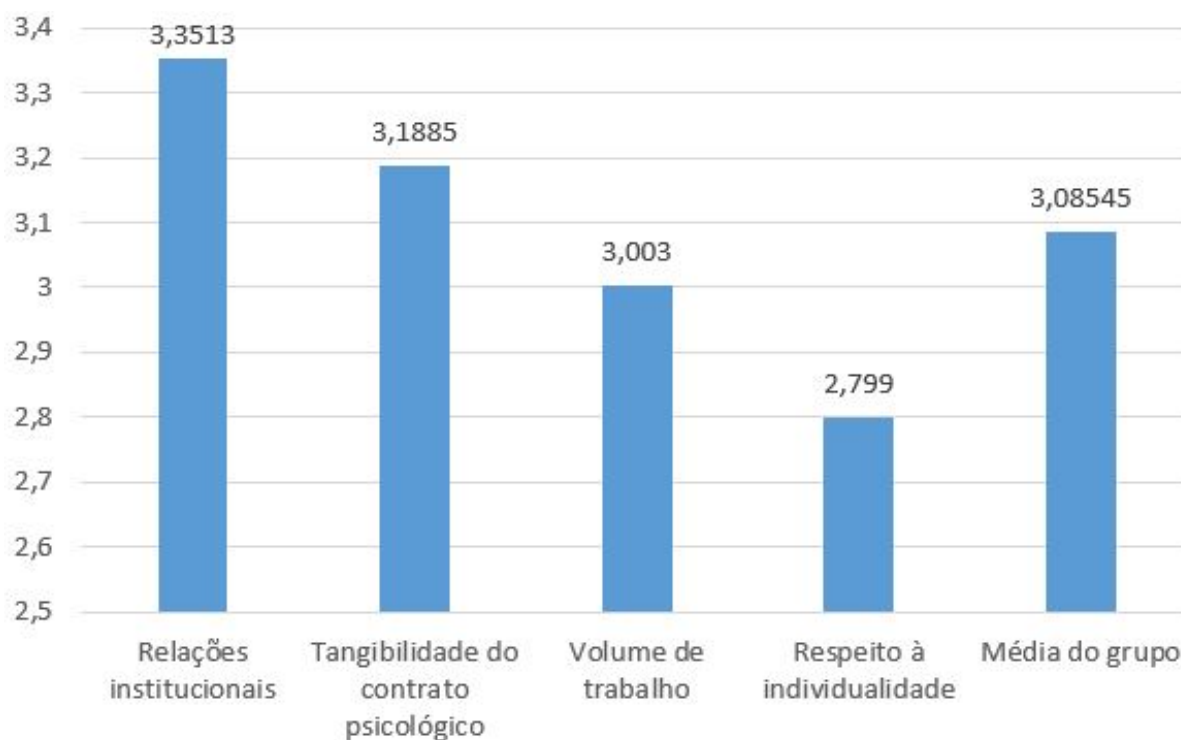
Matriz de Componentes Rotados

Sou tratado como uma pessoa, não como um número.	,503	
Conheço os critérios de avaliação de desempenho.		,779
Sei o que é esperado de mim.		,750
O que foi previamente acordado é cumprido pela organização.		,749
Tenho orientação legal e técnica para desenvolver meu trabalho.		,590
Sou remunerado satisfatoriamente.		,701

Matriz de Componentes Rotados

Os prazos estipulados para a entrega de trabalhos são realistas.	,698	
Recebo feedbacks.	,548	
Não sou submetido a uma carga excessiva de trabalho.		,789
Os melhores funcionários não são sobrecarregados de trabalho.		,739

Observando os valores médios de cada um desses grupos dentro da escala de 1 a 7, temos que a média aritmética das respostas referentes às obrigações da organização é de 3,08. Analisando os quatro grupos em sua individualidade, conforme a figura 9, temos os seguintes valores: 2,799 para o respeito à individualidade; 3,18 para a tangibilidade do contrato psicológico; 3,35 para as relações institucionais; e 3,003 para a adequação do volume de trabalho.

Figura 9 – Obrigações da organização

Lembrando a definição de Conway e Briner (2005, p.37) para o contrato psicológico, seu conteúdo se refere “às obrigações que o empregado acredita ter feito para a organização e o que o empregado acredita que a organização prometeu fazer em retorno”. Nesse sentido, é pertinente a separação entre as percepções do servidor sobre como a organização gerencia seu contrato e sobre como ele desempenha seus deveres dentro do acordo.

Analisando os quatro grandes grupos que compõem a seção de obrigações da organização, observa-se aspectos relacionados ao nível de contrato proposto por Sels, Janssens e Brande (2004), ou seja, aspectos sobre a percepção do colaborador de o contrato ser individual ou coletivamente regulado. Para melhor exemplificar esse contexto, cada grupo será analisado de forma mais detalhada a seguir.

4.2.1 **Respeito à individualidade**

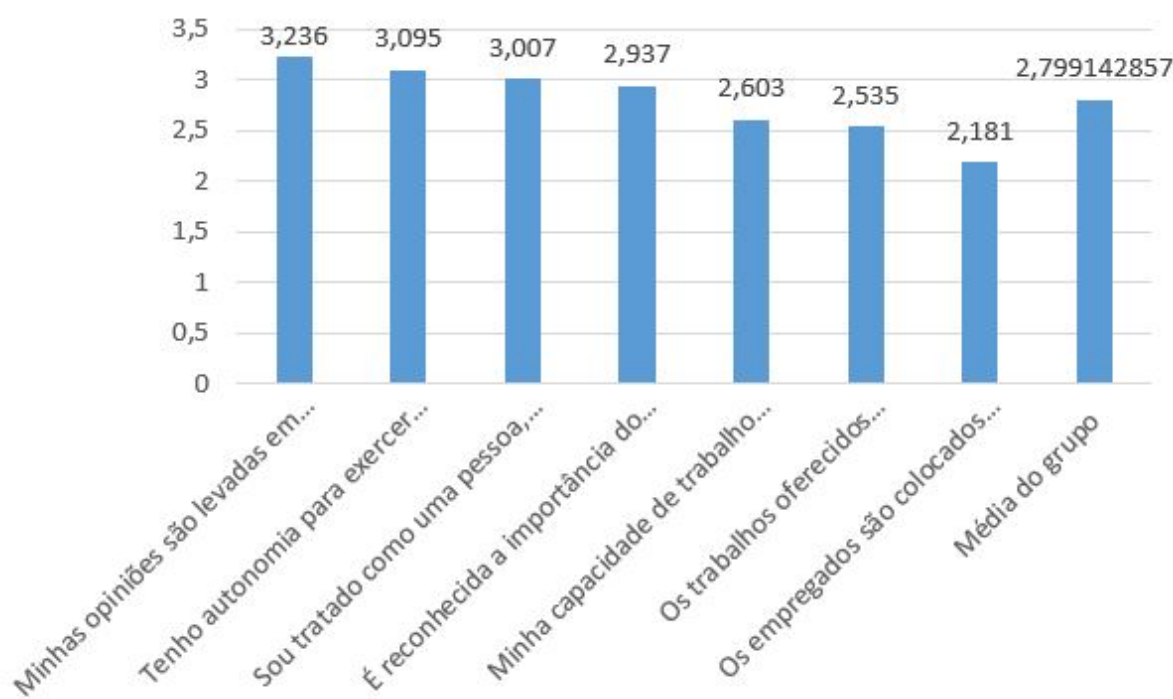
O grupo respeito à individualidade é composto pelo agrupamento de sete afirmações do questionário, a saber:

- Minha capacidade de trabalho é subutilizada.
- Tenho autonomia para exercer meu trabalho.
- Minhas opiniões são levadas em consideração.
- Os trabalhos oferecidos requerem originalidade e criatividade.

- É reconhecida a importância do que faço.
- Os empregados são colocados em locais compatíveis com suas características.
- Sou tratado como uma pessoa, não como um número.

A média aritmética das respostas a essas afirmações é de 2,799. Analisando as respostas individualmente, conforme a figura 10, temos os seguintes valores: subutilização da capacidade de trabalho, 2,603; autonomia para exercer o trabalho, 3,095; opiniões levadas em consideração, 3,236; originalidade e criatividade dos trabalhos oferecidos, 2,535; reconhecimento da importância do trabalho, 2,937; compatibilidade entre as características dos empregados e o local em que são alocados, 2,181; tratar o colaborador como pessoa, não como número, 3,007.

Figura 10 – Respeito à Individualidade



É importante ressaltar a importância que o nível individual do contrato psicológico tem para o desenvolvimento do comprometimento afetivo do colaborador para com a organização. As afirmativas relacionadas ao respeito à individualidade também são pertinentes na dimensão da simetria das relações de troca proposta por Sels, Janssens e Brande (2004). Elementos citados como autonomia, reconhecimento, estimulação e respeito às características profissionais favorecem a compreensão das estruturas organizacionais e, conseqüentemente, uma maior aceitação das relações hierárquicas e dos eventuais desequilíbrios nas relações de poder.

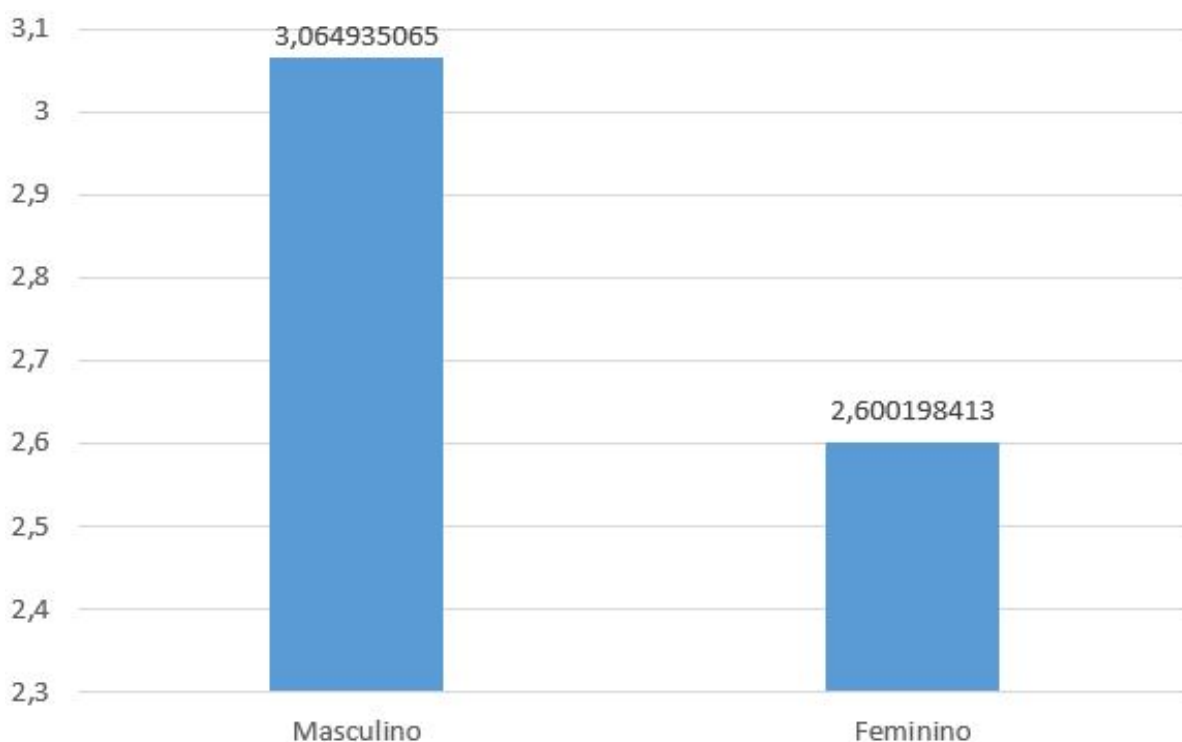
O respeito à individualidade é igualmente importante para a dimensão do escopo, proposta por MacNeil (1985). Servidores do Serviço Exterior Brasileiro têm uma relação

de escopo ampla com a organização, ou seja, suas vidas particulares são diretamente atingidas pelos aspectos profissionais. Esse contexto pode ser exemplificado com o instrumento das remoções para o exterior. Diante disso, para que o impacto dessas medidas seja positivo na vida do indivíduo, é interessante que a organização valorize e reconheça o trabalho do indivíduo, além de saber empregar adequadamente seus potenciais individuais.

Analisando as correlações, observa-se uma ligação do grupo “Respeito à individualidade” com os fatores sexo, cargo e ter familiares que trabalham ou trabalharam no Itamaraty. Correlação entre o cargo ocupado e a percepção de respeito à individualidade

Percebe-se uma correlação direta significativa entre o sexo dos respondentes e a média das respostas sobre o grupo “Respeito à individualidade”. Enquanto os homens avaliaram esse grupo em uma média de 3,065, as mulheres o avaliaram, em média, com o valor de apenas 2,6, conforme figura 11.

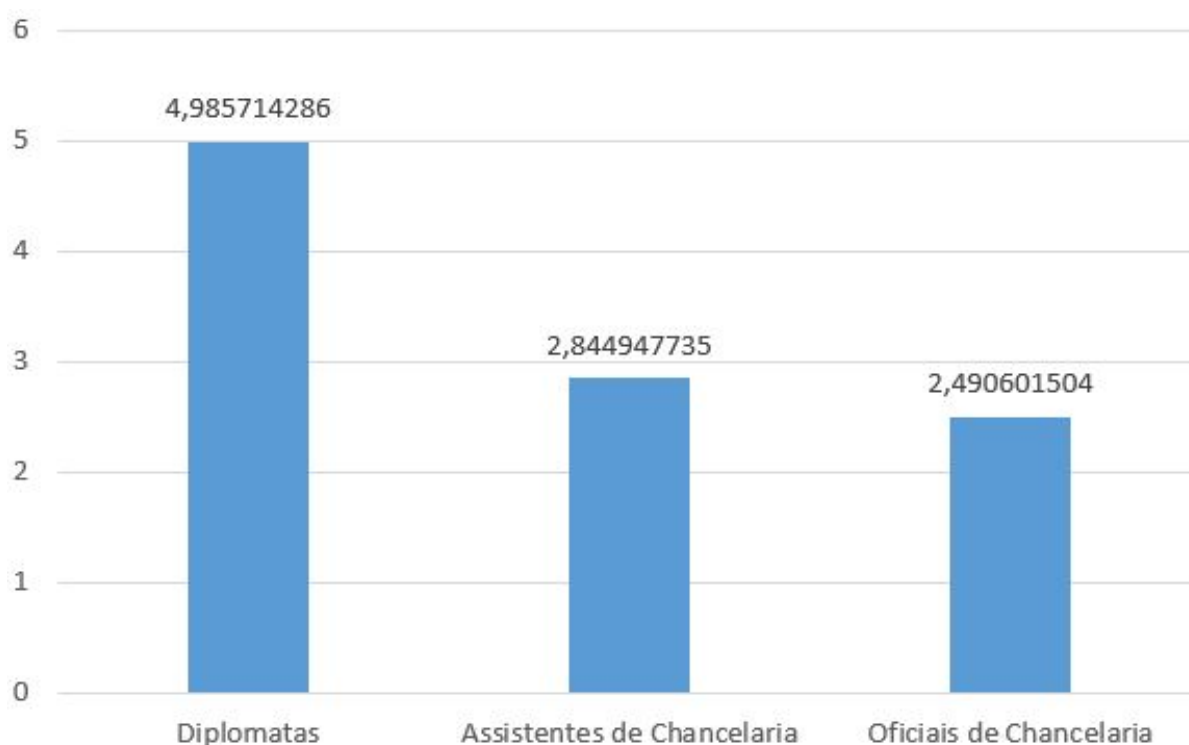
Figura 11 – Correlação entre o sexo e a média das respostas ao grupo “Respeito à Individualidade”



No que se refere ao cargo ocupado no Serviço Exterior Brasileiro, também há uma correlação direta significativa com o grupo “Respeito à individualidade”. O cargo hierarquicamente mais elevado, o de diplomata, possui valor médio de respostas bastante superior aos cargos de assistente e oficial de chancelaria. Conforme a figura 12, diplomatas avaliaram o grupo com o valor médio de 4,99, enquanto os assistentes de chancelaria chegaram ao valor de 2,84 e os oficiais de chancelaria totalizaram a

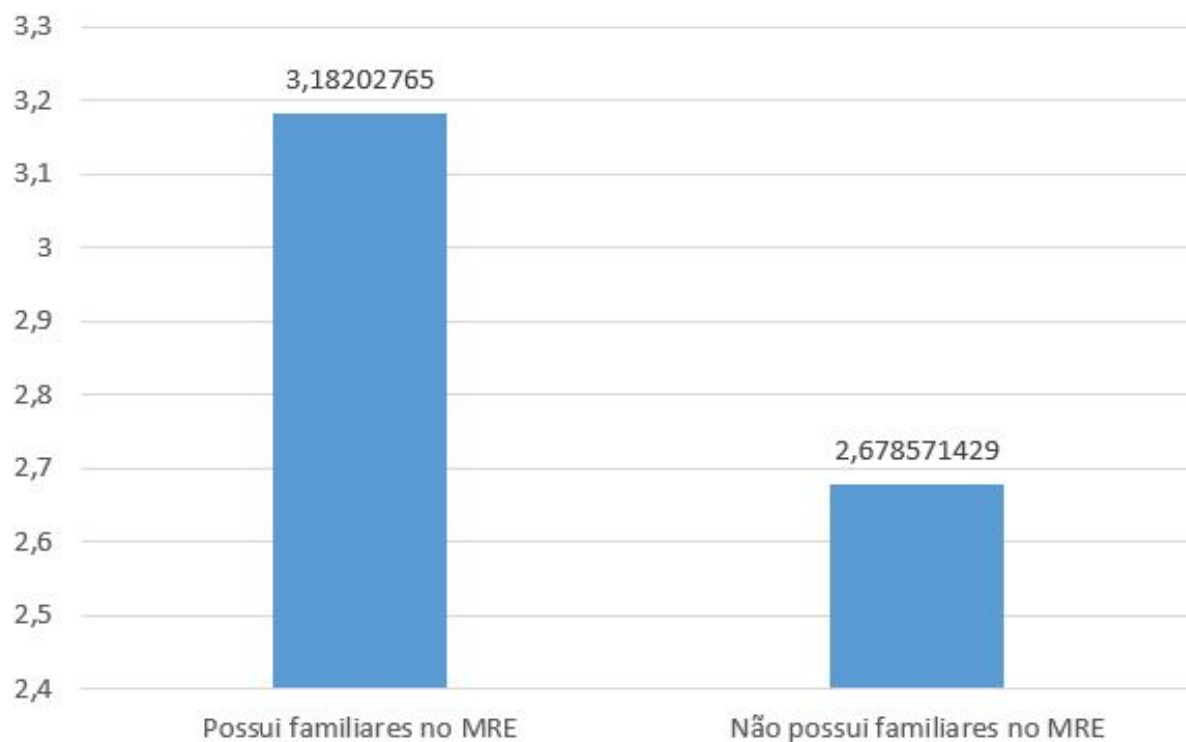
média de 2,49, metade do valor dos diplomatas.

Figura 12 – Correlação entre o cargo ocupado e a percepção de respeito à individualidade



O fato de o servidor possuir parentes que trabalham ou trabalharam no ministério também apresenta uma correlação significativa com o respeito à individualidade. Enquanto, as pessoas que possuem familiares na estrutura avaliaram o grupo com um valor médio de 3,18, os que não têm parentes na organização responderam, em média, o valor de 2,68, conforme a figura 13:

Figura 13 – Correlação entre o fato de possuir familiares na estrutura do ministério e a percepção de respeito à individualidade



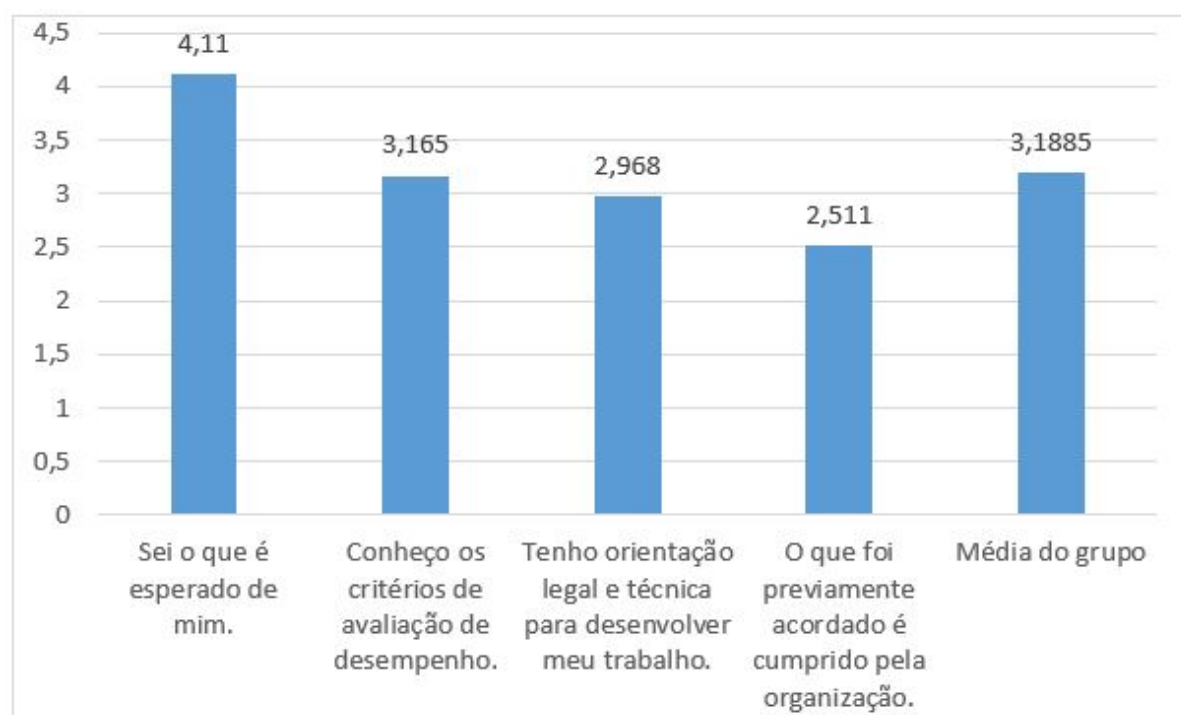
4.2.2 Tangibilidade do Contrato Psicológico

O grupo relativo à tangibilidade do contrato psicológico é formado pela reunião de quatro afirmativas do questionário, a saber:

- Conheço os critérios de avaliação de desempenho.
- Sei o que é esperado de mim.
- O que foi previamente acordado é cumprido pela organização.
- Tenho orientação legal e técnica para desenvolver meu trabalho.

A média aritmética das respostas desse grupo é 3,19. Analisando a média das afirmativas de forma individualizada, como na figura 14, temos os seguintes valores: conhecimento dos critérios de avaliação de desempenho, 3,165; ciência do que é esperado do colaborador, 4,11; a organização cumpre o que foi acordado, 2,511; há orientação legal e técnica para o desenvolvimento do trabalho, 2,968.

Figura 14 – Tangibilidade do Contrato Psicológico



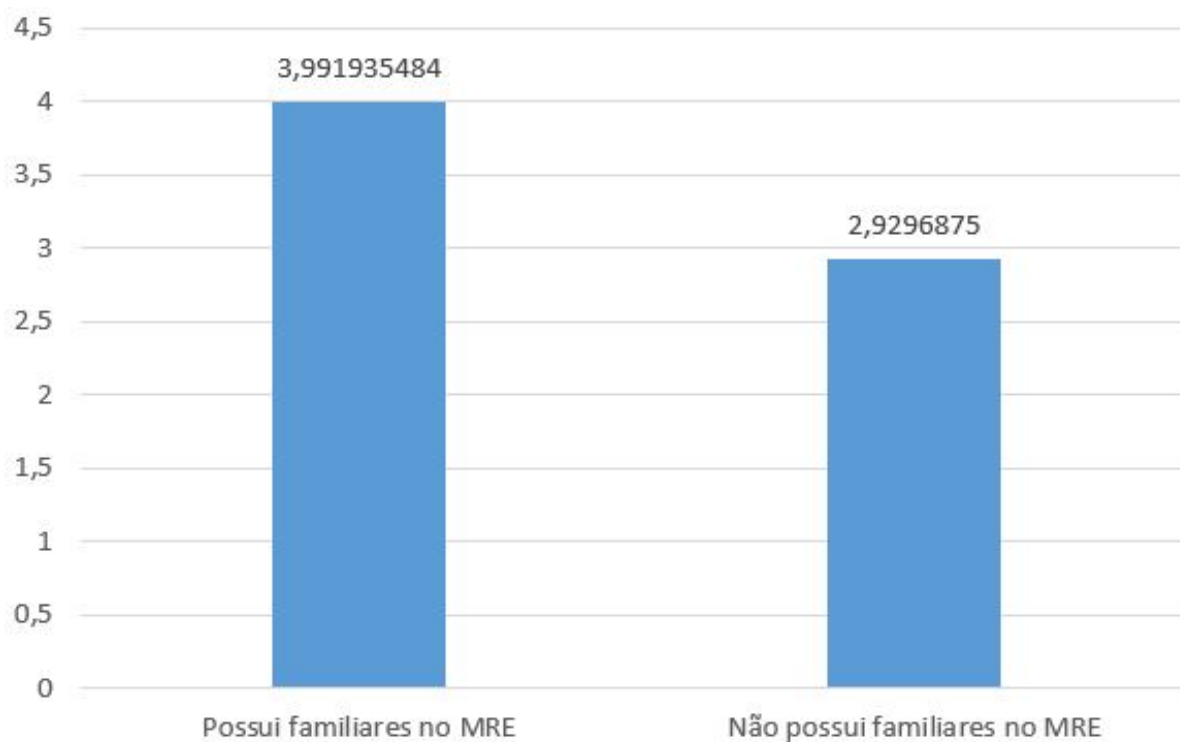
Analisando esse agrupamento de afirmativas, percebe-se a relevância dos componentes explícitos do contrato psicológico. A dimensão da tangibilidade do contrato, de acordo com MacNeil (1985), está relacionada com o conhecimento inequívoco sobre o que deve ser feito; de que forma o trabalho deve ser realizado; o que está sendo avaliado; e o que foi acordado. Para McLean Parks et al. (1998), a tangibilidade se define como o grau em que o colaborador percebe os termos do contrato de forma inequivocamente definida, explicitamente especificada e claramente observável por terceiros.

Dentre as ferramentas que se manifestam claramente na esfera tangível do contrato psicológico, temos a descrição formal do cargo, a explicitação dos requisitos de performance e dos critérios de avaliação de desempenho. No âmbito dos conceitos de contratos relacionais e balanceados de Brandão (2013), é possível, portanto, notar a relevância desses critérios para o estabelecimento de um contrato orientado ao longo prazo e com termos de desempenho específicos, ou seja, um contrato psicológico balanceado.

Cabe ressaltar que há uma correlação bastante significativa entre o fato de possuir familiares na estrutura ministerial e a tangibilidade do contrato psicológico. Isso significa que indivíduos que têm parentes que trabalham ou trabalharam para a organização possuem uma noção de tangibilidade dos seus contratos muito superior à dos servidores sem familiares dentro da instituição. Os primeiros fizeram uma avaliação média de 3,99, ao passo que os últimos apontaram o valor médio de 2,93, conforme a

figura 15.

Figura 15 – Correlação entre o fato de possuir familiares na estrutura organizacional e a percepção de tangibilidade do contrato psicológico



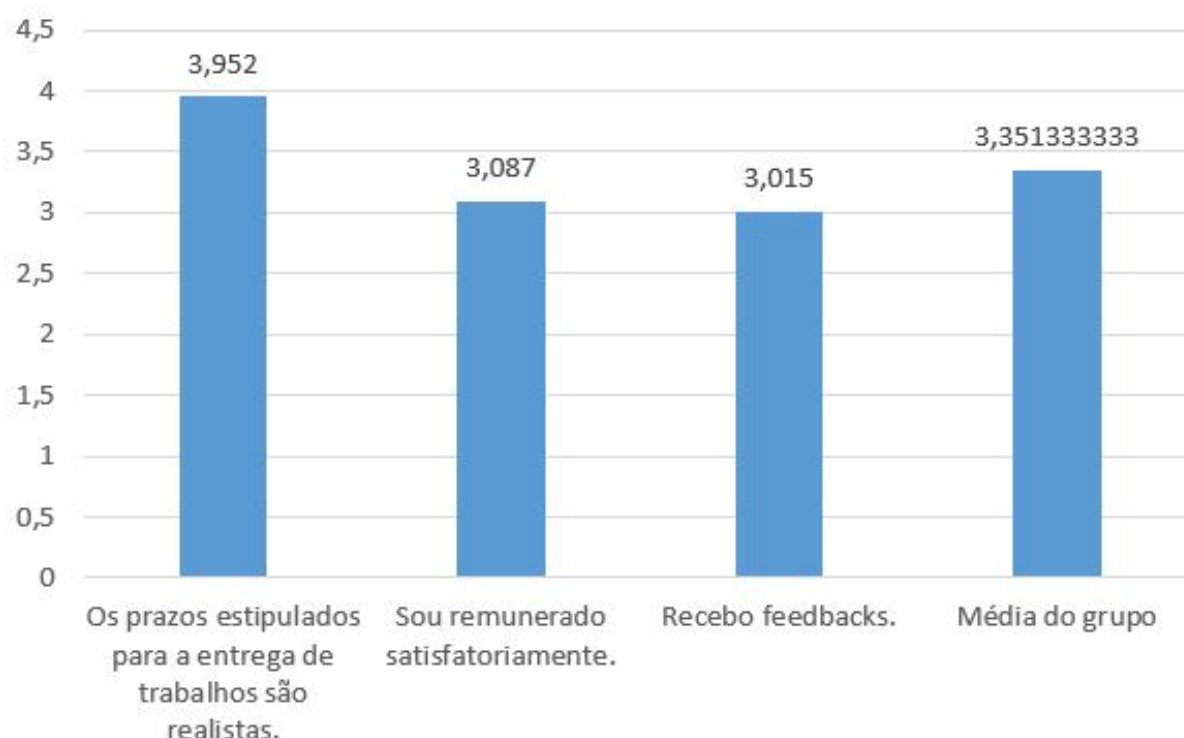
4.2.3 Relações institucionais

O grupo relações institucionais é formado pelo apanhado de três afirmativas:

- Sou remunerado satisfatoriamente.
- Os prazos estipulados para a entrega de trabalhos são realistas.
- Recebo feedbacks.

A média aritmética das respostas das três afirmativas é 3,35. Analisando as afirmações isoladamente, como demonstrado na figura 16, temos os seguintes valores: satisfação com a remuneração, 3,087; razoabilidade dos prazos estipulados para entrega das tarefas, 3,952; recebimento de feedbacks, 3,015.

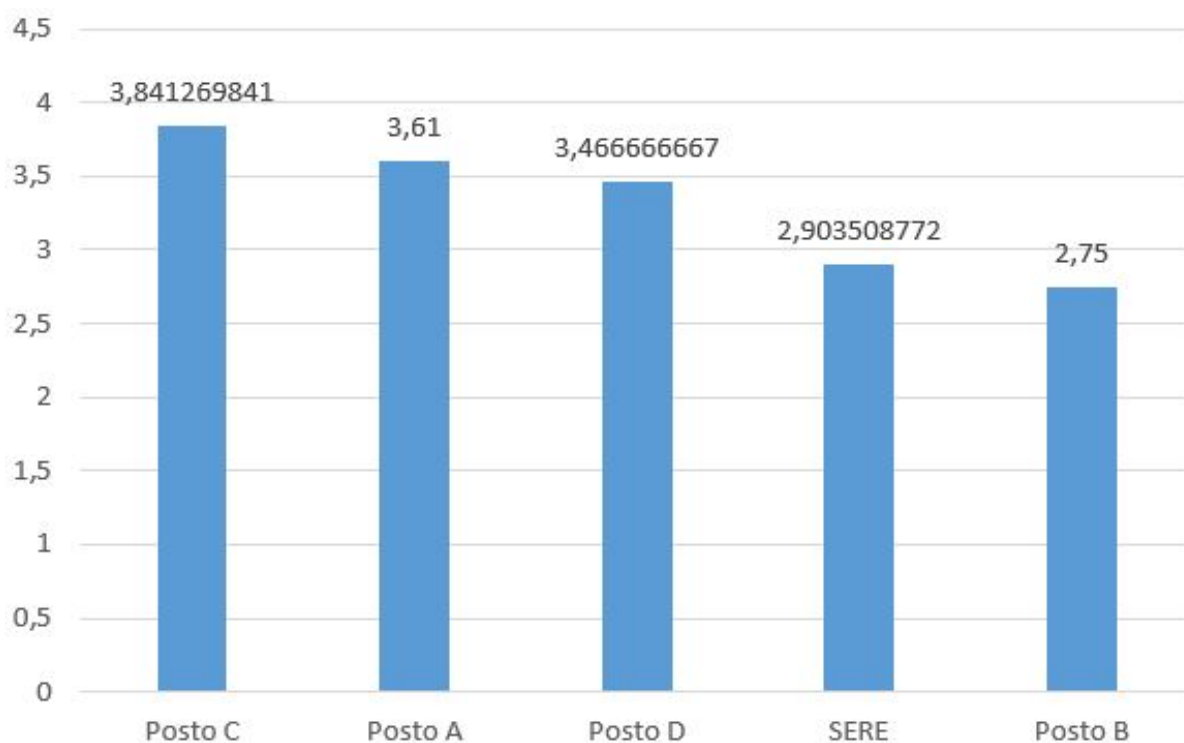
Figura 16 – Relações Institucionais



As temáticas abordadas nas afirmativas estão ligadas à satisfação do indivíduo com o trabalho. Contudo, como foi visto na parte teórica, uma eventual insatisfação do colaborador com a organização pode ter efeitos negativos na performance e na qualidade do trabalho realizado e, até mesmo, no comprometimento do indivíduo com a instituição.

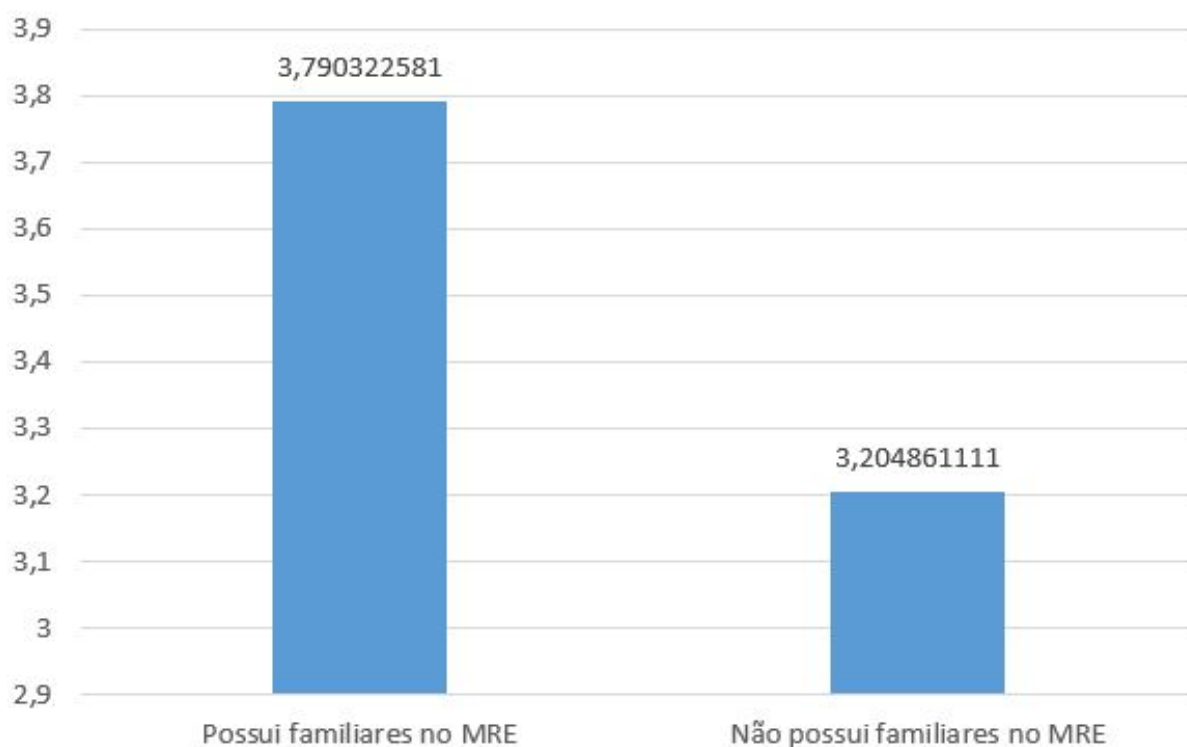
Quanto às relações com a instituição, é possível notar, ainda, correlações significativas com duas características de perfil: a classificação do posto ocupado e a existência de familiares dentro da estrutura organizacional.

Os indivíduos com mais elevados graus de satisfação com as relações institucionais encontram-se nos postos de categoria “C” (3,84), “A” (3,61) e “D” (3,47). As avaliações de servidores lotados na Secretaria de Estado das Relações Exteriores (SERE) e em postos de classificação “B” possuem valores médios significativamente mais baixos (2,9 e 2,75, respectivamente), conforme a figura 17.

Figura 17 – Correlação entre a categoria do posto ocupado e o nível das relações com a instituição

Outro fator de influência nas relações que o indivíduo tem com a instituição é o fato de ele possuir ou não parentes que trabalham ou já passaram pela organização. Os que possuem apresentaram uma percepção mais positiva da relação (média de 3,79) quando comparados aos indivíduos sem familiares na estrutura (3,2), conforme a figura 18.

Figura 18 – Correlação entre a satisfação com as relações institucionais e o fato de possuir parentes na estrutura organizacional



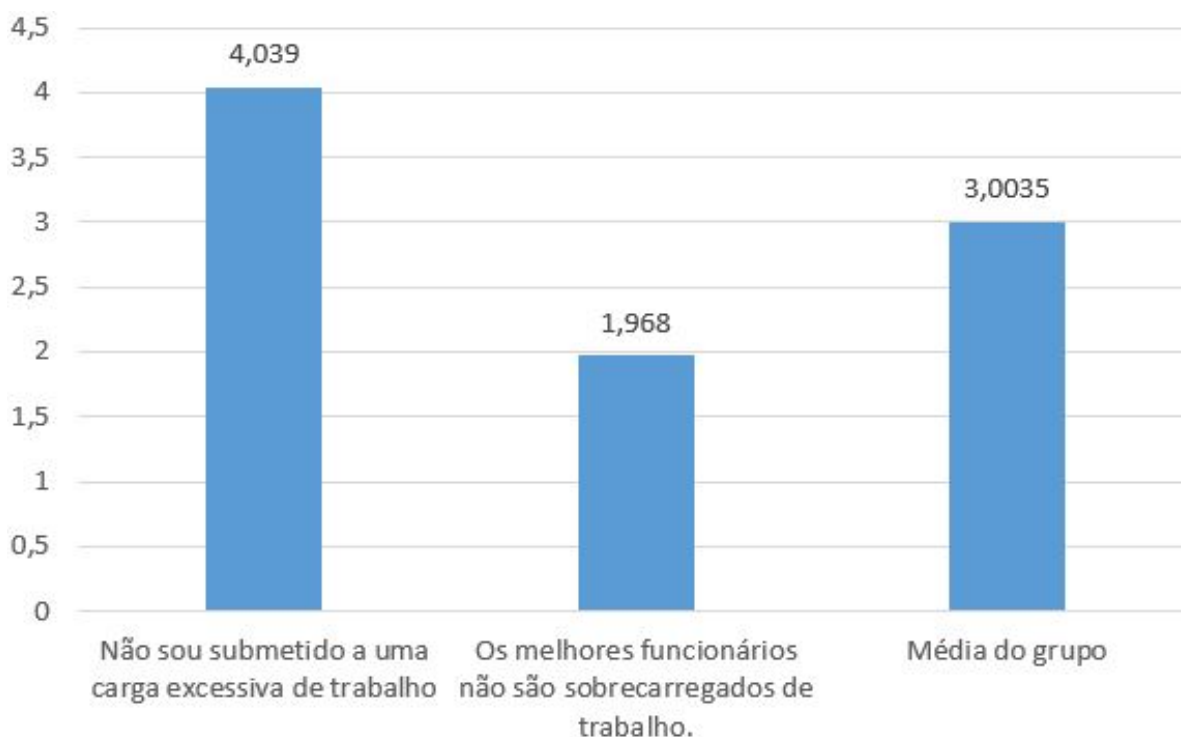
4.2.4 Volume de trabalho

Concluindo as obrigações da organização, foi identificado um grupo relacionado à adequação do volume de trabalho dos servidores, sendo este composto por duas afirmativas:

- Não sou submetido a uma carga excessiva de trabalho.
- Os melhores funcionários não são sobrecarregados de trabalho.

A média aritmética das respostas desse grupo é de 3,003. Analisando as afirmativas isoladamente, como na figura 19, constata-se que a afirmativa sobre não ser submetido a carga de trabalho excessiva tem valor médio de 4,039, ao passo que a afirmativa sobre os melhores funcionários não serem sobrecarregados de trabalho tem valor médio de 1,968.

Figura 19 – Adequação do volume de trabalho



A adequação do volume de trabalho é extremamente relevante na percepção do gerenciamento do contrato psicológico pelo colaborador. Caso a carga de trabalho demandada esteja muito além do que foi acordado quando da formulação do contrato, o colaborador poderá perceber uma violação dos termos contratuais. Nesse sentido, é possível que o indivíduo faça um balanceamento entre as tarefas que lhe são solicitadas e as recompensas que a organização, de fato, entrega. Caso o resultado seja muito díspar, o empregado tenderá a buscar mecanismos de retaliação que reequilibrem essa relação.

Essa situação merece especial atenção no caso de os melhores funcionários serem “recompensados” com o incremento da sua carga de trabalho. Não são raros os casos em que os colaboradores mais produtivos de uma organização passam a ser mais demandados. Caso o indivíduo perceba que está entregando mais do que o esperado e não recebe uma contrapartida do empregador, poderá surgir o sentimento de violação do contrato psicológico. O engajamento dessa pessoa deixará de fazer sentido e ela, eventualmente, buscará reequilibrar a situação de seu contrato.

4.3 Obrigações do colaborador

A análise fatorial das respostas ao questionário também permitiu uma subdivisão dos dados em quatro grandes grupos referentes às obrigações do servidor para com a organização.

Os quatro grupos alinhados às obrigações do colaborador são: a adequação às tarefas; o sentimento de realização pessoal no trabalho; a relação do indivíduo com as incertezas; e sua disposição para o trabalho além do expediente, conforme a tabela 5.

Tabela 6 – Obrigações do colaborador

Matriz de Componentes Rotados	Componentes			
	Adequação à tarefa	Realização pessoal no trabalho	Relação com as incertezas	Trabalho além do expediente
Me esforço no cumprimento dos objetivos preestabelecidos.	,841			
Coopero com a equipe na realização dos trabalhos.	,800			
Apresento um volume de trabalho adequado.	,752			
Desenvolvo minhas atividades com a qualidade requerida.	,734			
Zelo por valores, bens e equipamentos institucionais sob minha guarda.	,621			
Trabalho ativamente enquanto estou no local de trabalho.	,585			
Indico explicitamente meus desejos e planos de carreira		,871		
Estabeleço com clareza o que é importante para mim no meu trabalho.		,806		
Trago ideias próprias e criatividade para a melhoria das atividades.		,697		
Comprometo-me com a organização por um longo período.		,564		
Ajusto-me facilmente às mudanças na situação do trabalho			,787	
Aceito transferências para funções diferentes dentro da organização, se necessário.			,618	

Matriz de Componentes Rotados	
Lido bem com imprevistos nas situações de trabalho.	,607
Me preocupo com a organização, mesmo fora do horário de trabalho.	,760
Trabalho além do expediente, quando necessário.	,732

Observando os valores médios de cada um desses grupos dentro da escala de 1 a 7, temos que a média aritmética das respostas referentes às obrigações do colaborador é de 5,68. Analisando os quatro grupos em sua individualidade, conforme a figura 20, temos os seguintes valores médios: 6,36 para a adequação às tarefas; 4,93 para o sentimento de realização pessoal no trabalho; 5,72 para a relação com as incertezas; e 5,73 para a disposição para o trabalho além do expediente.

Figura 20 – Obrigações do colaborador



O grupo relativo às obrigações do colaborador visa diagnosticar a situação do comprometimento do indivíduo com a execução das tarefas que são de sua responsabilidade. De forma resumida, o grupo diz respeito à percepção que o colaborador tem do seu desempenho e do cumprimento das obrigações estabelecidas quando da formulação do contrato. Para tanto, esses grupos também serão analisados em sua individualidade, a seguir.

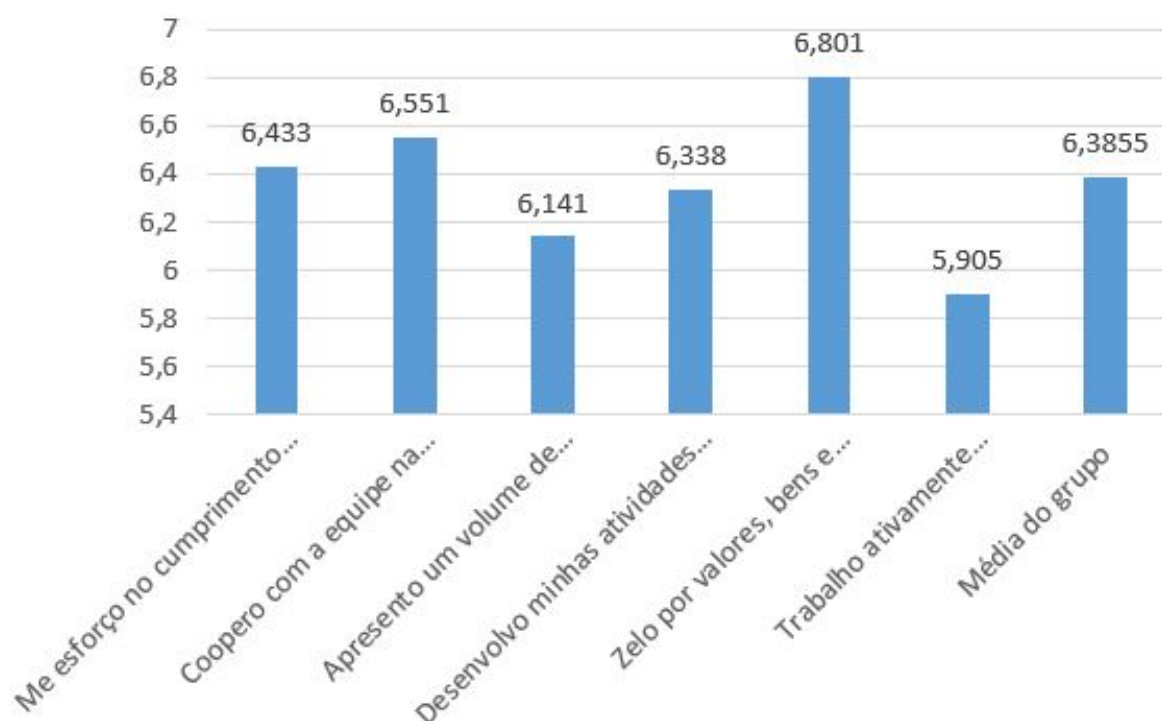
4.3.1 Adequação às tarefas

Esse grupo é composto por seis afirmativas da terceira seção do questionário:

- Me esforço no cumprimento dos objetivos preestabelecidos.
- Coopero com a equipe na realização dos trabalhos.
- Apresento um volume de trabalho adequado, levando em conta as condições e complexidade de minhas atividades.
- Desenvolvo minhas atividades com a qualidade requerida.
- Zelo por valores, bens e equipamentos institucionais sob minha guarda ou uso.
- Trabalho ativamente enquanto estou no local de trabalho.

A média aritmética das respostas às seis afirmativas é 6,36. Analisando-as individualmente, como na figura 21, temos os seguintes valores: esforço no cumprimento dos objetivos, 6,433; cooperação com a equipe, 6,551; volume de trabalho adequado, 6,141; desenvolvimento das atividades com a qualidade requerida, 6,338; zelo por valores, bens e equipamentos institucionais, 6,801; trabalhar ativamente, 5,905.

Figura 21 – Adequação às tarefas



A partir dessas seis afirmativas, é possível perceber o alinhamento das temáticas no sentido de atingir os objetivos da organização. O estabelecimento do contrato psicológico é extremamente importante para esclarecer quais são as expectativas

recíprocas das partes, em outras palavras, “o que espero de você no trabalho e o que você pode esperar de mim em contrapartida”.

Aos olhos da organização, portanto, é de se esperar esforço, atitude cooperativa, qualidade e volume de trabalho adequados e zelo pelo patrimônio institucional. Esse conjunto de atitudes, quando replicado pelos funcionários, é determinante para o atingimento dos objetivos do órgão com a eficácia e a eficiência desejadas.

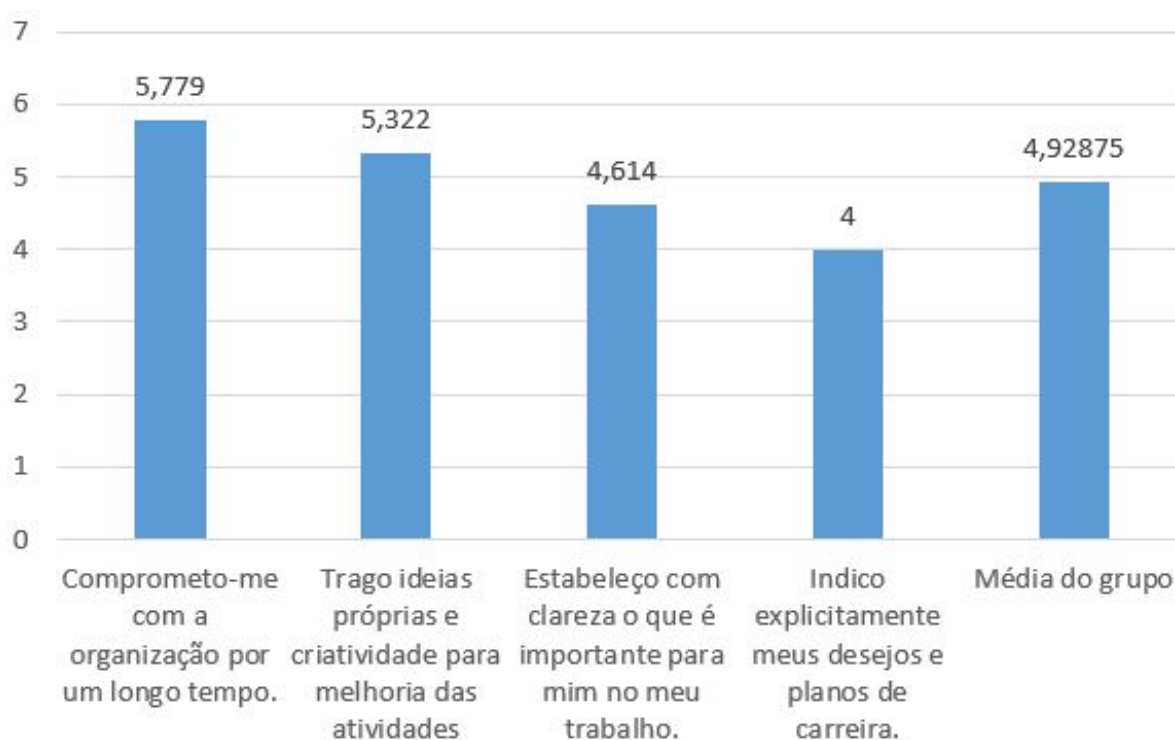
4.3.2 Realização pessoal no trabalho

O agrupamento “realização pessoal no trabalho” é composto por quatro afirmativas:

- Indico explicitamente meus desejos e planos de carreira.
- Estabeleço com clareza o que é importante para mim no meu trabalho.
- Trago ideias próprias e criatividade para melhoria das atividades.
- Comprometo-me com a organização por um longo período.

A média aritmética das respostas a essas afirmativas é de 4,93. Como demonstrado na figura 22, podemos observar as médias individuais com os seguintes valores: indicação dos desejos e planos, 4; estabelecimento daquilo que é importante no trabalho, 4,614; fornecimento de ideias criativas para a melhoria das atividades, 5,322; e comprometimento com a organização no longo-prazo, 5,779.

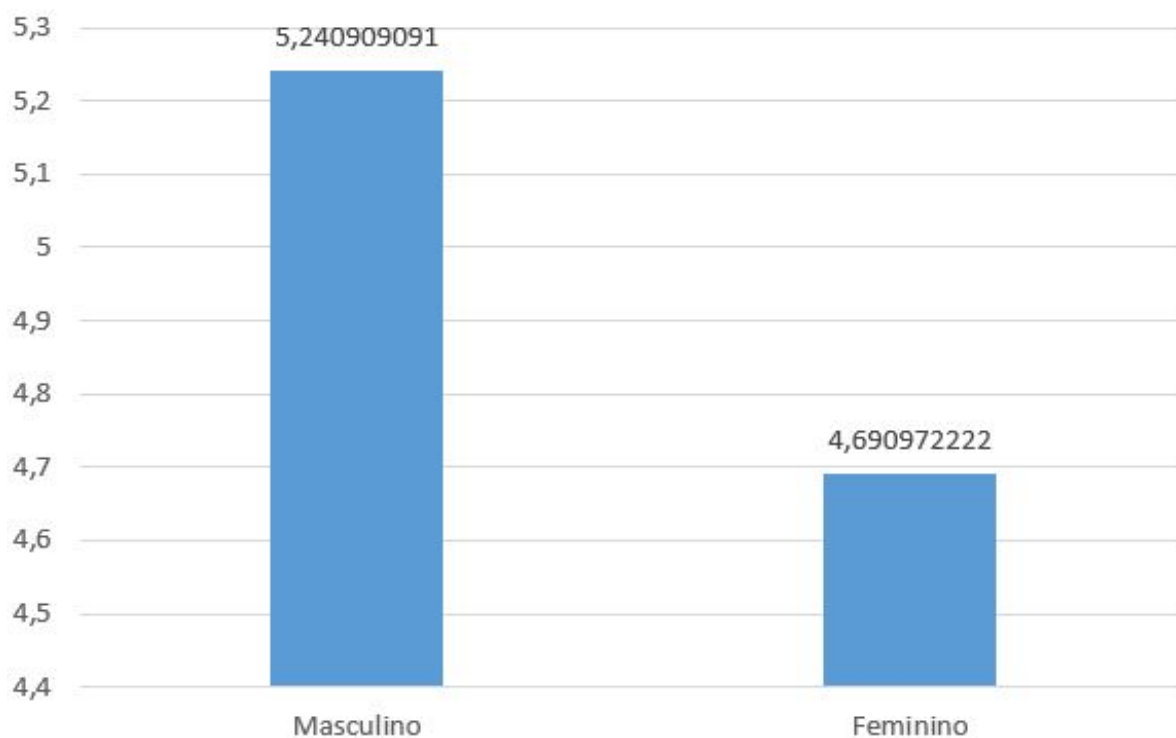
Figura 22 – Realização pessoal no trabalho



No contexto do modelo proposto por Sels, Janssens e Brande (2004), é pertinente associar esse grupo de afirmativas com o resultado do controle pessoal. Ao analisar as dimensões do continuum do contrato psicológico de MacNeil (1985), é possível haver dois resultados: o comprometimento afetivo e o controle pessoal. O segundo, no caso, se refere à capacidade (que os indivíduos acreditam deter) de influenciar no meio organizacional. Cabe ressaltar que o controle pessoal é extremamente relevante para o bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho. Os indivíduos buscam influenciar o meio no intuito de torna-lo mais recompensador e favorável ao seu plano de carreira. Para tanto, é essencial que os desejos e valores sejam manifestados diante das lideranças. Quando o indivíduo traz novas ideias a fim de melhorar o desenvolvimento das atividades, isso pode ser mais uma ferramenta para conseguir mais autonomia e poder sobre a tomada de decisão.

O comprometimento com a organização por um longo período, por sua vez, está diretamente relacionado às dimensões da estrutura temporal e da estabilidade de MacNeil (1985). A primeira dimensão diz respeito à percepção dos indivíduos de que a relação de trabalho com a organização é orientada ao longo prazo. A segunda se insere na busca por estabilidade, não apenas na ocupação do cargo, mas também da manutenção do contrato psicológico nos termos em que ele foi negociado, ou seja, que seus fundamentos não estejam sujeitos a grande mutação.

Analisando as correlações estatísticas, identifica-se uma relação significativa entre o agrupamento “Realização pessoal no trabalho” e o sexo dos respondentes. Nesse sentido, nota-se que, em geral, homens avaliam sua realização profissional de forma mais positiva que as mulheres. Enquanto o valor médio das respostas deles atingiu 5,24, no caso delas esse índice chegou a 4,69, conforme figura 23.

Figura 23 – Correlação entre os fatores “sexo” e “realização pessoal no trabalho”

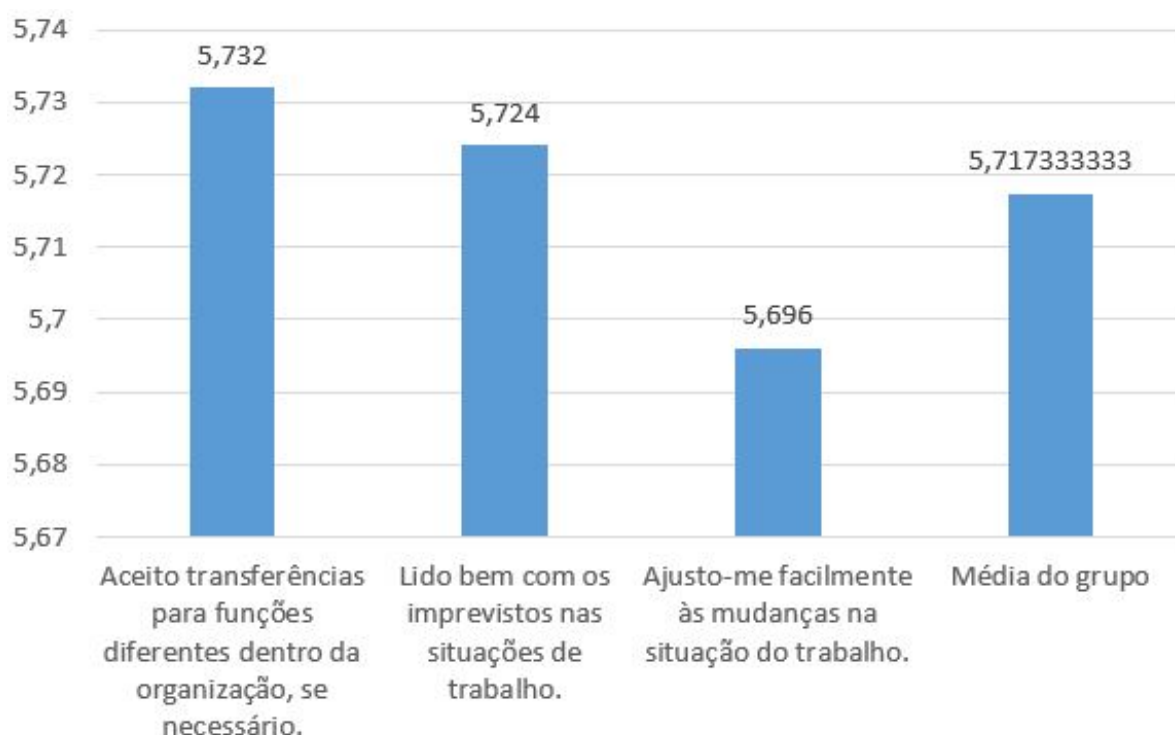
4.3.3 Relação com as incertezas

O grupo de relação com as incertezas é composto pela reunião de três afirmativas correlatas:

- Ajusto-me facilmente às mudanças na situação do trabalho.
- Aceito transferências para funções diferentes dentro da organização, se necessário.
- Lido bem com os imprevistos nas situações de trabalho.

A média aritmética das respostas desse grupo é de 5,72. A figura 24 demonstra os valores individualizados com a seguinte disposição: ajustamento às mudanças no trabalho, 5,696; aceitação de transferências para funções diversas, 5,732; e como a pessoa lida com imprevistos no trabalho, 5,724.

Figura 24 – Relação com as incertezas



Ressalta-se aqui que a incerteza é componente constante na vida de um profissional do Serviço Exterior Brasileiro. As mudanças, não apenas entre diferentes postos, mas também em diferentes funções, departamentos e divisões do órgão.

Para Rousseau (2001), o recrutamento é uma das quatro fases determinantes na formação do contrato psicológico. Nela, ocorre intensa troca de promessas e avaliação dos sinais tanto pelo lado do empregado, como pelo lado do empregador. Rousseau (1990) reitera tal ideia ao afirmar que a fase do recrutamento é, na realidade, uma fase crítica na formação do contrato psicológico, uma vez que os colaboradores já começam a formulá-lo a partir daí.

Portanto, é correto dizer que eventuais mudanças na relação de trabalho entre colaborador e Ministério das Relações Exteriores não necessariamente configuram quebra do contrato psicológico. O servidor, desde a fase da prestação do concurso público, já é ciente das mudanças inerentes às carreiras do SEB. De toda forma, cabe ressaltar que as mudanças supracitadas não configurarão violação apenas nos casos em que tais incertezas estejam configuradas nos termos de formulação do contrato psicológico.

Nesses termos, é possível encaixar a perspectiva de Shore e Tetrick (1994) para o contrato psicológico. Para esses autores, tal instrumento é fundamental para que o empregado possa reduzir as incertezas, orientar seu comportamento e ter a sensação de que pode influenciar não apenas a organização, mas também a trajetória de sua

carreira dentro dela.

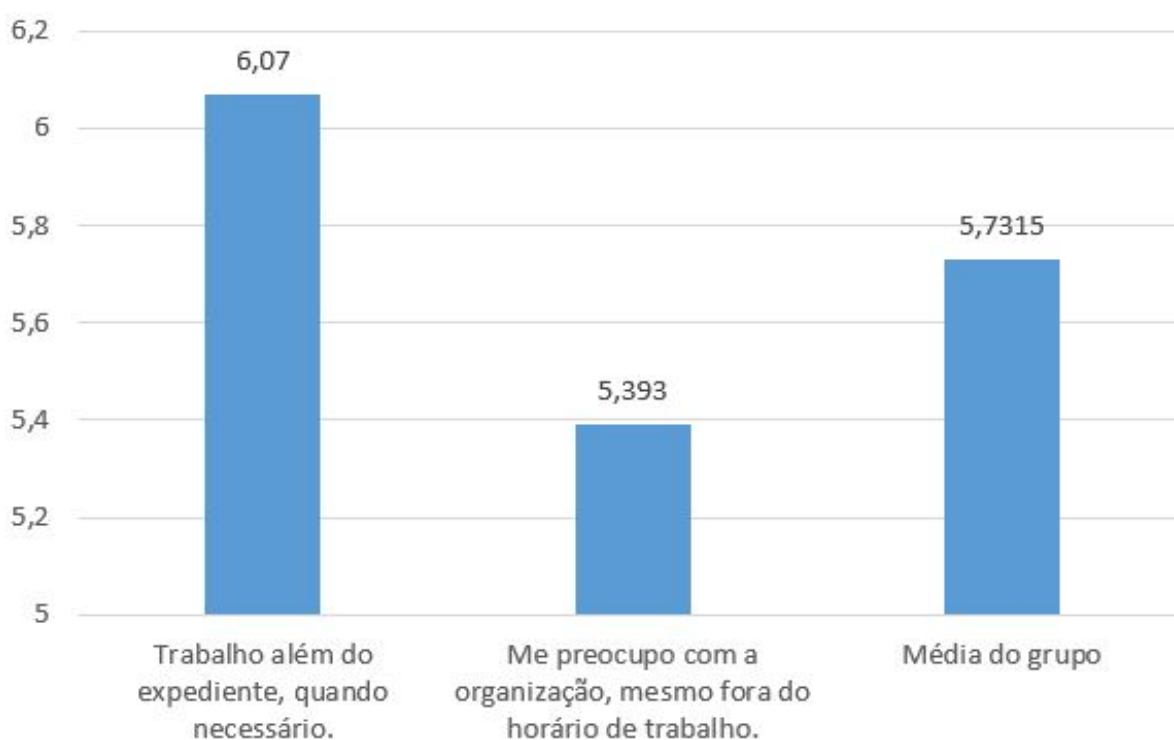
4.3.4 Disposição para o trabalho além do expediente

O agrupamento relativo à disposição para trabalhar além do expediente é formado por duas afirmativas. São elas:

- Me preocupo com a organização, mesmo fora do horário de trabalho.
- Trabalho além do expediente, quando necessário.

A média aritmética das respostas às duas afirmativas acima é de 5,73. Como se pode observar na figura 25, os valores individuais das médias das respostas são: preocupação com a organização fora do horário de trabalho, 5,39; e trabalho além do expediente, caso necessário, 6,07.

Figura 25 – Trabalho além do expediente



As afirmativas relacionadas à disposição de trabalho além do expediente estão diretamente ligadas ao resultado de comprometimento afetivo citado por Sels, Janssens e Brande (2004). O comprometimento afetivo é um dos dois resultados possíveis a partir da observação das seis dimensões do contrato psicológico. Esse comprometimento diz respeito à preocupação genuína e ao apego emocional que o colaborador tem para com a organização.

Esse tipo de resultado está em consonância com relações que sejam orientadas ao longo-prazo, que tenham nível de contrato coletivo e com alguma assimetria nas

relações de troca.

Diante disso, é possível afirmar que a disposição para o trabalho além do expediente pode representar uma situação de comprometimento afetivo. Via de regra, esse tipo de manifestação ocorre quando há questões como a dependência organizacional, coesão entre os pares, além da clareza dos objetivos institucionais e dos papéis a serem desempenhados pelas partes.

4.4 **Discussão**

Analisando os resultados da pesquisa, é possível observar que há uma distinção bastante clara entre os valores referentes às obrigações da organização e os valores referentes às obrigações do colaborador. Enquanto o agrupamento que representa as primeiras obteve como média das respostas o valor de 3,08, o conjunto relacionado às últimas obteve um valor médio de 5,68. Considerando o tamanho do intervalo (de 1 a 7) e a diferença dos valores médios entre as respostas das duas seções do questionário (praticamente 2,7), é possível afirmar que tal discrepância representa percepções bastante diversas entre o cumprimento das promessas pela organização e o trabalho entregue pelos colaboradores.

No grupo formado pelas obrigações da organização, o resultado se mostrou consideravelmente homogêneo entre os quesitos “Tangibilidade do contrato psicológico” (3,19), “Relações Institucionais” (3,35) e “Volume de Trabalho” (3,003). O destaque negativo do grupo foi a parte de “Respeito à Individualidade” (2,79). As afirmativas que compõem esse quesito também receberam avaliações relativamente uniformes entre si, sendo que a mais diminuta delas é a que diz que os empregados são colocados em locais compatíveis com suas características (2,181). Esses dados se revelam especialmente preocupantes pelo fato de o quadro do Serviço Exterior Brasileiro ser formado por servidores altamente capacitados e com diversas competências. No caso dos cargos de Oficial de Chancelaria e de Diplomata, a escolaridade de nível superior exigida pode ser de qualquer área de formação. Diante disso é possível inferir que, nesses cargos, há servidores com conhecimentos e especialidades variadas. No momento em que esses colaboradores são alocados em setores incompatíveis com suas competências, perde-se a chance de otimizar a produtividade deles no ambiente de trabalho. O período de aprendizagem da tarefa costuma ser maior e, além disso, aumenta-se a probabilidade de uma eventual insatisfação do colaborador com a tarefa atribuída a ele.

Outra afirmativa com baixa avaliação e de conteúdo correlato ao da anteriormente citada é “minha capacidade de trabalho não é subutilizada”. Nessa assertiva, a avaliação média é de 2,603. Isso significa que, de forma geral, os colaboradores acreditam que têm mais recursos a oferecer à organização, mas devido à falta de

autonomia e à baixa demanda por originalidade e criatividade dos trabalhos oferecidos, os funcionários não conseguem se fazer valer de todo o seu potencial. Outros indicadores que refletem esse cenário são que os empregados têm a percepção de que suas opiniões não são levadas em consideração (3,236) e de que não há reconhecimento da importância do trabalho por eles desempenhado (2,937).

Diante desses dados, portanto, é possível afirmar que o nível individual é o ponto em situação mais desfavorecida na realidade dos contratos psicológicos geridos pelo Ministério das Relações Exteriores. Para tanto, faz-se necessário que as lideranças observem os servidores também em suas individualidades e especificidades. A aplicação adequada do potencial humano nas organizações incrementa os benefícios para ambas as partes envolvidas no contrato psicológico.

Analisando o grupo “Volume de trabalho”, percebe-se resultados mais heterogêneos entre as duas variáveis. A afirmativa “Não sou submetido a uma carga excessiva de trabalho” atingiu uma média de avaliações razoável, da ordem de 4,039. O outro componente do grupo, no entanto, a afirmativa “Os melhores funcionários não são sobrecarregados de trabalho”, possui uma avaliação média de 1,968. É importante, portanto, avaliar essa afirmativa de forma isolada, visto que ela possui a avaliação média mais baixa de toda a pesquisa. Vê-se que a carga de trabalho, de forma geral, não se revela um problema para os respondentes. Contudo, quando tratamos do volume de trabalho a que são submetidos aqueles considerados como melhores funcionários, o panorama é divergente.

É possível traçar um paralelo entre a afirmativa que as pessoas são colocadas em locais compatíveis com suas características e o volume de trabalho a que são submetidos os melhores funcionários. Quando colaboradores são alocados em áreas estranhas às suas características, faz-se necessário um período mais longo de treinamento e adaptação. Enquanto a produtividade desses colaboradores estiver reduzida, os outros servidores mais produtivos serão, conseqüentemente, mais demandados. Ocorre que, dependendo da percepção desse servidor mais produtivo, ele pode entender esse aumento de carga de trabalho como uma violação do seu contrato psicológico, uma vez que suas condições de trabalho foram deterioradas sem que um outro benefício seja dado em contrapartida.

O grupo das relações institucionais diz respeito ao gerenciamento do nível coletivo do contrato psicológico. Nele percebe-se elementos negociados no âmbito coletivo dos servidores, como a remuneração das carreiras e os prazos estipulados para a entrega das tarefas. Enquanto a questão dos prazos é melhor avaliada no âmbito desse grupo, a remuneração parece ser um ponto de insatisfação entre os respondentes do questionário. Apesar de todos os servidores serem concursados e receberem de acordo com as mesmas bases para cada cargo, há uma considerável

discrepância entre os vencimentos das três categorias do SEB e entre os vencimentos de servidores lotados na SERE e os de servidores em missão no exterior.

O quesito com a pior avaliação média do grupo, no entanto, é o de recebimento de feedbacks. Vale lembrar que a retroalimentação é etapa essencial de todo sistema administrativo. Ou seja, caso o colaborador não receba os feedbacks correspondentes, isso pode ser interpretado por ele como uma falta de reconhecimento da importância do seu trabalho.

Concluindo as obrigações da organização, temos o grupo de Tangibilidade do Contrato Psicológico. A Tangibilidade diz respeito ao grau que o contrato psicológico é percebido e compreendido de forma clara e inequívoca. A afirmativa que se destacou positivamente foi a que os colaboradores responderam se sabiam o que era esperado deles. A média das avaliações referentes a essa afirmativa atingiu o valor de 4,11, bem acima das demais pertencentes ao grupo. Isso aponta para o fato de que os servidores sabem qual o seu papel dentro da organização e o que é esperado deles. Também é possível inferir que as funções e competências dos cargos pertencentes ao SEB são bem definidos.

Se os servidores têm conhecimento do que é esperado deles na organização, o mesmo não ocorre com os critérios de avaliação de desempenho. A média de 3,165 não chega à metade dos valores do intervalo e, dessa forma, demonstra uma falta de conhecimento pelos funcionários dos critérios objetivos de avaliação de desempenho. Ter ciência desses critérios, bem como receber feedbacks da chefia imediata são essenciais para o grau de tangibilidade do contrato psicológico. A fim de que o contrato psicológico fique mais evidente e as expectativas do empregado estejam mais alinhadas com os objetivos organizacionais, é preciso ter conhecimento não apenas da tarefa em si, mas também de como ela deva ser executada. Dessa forma, o indivíduo terá uma percepção mais objetiva acerca do gerenciamento de seu contrato pela organização. Cabe aqui lembrar que, de acordo com Morrison e Robinson (1997), a comunicação consiste em um dos três fatores de incongruência no estabelecimento de contratos. A ferramenta da comunicação deve ser utilizada não apenas quando do ingresso do indivíduo na organização, mas sim ao longo de toda a sua trajetória funcional, a fim de evitar que mudanças organizacionais não comunicadas interfiram de forma inesperada no contrato psicológico firmado.

A assertiva com menor avaliação dos servidores foi o cumprimento pela organização do que foi previamente acordado, com média de 2,511. Esse dispositivo é o que talvez esteja mais diretamente relacionado à quebra do contrato psicológico em uma relação de trabalho. Morrison e Robinson (1997), inclusive, definem a violação como sendo a percepção pelo empregado de que a organização faltou no cumprimento de suas obrigações. Esse cenário é especialmente preocupante, pois, como visto

anteriormente, a violação percebida do contrato pode resultar na queda da confiança do colaborador na organização, bem como possíveis comportamentos de retaliação por parte dos servidores que se sentiram negligenciados. Cabe, portanto, à organização avaliar se o elevado grau de violações percebidas se deu por falhas de comunicação que, por sua vez, levaram a uma situação de incongruência, ou se realmente se deu por renegação do contrato por parte da instituição. Essa avaliação é pertinente em um cenário no qual o vínculo entre empregador e empregados tem uma orientação mais relacional, ou seja, de longo-prazo, o que é o caso dos servidores do SEB. Reiteradas quebras de promessas ao longo do tempo podem minar o comprometimento afetivo que o colaborador desenvolveu pela organização.

Observando os resultados relativos às obrigações do colaborador, nota-se que a percepção dos respondentes é consideravelmente diversa daquela relacionada às obrigações da organização. A média dos grupos que compõem essa seção é 5,68 de um máximo de 7. Também é possível observar que a distribuição dos valores desses grupos é mais homogênea do que a seção anterior.

O grupo sobre a adequação à tarefa mostrou pouca variação em suas respostas. Destacam-se o zelo pelos bens da organização (6,8) e a cooperação com a equipe (6,6). Essas duas variáveis representam não apenas os níveis de qualidade no trabalho, mas também o comprometimento do indivíduo com a organização. Como visto anteriormente, o comprometimento afetivo é um dos resultados possíveis das dimensões do contrato psicológico. Avaliando o desempenho no trabalho em si, as avaliações também são bastante positivas, tanto em relação ao volume, como em relação à qualidade das tarefas.

Analisando o agrupamento relacionado à realização pessoal no trabalho, nota-se um valor médio consideravelmente inferior ao do grupo anterior (4,93 ante os 6,36 da adequação à tarefa). Destacam-se os quesitos de comprometimento a longo-prazo (5,78) e de trazer ideias próprias para melhoria das atividades (5,32). O comprometimento a longo-prazo é algo, até certa forma, esperado, visto que o Serviço Exterior Brasileiro é formado por servidores concursados que buscam essa carreira por suas peculiaridades e pelo estilo de vida inerente a ela.

Ao analisar as afirmativas que dizem respeito aos aspectos pessoais, no entanto, percebe-se uma queda nos valores médios das avaliações. O estabelecimento do que é importante no trabalho e a indicação dos desejos relativos à carreira receberam respostas médias de 4,61 e 4, respectivamente. Diante disso, conclui-se que os aspectos individuais reduziram a média das respostas do grupo. Cabe citar aqui a correlação existente entre o gênero dos servidores e o seu nível de realização com o trabalho, de forma que os homens têm uma percepção mais positiva do que as mulheres nesse quesito.

Outro grupo com avaliação positiva foi o sobre a relação com as incertezas. Esse resultado também era esperado, visto que o indivíduo, ao adentrar no SEB, está ciente das constantes mudanças ao longo de sua carreira. O servidor é frequentemente transferido para desempenhar tarefas diversas, tanto entre os diferentes órgãos da estrutura, como entre os vários postos ao redor do mundo. Nota-se também, pouquíssima variação nos padrões de respostas desse grupo, sendo que a afirmativa com valor médio mais alto é de 5,73 e a com valor médio mais baixo é de 5,7.

Ao começar sua carreira como servidor do Itamaraty, o indivíduo também tem o conhecimento de que, eventualmente, deverá desempenhar alguma tarefa em outro ambiente que não o da estrutura organizacional. Os funcionários consulares, inclusive, são submetidos a plantões, a fim de atender situações emergenciais envolvendo cidadãos brasileiros no exterior. Nesse contexto, observa-se que os servidores têm uma relação positiva com o trabalho além do expediente. Isso não significa um apreço pela hora-extra, mas a disposição em desempenhar algumas tarefas fora do expediente, se necessário (avaliação média de 6,07). Identificou-se também uma preocupação genuína com a organização, mesmo nos momentos em que o indivíduo não está no trabalho (valor médio de 5,39). Essa característica também se relaciona com o comprometimento afetivo que os servidores têm com a organização.

5 Considerações finais

O presente trabalho teve por objetivo analisar a percepção dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro sobre o gerenciamento de seus contratos psicológicos pelo Ministério das Relações Exteriores e sobre o cumprimento de suas obrigações para com a organização. Para tal, foram analisadas as condições de trabalho no ministério; identificados os níveis de satisfação dos servidores do Itamaraty com os fatores que compõem seus contratos psicológicos; e observadas suas respectivas percepções acerca do comprometimento deles para com a organização.

Quanto à análise das condições de trabalho, notou-se que os aspectos relativos à demanda por tarefas não consistem em grave problema no cotidiano dos servidores. De forma geral, a carga de trabalho, bem como os prazos estipulados para entrega das tarefas revelam-se adequados. As questões mais delicadas dizem respeito à efetividade da comunicação na organização. Foram constatadas carências com relação à orientação dos colaboradores, ao fornecimento de feedbacks e ao esclarecimento dos critérios de avaliação.

Quanto à satisfação dos funcionários com os fatores que compõem seus contratos psicológicos, a situação se revela desfavorável. De forma geral, os servidores têm a sensação de que os fatores de individualidade não são respeitados. Isso significa que, para eles, as pessoas não são lotadas de forma compatível com suas características e que suas capacidades de trabalho são subutilizadas. Há a percepção, principalmente entre as mulheres e os oficiais e assistentes de chancelaria, que a organização não os trata de maneira pessoal e de que não há reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Esse tipo de tratamento pode comprometer a satisfação dos servidores com o trabalho, bem como a predisposição a defender a instituição perante terceiros. Contudo, o fator mais preocupante relacionado à quebra do contrato psicológico é o não cumprimento dos acordos pela organização. Isso frustra, em grande medida, os planos dos servidores e mina a confiança deles na instituição.

Quanto à percepção pelos colaboradores do seu comprometimento com a organização, os resultados foram altamente positivos. As pessoas acreditam que, apesar de, por vezes, se sentirem negligenciadas pela organização, elas continuam a cumprir com suas tarefas com bom volume e qualidade. A realização pessoal com o seu trabalho, especialmente para os homens, é satisfatória. Observou-se também que os indivíduos estão abertos às situações de incerteza. Nesse contexto, o comprometimento dos indivíduos com a organização se manifestou pela preocupação genuína com ela, mesmo fora do expediente, pela disposição em fazer horas extras e pela orientação da relação de emprego a longo-prazo.

Diante desse cenário, surgem algumas implicações gerenciais. O Ministério das Relações Exteriores, nas suas funções de gerir o capital humano, poderia empregar mais atenção aos fatores individuais dos seus colaboradores, especialmente entre os grupos que avaliaram esse quesito de forma mais negativa, a saber: mulheres, assistentes e oficiais de chancelaria. Cabe investigar se as pessoas estão sendo alocadas de forma compatível com suas características e se a capacidade de trabalho delas está sendo devidamente utilizadas. Essas medidas visam a, não apenas aumentar o grau de satisfação dos servidores com suas tarefas, mas também melhorar a eficiência dos processos organizacionais.

Sugere-se à organização, também, avaliar os processos de comunicação institucional. Essa ação se justifica para que o servidor tenha um retorno mais preciso sobre como o seu trabalho está sendo visto e avaliado pela organização. Uma comunicação mais eficiente pode melhorar as relações do indivíduo com a organização. A partir disso, revela-se pertinente investigar as causas de insatisfação dos servidores lotados na Secretaria de Estado com as relações institucionais.

Por fim, a medida mais urgente a ser adotada é buscar identificar as causas da percepção que os servidores têm de que a organização não cumpre com o prometido. É recomendável investigar se essa percepção ocorre por eventuais incongruências entre as interpretações do colaborador e da instituição, ou se acontece por uma renegação por parte do ministério. De toda forma, é essencial alinhar as expectativas mútuas a fim de se reduzir essa sensação de quebra de promessas.

A principal limitação deste trabalho consiste no tamanho da amostra. Os 127 respondentes representam pouco menos de 5% de um universo de aproximadamente 3000 servidores. Isso se deve ao fato de o questionário ter permanecido aberto a respostas por um curto período de tempo (por volta de um mês) e ter sido divulgado por meio de canais particulares dentro do ministério, o que pode, em certa medida, enviesar os padrões de respostas. Para tanto, em pesquisas futuras, recomenda-se utilizar outros meios de distribuição, a fim de se atingir uma população mais expressiva.

Nesse sentido, sugere-se que os estudos futuros nessa área analisem qualitativamente os extremos identificados nas respostas, ou seja, a razão de servidores de cargos e postos semelhantes terem percepções distintas acerca dos contratos psicológicos. Em outras palavras, de que forma servidores do mesmo órgão podem expressar uma satisfação ou insatisfação completa com os quesitos pesquisados.

REFERÊNCIAS

ANDRONICEANU, ARMENIA et al. Employee satisfaction in the public sector. In: 5th WSEAS international conference on economy and management transformation, West University of Timisoara, Romania. 2010. p. 272-277.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BRANDÃO, Vanessa Oliveira. O contexto de crise e o novo quadro de relações de trabalho: impacto no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses. 2013.

CASTANHEIRA, Lurdes; CAETANO, António. Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, v. 13, n. 1/2, p. 99-125, 2014.

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 5, 2011.

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, 2008.

GRIMMER, Martin; ODDY, Matthew. Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, v. 32, n. 1, p. 153-174, 2007.

HAIR, Jr; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E e TATHAM, R. L. *Multivariate Data Analysis*. 6ª edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACNEIL, Ian R. Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, p. 483, 1985.

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

MAINARDES, Emerson Wagner; CORREIA, Rui; FRANCO, Mario. A INFLUÊNCIA DO CONTRATO PSICOLÓGICO NOS RESULTADOS DAS REDES INTER-ORGANIZACIONAIS ATRAVÉS DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 9, n. 3, 2010.

MENEGON, Leticia Fantinato; CASADO, Tania. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, v. 41, n. 2, p. 125-135,

2006.

MIGLIORINI, Maricéia Aparecida. A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização / Maricéia Aparecida Migliorini; orientador Bruno Harmut Kopittke – Florianópolis p.12

MILLWARD, Lynne J.; HOPKINS, Lee J. Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 28, n. 16, p. 1530-1556, 1998.

MORRISON, Elizabeth Wolfe; ROBINSON, Sandra L. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.

PARÁISO, Isabel; DIAS, José Henrique. O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa: efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores. 2011.

RAJA, Usman; JOHNS, Gary; NTALIANIS, Filotheos. The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 3, p. 350-367, 2004.

ROBINSON, Sandra L.; KRAATZ, Matthew S.; ROUSSEAU, Denise M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, v. 37, n. 1, p. 137-152, 1994.

ROUSSEAU, Denise M. Psychological contract inventory technical report. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2000.

ROUSSEAU, Denise M. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 74, n. 4, p. 511-541, 2001.

ROUSSEAU, Denise M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, v. 11, n. 5, p. 389-400, 1990.

ROUSSEAU, Denise M. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 74, n. 4, p. 511-541, 2001.

ROUSSEAU, Denise M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

ROUSSEAU, Denise. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications, 1995.

SELS, Luc; JANSSENS, Maddy; VAN DEN BRANDE, Inge. Assessing the nature

of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 4, p. 461-488, 2004.

SUAZO, Mark M.; TURNLEY, William H.; MAI, Renate R. The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 12, n. 1, p. 24-36, 2005.

ULRICH, Dave et al. Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human resource planning*, v. 14, n. 2, p. 89-103, 1991.

WETZEL, Ursula. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 217-235, 2001.

Sítio do Ministério das Relações Exteriores <www.itamaraty.gov.br>. Acessado em 20/11/2016

Anexos

Contrato Psicológico entre o Ministério das Relações Exteriores e seus Servidores

É garantido o anonimato das respostas.

O contrato psicológico consiste em crenças individuais, moldadas pela organização, a respeito dos termos de um acordo de troca entre indivíduos e suas respectivas organizações.

Perfil do respondente

1.

Faixa etária

Marcar apenas uma oval.

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Mais de 60 anos

2.

Sexo

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3.

Cargo no Serviço Exterior Brasileiro

Marcar apenas uma oval.

Assistente de Chancelaria Oficial de Chancelaria Diplomata

Outro:

4.

Classificação do posto em que está lotado

Marcar apenas uma oval.

A B C D

SERE

5.

Possui familiares que trabalham ou trabalharam no MRE?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Obrigações da organização

6.

Sei o que é esperado de mim.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

O que foi previamente acordado é cumprido pela organização.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

9.

Tenho orientação legal e técnica para desenvolver meu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

10.

Recebo feedbacks.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

11.

Os empregados são colocados em locais compatíveis com suas características profissionais.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

12.

Sou remunerado satisfatoriamente.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

13.

Os prazos estipulados para a entrega de trabalhos são realistas.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Minha capacidade de trabalho é subutilizada.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

17.

São fornecidos materiais e equipamentos adequados.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

18.

Sou tratado como uma pessoa, não como um número.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

19.

Posso ser eu mesmo dentro da organização.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

20.

Tenho autonomia para exercer meu trabalho

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

21.

Os trabalhos oferecidos requerem originalidade e criatividade.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Obrigações do servidor

24.

Indico explicitamente meus desejos e planos de carreira.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

25.

Estabeleço com clareza o que é importante para mim no meu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

26.

Comprometo-me com a organização por um longo tempo.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

27.

Trago ideias próprias e criatividade para melhoria das atividades

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

28.

Quero me desenvolver na organização.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

29.

Ajusto-me facilmente às mudanças na situação do trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

30.

Trabalho ativamente enquanto estou no local de trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

32.

Apresento um volume de trabalho adequado, levando em conta as condições e complexidade de minhas atividades.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

33.

Coopero com a equipe na realização dos trabalhos.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

34.

Desenvolvo minhas atividades com a qualidade requerida.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

35.

Zelo por valores, bens e equipamentos institucionais sob minha guarda ou uso.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

36.

Me preocupo com a organização, mesmo fora do horário de trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

37.

Trabalho além do expediente, quando necessário.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

38.

Lido bem com os imprevistos nas situações de trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente