

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ana Claudia da Fonseca Santos

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA
RETENÇÃO DE TALENTOS E REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE**

Americana, SP

2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ana Claudia da Fonseca Santos

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA RETENÇÃO DE TALENTOS E REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Americana, S. P.

2015

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S233i

Santos, Ana Claudia da Fonseca

A influência da gestão do contrato psicológico na retenção de talentos e redução da rotatividade. / Ana Cláudia da Fonseca Santos. – Americana: 2015. 47f.

Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de recursos humanos I. Pompeu, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU:

Ana Claudia da Fonseca Santos

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA
RETENÇÃO DE TALENTOS E REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE**

Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de
Tecnologia – Fatec/ Americana.

Área de concentração: Gestão de
Pessoas

Americana, 09 de dezembro de 2015

Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Fatec Americana



Acácia de Fátima Ventura (Membro)
Doutora
Fatec Americana



Osvaldo Succi (Membro)
Mestre
Fatec Americana

RESUMO

O presente estudo tem como foco a influência da gestão do contrato psicológico na retenção de talentos e redução da rotatividade nas organizações. Através de um estudo de caso em uma escola de inglês na cidade de Indaiatuba – SP, buscou-se entender a formação do contrato psicológico através de expectativas formadas no primeiro contato e a sua manutenção ao longo do tempo. O levantamento de dados realizou-se através de uma pesquisa descritiva procurando estabelecer relação entre causa e efeito. Com base no referencial teórico estudado, perguntas foram elaboradas para as entrevistas realizadas com professores e a proprietária. A partir de análise dos dados coletados pôde-se concluir que apesar de haver percepções mútuas das expectativas entre professores e escola, há carência de um conhecimento mais atento das necessidades e expectativas de cada um dos membros da equipe por parte da chefia. Essas informações são ferramentas importantes para a gestão do contrato psicológico e retenção de talentos.

Palavras-chave: satisfação no trabalho; comprometimento; motivação.

ABSTRACT

This study focuses on the influence of the psychological contract management in retaining talent and reducing turnover in organizations. Through a case study in an English school in the city of Indaiatuba - SP, the research has sought to understand the formation of the psychological contract through expectations formed on the very first contact between school and candidates and its maintenance over time. The data collection was carried out through a descriptive research which attempted to establish a relationship between cause and effect. Based on the studied theoretical framework, questions were designed to conduct interviews with the teachers and the owner. From the data analysis it was concluded that although there are mutual perceptions of expectations between teachers and school, there is a lack of a deeper understanding of the needs and expectations of each of the team members by the leadership. This information is an important tool to manage the psychological contract and retain talents.

Key words: job satisfaction; commitment; motivation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 Talentos.....	8
2.2 Contrato psicológico	9
2.2.1 O que é contrato psicológico?.....	9
2.2.2 Importância do contrato psicológico para a organização e funcionários	11
2.2.3 Contrato psicológico e motivação	13
2.2.4 Contrato psicológico e o comprometimento.....	17
2.3 Rotatividade	19
2.3.1 O que é rotatividade	19
2.3.2 Consequências da rotatividade	22
2.3.3 Teorias sobre a rotatividade	24
2.4 Contrato psicológico x rotatividade.....	32
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO	36
3.1 Estudo de caso.....	36
3.2 Análises dos resultados	36
3.2.1 Análise da entrevista com os professores	36
3.2.2 Análise da entrevista com a proprietária.....	38
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
APÊNDICE A – PERGUNTAS APLICADAS NA ENTREVISTA COM A PROPRIETÁRIA DA ESCOLA	46
APÊNDICE B - PERGUNTAS APLICADAS NA ENTREVISTA COM OS PROFESSORES.....	47

1 INTRODUÇÃO

A crise econômica que o Brasil enfrenta apresenta um futuro desencorajador em que espera-se apenas mais recessão e desemprego nos próximos anos. Um fato, porém, chama a atenção dentro deste cenário tão adverso. Em reportagem exibida no Jornal Hoje no dia 27 de abril de 2015 expôs-se a demora para preenchimento de muitas vagas de emprego por falta de mão de obra qualificada, mesmo em tempos de crise. (G1, 2015).

É notório que os talentos de uma empresa são indispensáveis em tempos de adversidade. Em um estudo chamado de *Creating People Advantage* realizado pelo *Boston Consulting Group* com mais de 4,7 mil profissionais em 83 países concluiu que “um dos principais tópicos da agenda executiva nos próximos anos é engendrar todos os esforços para desenvolver os indivíduos de alto potencial, independente da função ou cargo que ocupem, em qualquer um dos níveis da organização.” (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2009,p. 2).

Sendo assim, as pessoas-chave com o diferencial profissional que possuem, podem oferecer forte contribuição no aumento da produtividade e vantagem competitiva. É fundamental administrar e reter o capital humano, os talentos, já existentes dentro da organização.

Dessa forma portanto, a presente conjuntura vem trazendo preocupação a todas as parcelas da população que sofrem com os reflexos da turbulência econômica no seu dia a dia afetando diretamente seu sustento e sobrevivência, sobretudo as empresas que tem se visto obrigadas a cortar investimentos, adiar criação de novas vagas de emprego e como último recurso, recorrer às demissões na tentativa de sobreviver em tempos dificuldade. Moura (2015) do Instituto Brasileiro de Economia (Ibre) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), afirma que o país deve fechar 2015 com menos 1,5 milhão de empregos devendo apenas esboçar recuperação em meados de 2017 com expectativa de geração de empregos. (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2015).

Como estratégia para superar a crise, empresários procuram descartar o que é supérfluo, procurando focar em sua vantagem competitiva, e entende-se que cercar-se de bons profissionais que façam a diferença dentro da empresa é imprescindível. Colaboradores com conhecimento e habilidades especiais podem ser grandes aliados em tempos de tantas incertezas.

No livro *The Microsoft Way*, (O jeito Microsoft) Bill Gates causou grande indignação com a frase que dizia “Tirem as 20 melhores pessoas da Microsoft e ela será uma companhia insignificante”. Percebe-se que a grande vantagem competitiva da empresa reside não exatamente na tecnologia que vende, mas sim em seu capital intelectual, seus talentos. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2009).

Em época de demissões em massa, a retenção de talentos passa a ser primordial, uma vez que estes levam consigo conhecimento, domínio de processos, habilidades e capacidades que de forma alguma podem ser descartados em momentos atuais.

Refletindo sobre a situação de dificuldade atual, e a necessidade das empresas, de mais do que nunca, reter seus talentos, o conceito de Contrato Psicológico se faz presente.

Dessa forma portanto, o presente trabalho tem como objetivo geral estudar a influência da gestão do Contrato Psicológico na manutenção de talentos dentro de uma escola de ensino de idiomas, com base na expectativa de seus professores.

Dentro dessa visão geral serão observados alguns pontos específicos, sendo estes:

- compreender o processo motivacional com relação aos professores com base em suas expectativas em relação à empresa;
- entender a influência do Contrato Psicológico na retenção de talentos;
- situar o papel do líder ou gestor na administração do contrato psicológico.

Como objetivo de estudar a influência da gestão do contrato psicológico na retenção de talentos e redução da rotatividade, baseando-se na expectativa dos professores de uma escola de idiomas, a metodologia aplicada será uma pesquisa descritiva, uma vez que procurará estabelecer uma relação entre causa e efeito. Terá por sua vez, uma abordagem qualitativa, tendo em vista o estudo de um grupo específico, no caso, os professores de uma escola de idiomas em Indaiatuba, suas expectativas e como a administração eficaz do Contrato Psicológico pode ajudar a reduzir a rotatividade ajudando as organizações reter seus talentos. (RICARDINO, 2010, p. 4).

As fontes de informações da pesquisa partiram principalmente de trabalhos científicos, dissertações e monografias de pós-graduação e mestrado disponíveis na internet, livros publicados sobre o assunto bem como artigos de variados jornais e revistas disponíveis online dando ao trabalho uma característica bibliográfica.

O método de coleta de dados utilizado foi aplicação de entrevista junto aos professores de inglês que trabalham em escola de ensino da língua inglesa bem como da gestora da empresa. A abordagem através de entrevista foi escolhida porque permite uma maior exploração do objeto de estudo, a expectativa, uma vez que tem característica individual. Entendeu-se, portanto que uma conversa pessoal poderia capturar aspectos mais sutis sobre o tema. (RICARDINO, 2010, p. 4).

O trabalho foi estruturado em três principais capítulos: revisão da literatura, análise e discussão e considerações finais.

Na revisão da literatura procura-se levantar e estudar todo o referencial teórico necessário para a investigação da problemática em questão. Em análise e discussão faz-se uma leitura e interpretação dos dados coletados através das entrevistas. E por fim, no último capítulo expõe-se as conclusões e considerações finais obtidas através do que foi observado durante toda a elaboração do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Talentos

A origem da palavra talento vem do grego (*tálanos*) e passa pelo latim (*talentum*) e deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural, ou habilidade adquirida, inteligência excepcional. (GRETZ, 1997).

De acordo com o dicionário, Ferreira (2010, p. 1997), além de “peso e moeda da Antiguidade grega e romana”, tem-se “aptidão natural, ou habilidade adquirida” e “inteligência excepcional; engenho”.

Porém, indo mais a fundo na ideia de talento, Chiavenato (2010, p. 52) observa que:

Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. (...) Para ser um talento a pessoas precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. Hoje, o talento envolve quatro aspectos essenciais para a competência individual:

- 1-Conhecimento. É o saber. Constitui o resultado de aprender continuamente e o conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.
- 2-Habilidade. É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, habilidade é a transformação do conhecimento em resultado.
- 3-Julgamento: é saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito, crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.
- 4-Atitude: é o saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, agir como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar resultados. É o que leva a pessoa a alcançar autorrealização do seu potencial.

Observa-se que profissionais talentosos são o maior ativo da empresa, uma vez que mais eficácia e lucro são obtidos por meio de sua colaboração na organização. De acordo com Almeida (2004, *apud* COLTRO; MENDES; KADLEC, 2006 p. 21) o termo talento refere-se com frequência à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras.

Nos dias de hoje vários recursos, de forma especial os tecnológicos, estão à disposição das empresas como recursos que auxiliem a sua competitividade. A maioria destes, porém, são de livre acesso podendo ser usados por inúmeras empresas, inclusive concorrentes, sem qualquer obstáculo. É no capital humano, o talento, no entanto, que esconde-se o grande trunfo da empresa. Segundo Chiavenato (2010), naquele tipo especial de pessoa encontra-se o diferencial da

empresa com poder de alavancar sua competitividade e por esta razão este ativo merece atenção especial.

2.2 Contrato psicológico

2.2.1 O que é contrato psicológico?

Desde os primórdios da sociedade, a interação entre indivíduos ou grupos de indivíduos é, além de uma realidade, uma necessidade da espécie. Dessa forma, a relação de troca entre os mesmos é inevitável. O antigo ditado “é dando que se recebe” faz parte de maneira efetiva das relações humanas na sociedade, e também no microcosmo das organizações. “Existe uma forte interação psicológica entre cada pessoa e a organização na qual participa e trabalha.” (CHIAVENATO, 2008, p. 227).

Há estudos que indicam tais ligações entre indivíduos e organizações como afetivas, envolvendo expectativas e obrigações mútuas de troca através de contribuições e incentivos de ambas as partes. Relações entre empregado e organização sofrem forte influência de noções sociológicas de troca social, e deve este fato ao papel exercido pela norma de reciprocidade. (SIQUEIRA, 2005, p. 83). De acordo com Chiavenato (2008, p. 227) essa dinâmica trata-se de um processo de reciprocidade:

Dessa interação decorre um processo de reciprocidade: a organização oferece incentivos para o participante e, além disso, remunera-o oferecendo segurança e status e cria condições para que ele trabalhe adequadamente. De forma recíproca, o participante responde com contribuições, seja trabalhando, esforçando-se e desempenhando suas tarefas conforme solicitado.

A relação de troca (reciprocidade) entre indivíduo e empresa é estabelecida através de “[...] ações padronizadas que se espera das pessoas ao ocuparem posições em uma interação social.” (NOVA, 2000, apud SIQUEIRA, 2005, p.84). Chiavenato (2008, p.228) afirma que “O importante é que todos os participantes mantenham relações de reciprocidade com a organização, proporcionando suas contribuições em troca de incentivos úteis, enquanto a organização proporciona incentivos em troca de contribuições úteis.”, e quando essa dinâmica torna-se plena pode-se então dizer que tem-se o chamado equilíbrio organizacional.

Equilíbrio organizacional é denominado de norma de reciprocidade pela sociologia, enquanto o mesmo entre os psicólogos é conhecido como contrato psicológico, o objeto do presente estudo.

No campo das organizações, Argyris (1960, apud ANBREU; SILVA, 2006, p.94) foi o primeiro a utilizar o conceito de contrato psicológico e o definiu como “[...] expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, as obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e do empregado que estão dentro e acima do contrato formal.” Trata-se de um acordo implícito entre um grupo de empregados e seu supervisor.

Schein (1980, apud SHORE; TETRICK, 1994, p.92) descreveu contrato psicológico como o “[...] retrato da relação de troca entre cada empregado e a organização.”

Rousseau (1989, apud ROBINSON; ROUSSEAU, 1994, p.246) traz uma visão específica sobre o assunto quando o define como:

[...] as crenças de um indivíduo sobre termos e condições de um acordo de troca mútuo entre esta pessoa e uma outra parte. O contrato psicológico surge quando uma das partes acredita que tenha sido feita uma promessa de um retorno futuro (ex: pagamento por desempenho), uma contribuição foi dada e então, uma obrigação foi criada para proporcionar benefícios futuros.

Rousseau (1994, p.246) ainda ressalta que “Cada parte acredita que ambas fizeram promessas e as duas aceitaram os termos do mesmo contrato. Porém, isso não necessariamente significa que as partes compartilhem a mesma “compreensão” de todos os termos do contrato.”

Diferentemente do contrato legal, o contrato psicológico é dinâmico e mutável, em um processo contínuo de redefinição e renegociação. O contrato psicológico envolve as expectativas da empresa em relação ao indivíduo e desse em relação à mesma. Também, envolve contribuições e esforços para satisfazê-las em um processo dinâmico e de influência mútua. (KOLB, 1978, apud, ANBREU; SILVA, 2006, p.94).

Em estudo mais profundo sobre o tema, Smith e Lewis (2003, apud ANBREU; SILVA, 2006, p.95) concluiu que todas as definições de contrato psicológico abordam os seguintes elementos:

- Opiniões, valores, expectativas e aspirações do empregador e do empregado em relação a promessas e obrigações implícitas no relacionamento.
- Confiança nos termos do relacionamento. Como essas promessas não são necessariamente explícitas, há necessidade de confiança no

relacionamento. Portanto, expectativas dependem de interpretações pessoais.

- A noção de que contrato psicológico pode ser continuamente negociado, mudando com as expectativas do indivíduo e da organização. É fenômeno dinâmico e mutável. Entretanto, a maioria das pesquisas fornece somente a visão de um momento estático do processo.

- Por serem baseados nas percepções individuais, pode-se encontrar em uma mesma organização contratos psicológicos diferentes, que, por sua vez, influenciarão de maneiras distintas nas formas percebidas dos eventos organizacionais.

2.2.2 Importância do contrato psicológico para a organização e funcionários

Como abordado no tópico anterior, entende-se que toda vez em que houver interação entre duas partes, haverá certamente uma relação de troca, através de uma dinâmica previsível por suas ações regulares e de acordo com padrões culturais universais. (NOVA, 2000, apud SIQUEIRA 2005, p.83).

Estudos sociais que abordam a norma da reciprocidade e suas relações de troca sugerem que esta pode se apresentar de duas formas: econômicas e sociais. A econômica é realizada através de contratos formais onde são expressos termos exatos do acordo. E por outro lado, tem-se a troca social que segundo Gouldner (1960, apud, SIQUEIRA 2005, p.84) são “[...] as relações sociais regidas por um princípio moral, aceito universalmente e não padronizado, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido.”

Do ponto de vista psicológico, tais trocas e retribuições de favores também podem apresenta-se formalmente (através de contratos que estabelecem legalmente obrigações mútuas) ou de forma subjetiva, sendo conhecido como contrato psicológico, que pode ser divididos em transacionais e relacionais.

Transacionais são aqueles contratos que preveem troca econômica e por isso deve ter termos e condições muito bem estipulados com data de início e fim pré-estipulados. Segundo Emerson (1981, apud SHORE; TETRICK, 1994, p. 95), a “[...] teoria econômica é baseada na premissa que as ações entre as partes são eventos independentes (ex. não são longos e regulares).” Motivações transacionais podem ser relacionadas com oportunidades de promoção, salário e benefícios.

Relacionais por sua vez são as trocas sociais baseadas em “[...] obrigações, confiança, vínculo interpessoal, ou comprometimento com parceiros de troca específicos [...]” (EMERSON, 1981, apud SHORE; TETRICK 1994, p.95). Exemplos de motivações relacionais são previsibilidade e segurança no trabalho, oportunidade

de desenvolvimento e crescimento e até mesmo um ambiente que promova relações interpessoais. (Robinson et al,1994, apud SHORE;TETRICK,1994, p.97).

Indivíduos e empresas desde seus primeiros contatos trocam informações sobre si a fim de iniciar uma aproximação e a conseqüente formação de vínculo. Empregadores e seus agentes ao passarem as primeiras informações sobre a empresa tem intuito de “vender sua imagem” e delas se utilizam para atrair potenciais colaboradores. Os indivíduos, da mesma forma, ao recebe-las, interpretam-nas de acordo com seu ponto de vista e interesse pessoal.

Assim, uma vez que “[...] indivíduos comportam-se de maneira coerente com seus objetivos [...]” (Cleveland; Murphy, 1992, apud SHORE; TETRICK, 1994, p.97), estes procuram nas organizações formas de satisfazer suas necessidades, sejam elas físicas, materiais, emocionais ou sociais. Aquilo que as faz “mover”; a motivação.

Por outro lado, as organizações ao procurarem indivíduos para incorporar sua equipe, põem sobre eles as suas expectativas de que, através de seus esforços, auxiliem no alcance de seus objetivos organizacionais pré-estabelecidos. Ao oferecer benefícios e recompensas, empresas esperam em retorno o comprometimento.

Observa-se então que o que impulsiona o indivíduo é a motivação de saciar suas necessidades, sejam elas físicas, materiais, emocionais ou sociais de acordo com suas expectativas individuais. Do lado da organização o que determina esse movimento é a expectativa de comprometimento por parte de indivíduos que através de seus esforços a auxilie a alcançar suas metas.

Figura 1: Motivação x Comprometimento



2.2.3 Contrato psicológico e motivação

Um tema amplamente estudado e que aguça a curiosidade humana e de pesquisadores, é, o que determina as diferenças individuais em desejos, ambições, necessidades e expectativas, que agem sobre os indivíduos de forma diferenciada e que por fim determinam suas ações e escolhas. Que fatores internos ou padrões de comportamento são utilizados como “motivos” para que os objetivos específicos e diferenciados entre indivíduos sejam alcançados? (CHIAVENATO, 1997). O que faz com que uma pessoa sinta-se interessada a respeito de um determinado assunto? E o que determina que pessoas tenham interesses distintos estando em um mesmo ambiente, com os mesmos estímulos? Segundo Gondim e Silva (2004) “Os psicólogos acreditam que grande parte das razões de diversidade das condutas individuais decorra de um processo chamado motivação.” Sem dúvida esse é um assunto de grande interesse das organizações que anseiam por atingir altos níveis de motivação em seus funcionários como forma eficaz de alcançar igualmente altos níveis de desempenho.

A palavra motivação tem sua origem etimológica no latim *motivos*, com o sentido de mover. E vem sendo usada com o significado implícito de “tudo aquilo que faz mover” ou “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou ainda, “o fim ou a razão de uma ação”. (GONDIN, SILVA, 2004, p. 145).

Muitas são as definições de motivação pelos vários autores que a tem como objeto de estudo. Vergara (2009, p.42), entende que motivação seja “[...] uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, [...] absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce das nossas necessidades interiores [...]”.

Robbins (2005) define motivação como “[...] processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.”

Salanovas, Hontangas e Peiró (1996 apud, GONDIM; SILVA 2004, p.146) apresentam motivação como: “[...] ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.”

Bergamini (2008, p.83) enfatiza a ideia de ser a motivação um fator interno inerente a cada indivíduo:

Entende-se, assim, que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa. É interessante notar que, cada dia mais, os autores têm-se referido à importância das fontes internas ou intrínsecas de energia motivacional, deixando sempre subjacente a crença de que nada se pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa, a não ser que ela mesma esteja espontaneamente predisposta para tanto [...].

É possível, dessa forma, perceber que é unanimidade entre os autores em suas definições sobre o tema a noção de que motivação tem caráter intrínseco e “[...] que seu nível varia tanto entre indivíduos como em apenas um único indivíduo, dependendo da situação.” (ROBBINS 2005,p.132).

Mais um ponto importante sobre o assunto é que uma vez que a motivação tem origem nas necessidades intrínsecas ao indivíduo, é impossível criá-la. Assim, uma pessoa não tem o poder de motivar a outra. É possível apenas satisfazê-las. Tendo conhecimento de que a motivação surge das necessidades humanas que afetam condutas e comportamentos, é de se acreditar que administradores podem induzir o comportamento de seus empregados através de fatores de satisfação, atendendo tanto que possível, as necessidades dos mesmos. (ARCHER, 1997).

Com objetivo de explicar os processos psicológicos que envolvem a motivação e o seu desenrolar em cada indivíduo, muitas teorias foram desenvolvidas a respeito do assunto.

Uma das teorias motivacionais mais conhecidas, a Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, baseia-se nas necessidades humanas. Ao observar pessoas e o que as move, Maslow concluiu que “[...] sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele. Algumas são conscientes enquanto outras não.” (Chiavenato, 1997, p.85,86). Com frequência representada em forma de pirâmide, tais forças ou necessidades são divididas em cinco categorias, e foram organizadas de forma hierárquica como mostra a figura 2.

Segundo Robbins (2005) as necessidades primárias e secundárias são arranjadas da base para o topo da pirâmide da seguinte forma:

- Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer ao grupo.
- Estima: inclui fatores internos e de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Figura 2: Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado Chiavenato (1997)

Entende-se que da base da pirâmide em direção ao topo, “[...] à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas.” (VERGARA, 2009, p.44). Dessa forma então, Maslow acreditava que ao saber o nível da hierarquia em que o indivíduo encontrava-se, seria possível a partir dessa informação satisfazer suas necessidades de forma mais específica e desse modo direcionar seu comportamento e ações.

Também, com enfoque na questão das necessidades, David McClelland desenvolveu sua teoria das necessidades de McClelland. Segundo ele existem três necessidades que orientam as ações das pessoas: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. Gondin e Silva (2004, p.151) as definem da seguinte forma:

Quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para auto-realização e a busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos individuais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais. Estar mais próximo do outro e ser aceito por ele é o que orienta sua ação. Por último, quando a necessidade de poder é a que está mais envolvida, a

peessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e condutas alheias.

Segundo a teoria acredita-se, portanto, que possa ser possível prever e orientar funcionários em suas motivações através da observação dos possíveis arranjos entre as três necessidades dentro de cada um. Desse modo, seria possível direcioná-los de forma mais assertiva para posições onde melhor produzam.

E por fim, desenvolvida por Vroom (1964), a teoria das expectativas explica e tem sua base no aspecto intrínseco da motivação, bem como no fato de o comportamento e interesse humano variar de indivíduo para indivíduo e diante de diferentes situações. Por essa razão ela é a que melhor faz paralelo com o a ideia foco desse estudo, o contrato psicológico.

A teoria da expectativa ou expectância associa as ideias de desempenho e recompensa. Ela afirma que a força para agir de uma determinada maneira esta relacionada com a força da crença ou expectativa de que esta acarretará em determinado resultado. “Vroom concebe a motivação fundamentalmente como uma força de natureza emocional e consciente, que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre vários planos de ação.” (GONDIN; SILVA, 2004, p.153). Ainda sobre a mesma teoria é importante lembrar que a “previsibilidade dos resultados é um conceito chave nas teorias motivacionais de expectativa em que um indivíduo tem que ter uma noção de que há pelo menos alguma probabilidade de que seu desempenho resultará no resultado desejado” (VROOM, 1964 apud SHORE; TETRICK, 2004, p.94).

A teoria, portanto, enfoca três relações:

- 1-*Relação esforço-desempenho*. A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
- 2-*Relação desempenho-recompensa*. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
- 3-*Relação recompensa-metas pessoais*. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele. (ROBBINS, 2005, p.148)

Figura 3: Teoria das expectativas



Em resumo, a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente entre recompensa e alcance das metas pessoais. (ROBBINS, 2005)

2.2.4 Contrato psicológico e o comprometimento

Cientes do papel relevante da força do trabalho de indivíduos em uma organização, e de sua contribuição para o alcance de seus objetivos organizacionais, organizações e estudiosos procuram entender e esclarecer o que determina o compromisso de um empregado em relação à empresa onde trabalha, ou mesmo a falta dele. Segundo o dicionário Aurélio, Ferreira (2010), compromisso significa: promessa mútua, contrato, comprometimento. Ainda, de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 313) “Um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes.”

Relembrando o conceito de relação de troca e a norma de reciprocidade, de acordo com a sociologia, “[...] vínculos de natureza social são explicados através de interações de troca por meios de normas de regularização social sintetizadas no princípio de reciprocidade.” (SIQUEIRA;GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.300). Portanto, inserido no princípio de reciprocidade está não apenas a percepção de débito por parte do favorecido, mas também a expectativa de retribuição por parte do favorecedor.(SIQUEIRA, 2005) .

Ainda, como mostrado anteriormente, a relação de troca existe em duas formas, econômica e social, também conhecidas como contratos transacionais e relacionais respectivamente. Estas seriam:

A troca econômica refere-se a uma barganha entre duas partes dentro de um contexto predefinido e que toma o feitiço de um contrato, conforme cada uma das partes conhece o que deve oferecer e receber da outra. Permuta econômica é realizada com base em um contrato no qual são estipulados exatamente o que será trocado entre as partes.

A troca social, entretanto, foge a regras e contratos preestabelecidos e acontece com base na confiança e boa fé que se instalam entre duas partes. Ela envolve oferta de favores que criam futuras obrigações não-especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir. (BLAU, 1964 apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.308)

É fato que através dessas relações de troca, é estabelecido um vínculo entre as duas partes, empregados e organização. Desempenho, assiduidade, contribuições espontâneas com a empresa e maior tempo de permanência na mesma, são as formas encontradas por um indivíduo para manter e perpetuar suas relações de troca com a empresa. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). O comprometimento portanto, acontece como consequência de um vínculo estabelecido. Allen e Meyer dedicaram-se ao estudo do comportamento organizacional o definiram através de três subdivisões ou estilos: compromisso organizacional afetivo, compromisso organizacional calculativo e compromisso organizacional normativo.

Comprometimento organizacional afetivo trata-se de uma identificação do indivíduo com uma determinada organização, bem como seus objetivos e dessa forma pretende ajuda-la a realiza-los através de sua permanência na mesma. (MOWDAY;STEERS;PORTERS,1979 apud SIQUEIRA;GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.316).

Assim sendo, ao identificar-se com objetivos organizacionais como sendo seus, pode-se dizer que uma ligação psicológica e afetiva foi estabelecida com a empresa.

Comprometimento calculativo por sua vez, trata-se da percepção de ganho ou perda ou mesmo recompensa e custos que influenciam a decisão do indivíduo de permanecer na empresa ou não. Enquanto o retorno de seus investimentos na organização for satisfatório ele nela permanecerá. Porém, “no momento em que perceber um déficit em relação aos retornos recebidos, sua escolha provavelmente será abandonar a empresa.” (NAVES; COLETA, 2003, p.211).

E por fim, diretamente relacionado ao princípio de reciprocidade está o conceito de Comportamento Organizacional Normativo. Como já visto, as relações de troca são baseadas em padrões morais de comportamento e uma vez que haja um doador e um receptor estabelece-se um vínculo de dívida entre devedor e credor. Ao receber algum tipo de benefício ou favor por parte da organização, alguns empregados veem-se obrigados a retribuir o favor, muitas vezes, através de sua permanência na empresa. Siqueira (2005, p.85) portanto conclui que “[...] as crenças do empregado acerca desta dívida social para com a organização, ou seja, a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o comprometimento organizacional normativo.”

Sabe-se que é de interesse da organização que o empregado nela permaneça o maior tempo possível uma vez que é ferramenta essencial para o alcance de seus objetivos. Dessa forma, empresas tentam influenciar o comportamento e envolvimento de seus funcionários até onde lhes é possível. Um constante questionamento nesse sentido é: quais as melhores estratégias para obter tais objetivos e até que ponto pode-se fazê-lo? (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Ao colocar os três estilos de comprometimento lado a lado, tomando como referência sua permanência na empresa, o que influencia tal decisão e poder de influência da empresa sobre a situação, tem-se uma visão panorâmica sobre as principais características de cada estilo e suas diferenças como ilustrado no quadro 1, p.24.

Segundo Weiner (1982, apud SIQUEIRA, 2005, p.85) comprometimento organizacional compreende:

[...] a internalização de pressões para ações que vão ao encontro de objetivos e metas organizacionais levando empregados a pautar seu modo de agir em consonância com crenças sobre o que consideram correto e moralmente aceitável.

A compreensão do que é comprometimento organizacional acima citado somado a uma análise do quadro 1, leva ao entendimento de que o estilo de comprometimento organizacional normativo é o de maior interesse para as organizações. Esse terceiro estilo de comprometimento possui como particularidade a relação de troca e o sentimento de dívida e obrigação de retribuição na parte beneficiada (receptor). Sendo assim, o comprometimento normativo pode ser grande aliado para que a empresa possa conquistar o compromisso de seus empregados.

2.3 Rotatividade

2.3.1 O que é rotatividade

As organizações são organismos dinâmicos e sofrem um processo contínuo de intercâmbio com ambiente através de entrada e saída de pessoal. Em outras palavras, por tratar-se de sistemas abertos elas estão sempre perdendo energia e recursos para o ambiente externo e, portanto, precisam importar energia e recursos

Quadro 1: Estilos de comprometimento x fatores de permanência.

ESTILOS DE COMPROMETIMENTO X FATORES DE PERMANÊNCIA			
	AFETIVO	CALCULATIVO	NORMATIVO
CARACTERÍSTICA	• comprometimento através de apego afetivo com a organização;	• comprometimento em função de custos associados à saída da organização;	• comprometimento como obrigação de permanecer na organização;
POR QUE PERMANECEM NA EMPRESA	• permanecem na organização porque querem;	• permanecem porque precisam;	• permanecem porque se sentem obrigados;
O QUE INFLUENCIA A DECISÃO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA	• a decisão de permanência é pessoal e de acordo com identificação com a empresa;	• decisão de permanência é pessoal baseado na análise de perdas e ganhos (custos/benefícios);	• decisão baseada no sentimento de dívida e obrigação de retribuí-la através de sua permanência;
PODER DE INFLUÊNCIA DA EMPRESA SOBRE DECISÃO DE PERMANÊNCIA	• empresa pouco pode fazer para determinar esse tipo de comprometimento.	• empresa pode influenciar até certo ponto uma vez que conceito de “perdas e ganhos” pode ter visão individualizada.	• maior poder de influência por parte da empresa através de relações de troca, criando sentimento de dívida e constrangendo a decidir por sua permanência.

Fonte: Elaborada pela autora.

para assim manter seu equilíbrio e sobrevivência. A esse fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização é dado o nome de rotatividade ou *turnover*

Na visão de Marras (2011, p.50) rotatividade “É o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.”

Para Chiavenato (2010, p.88), “A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e entrada de outros para substituí-los no trabalho.”

Ainda, turnover pode ser entendido como desligamento de um indivíduo em relação a uma organização da qual ele fazia parte como membro ou empregado, e de onde recebia compensação monetária e era celebrado contrato empregado-organização. (MOBLEY, 1992, p.30)

De acordo com as definições de rotatividade acima citadas, esta pode ser observada de acordo com dois tipos distintos: voluntária e involuntária. A rotatividade voluntária acontece por iniciativa do empregado inspirado por inúmeras razões, por outro lado a rotatividade involuntária dá-se por motivos que fogem ao controle do empregado como por iniciativa da organização no caso de demissão, por aposentadoria ou mesmo por falecimento. (MOBLEY, 1992)

É importante, entretanto, ressaltar que “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização sobre a atitude do pessoal” (CHIAVENATO, 1985, p.114). Assim sendo, esses fenômenos conhecidos como fatores externos ou internos são variáveis que estão sujeitos em maior ou menor grau à intervenção da organização de acordo com o alcance ou poder de influência que esta tem sobre os mesmos.

Quanto aos fenômenos externos, estes podem ser a grande oferta de empregos no mercado, cenário econômico, dentre outros. Tais fenômenos ficam alheios à vontade ou mesmo domínio da organização uma vez que esta não tem o poder de controlá-los.

Sob a ótica de Chiavenato (1985, p. 115), dentre os fenômenos internos da organização podem-se citar:

- a política salarial da organização;
- política de benefícios da organização;
- tipo de supervisão;
- oportunidade de crescimento profissional localizada dentro da organização;
- tipo de relacionamento humano desenvolvido dentro da organização;
- as condições físicas ambientais de trabalho oferecidas pela organização;
- moral do pessoal da organização;
- cultura organizacional desenvolvida dentro da organização;
- a política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- a política disciplinar desenvolvida pela organização;
- os critérios de avaliação do desempenho; e
- grau de flexibilidade das políticas desenvolvidas pela organização.

Sobre os aspectos internos, por serem mais fáceis de controlar, recebem especial atenção das organizações, uma vez que pode-se modificá-los e moldá-los de acordo com seu interesse no que diz respeito ao controle da rotatividade.

2.3.2 Consequências da rotatividade

Uma organização é um sistema aberto, com fluxo contínuo de entrada e saída de recursos que tem como finalidade a manutenção do sistema para que os resultados desejados sejam concluídos. É fato, portanto, que esse processo contínuo e dinâmico traga consequências negativas ou positivas que afetam de alguma forma a organização e os indivíduos que dela fazem parte.

Saídas e entradas de recursos no sistema podem afetar negativamente o ambiente e sua readaptação mesmo que por determinado tempo. Dentre as consequências negativas pode-se citar:

- custos financeiros:

Sem dúvida a consequência mais estudada e que de forma substancial afeta a organização. Como custos decorrentes da saída de funcionários contabiliza-se custos de desligamento como rescisão de contrato e pagamento de direitos trabalhistas, formalidades como exame médico demissional e comparecimento a homologação. A necessidade de substituição da mão de obra que deixou a empresa também gera custos como: publicidade para a comunicação de disponibilidade de emprego, funções administrativas pré-admissão como seleção de currículos e primeiro contato com os candidatos, entrevistas de seleção e aplicação de testes. Também, custos de admissão como exames médicos e serviços administrativos pós-admissão que seriam elaboração de cadastro do novo funcionário e contratação de possíveis benefícios oferecidos pela empresa como plano de saúde. (WAYNE, 2010). Por fim, é preciso treinar e instruir o novo colaborador a respeito de sua nova função, procedimentos e política da empresa. Os custos nessa etapa podem envolver cursos e treinamentos, por vezes envolvendo viagens que tem o objetivo de preparar o novo funcionário para execução de suas tarefas bem como o treinamento prático que envolve o tempo despendido por funcionários que irão treina-lo e conseqüentemente queda na produtividade do mesmo.

Pode-se dessa forma constatar o impacto negativo que o turnover tem sobre as organizações no que se refere a custos financeiros. Mobley (1992, p.34) endossa o fato ao declarar que, o que “Os estudos sobre os custos do turnover deixam claro é que ele é dispendioso.”

- queda no nível de desempenho:

Profissionais talentosos são o maior ativo de uma empresa e ao deixarem a mesma, sua saída pode causar queda no desempenho. Segundo Mobley (1992, p.38) “Na medida em que o empregado que deixou a organização tinha habilidades especiais e/ou ocupava uma posição-chave, a perda pode ter um efeito conturbador no desempenho que vai muito além da posição vaga [...]”

- queda nas relações sociais:

No caso de tratar-se de um grupo coeso, a saída de um membro que tiver papel determinante na interação do grupo, pode afetar de forma negativa as relações sociais dentro do ambiente e conseqüente queda no desempenho.

- queda no moral dos empregados:

A rotatividade pode afetar de forma negativa os funcionários que permanecerem na empresa uma vez que estes podem ser despertados para o fato de que há uma gama de ofertas de emprego disponíveis no mercado. Cria-se a partir daí o interesse por outros cargos fora da organização.

- custos de oportunidades estratégicas:

A redução de pessoal-chave de áreas administrativas e técnicas causadas pela rotatividade pode ter enorme efeito negativo na empresa que tenha projetos potencialmente lucrativos e por essa razão vê-se obrigada a adia-los ou mesmo cancela-los.

Uma vez que entradas e saídas do sistema ocorrem para sua manutenção e renovação, entende-se que também pode haver conseqüências positivas sendo estas:

- afastamento de empregados de baixo desempenho:

Em um dos tópicos sobre as conseqüências negativas da rotatividade foi abordado o efeito negativo da saída de talentos da empresa. A situação oposta pode também ser válida e ter efeitos positivos. Isso se dá quando funcionários de baixo desempenho são substituídos por outros de melhor desempenho. A rotatividade passa a ser então benéfica para a empresa.

- inovação, flexibilidade e adaptabilidade:

O novo colaborador quem vem fazer a substituição causada pela rotatividade pode trazer consigo diversidade de ideias, tecnologias, conhecimentos e estilos. Novos elementos dentro da organização, se bem gerenciados, podem vir a ser importante catalizador de mudanças dentro da mesma.

- diminuição de outros comportamentos de afastamento:

Indivíduos que desejam deixar seu emprego, mas são impedidos por alguma razão alheia à sua vontade (falta de ofertas de emprego, questões familiares, etc.), podem utilizar-se de outras formas de afastamento como absenteísmo, falta de compromisso, apatia e até mesmo sabotagem e com isso consequente queda no rendimento e qualidade do trabalho. A saída de um funcionário nessas condições pode ser positiva para a organização.

- redução de conflitos:

Em ambientes onde hajam conflitos de ordem pessoal e que muitas vezes são baseados em valores e crenças fundamentais, a rotatividade pode ser a solução derradeira para aqueles de difícil solução sendo assim positiva para a organização.

É importante ressaltar que o presente estudo foca na retenção de talentos ou pessoas “únicas e valiosas”, ou seja, chave para a organização.

2.3.3 Teorias sobre a rotatividade

A partir da necessidade de explicar a rotatividade ou turnover de forma conceitual explorando sua característica de processo psicológico, algumas teorias foram desenvolvidas com o objetivo de compreender e explicar de forma mais contundente o desenvolvimento do turnover podendo oferecer ferramentas importantes para administradores e estudiosos da área.

Mobley (1992) apresenta em seu livro “Turnover: Causas, consequências e controle”, alguns modelos conceituais sobre o fenômeno que seguem abaixo:

Modelo de March e Simon: Apresentado em 1958 com a denominação de “Decisão de participar”. Segundo a teoria, acredita-se que no tocante à rotatividade, mais especificamente rotatividade voluntaria, dois aspectos diferentes porém inter-relacionados tem poder de influência sobre o indivíduo: (a) **disposição de movimentação** e (b) **facilidade de movimentação** percebidas na organização.

A **disposição de movimentação** está diretamente ligada à satisfação e a possibilidade de transferência intraorganizacional. Ligados à satisfação estão a conformidade do cargo com as expectativas do indivíduo, previsibilidade, ou segurança que a sua posição oferece e por fim a compatibilidade que o cargo

oferece com outros papéis, interesses ou projetos relacionados à vida pessoal. Como segundo ponto, a possibilidade de transferência intraorganizacional como o nome já diz, estão as oportunidades de crescimento, desenvolvimento que o empregado percebe dentro da organização.

Figura 4: Disposição de movimentação. Modelo March e Simon



Fonte: Adaptado de Mobley (1992)

A **facilidade de movimentação** está relacionada às organizações visíveis ao indivíduo e a disponibilidade de cargos extra organizacionais que estas oferecem e que sejam compatíveis com suas qualificações e interesses pessoais.

Tendo em vista que segundo Mobley (1992, p. 93) “[...] expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento [...] guiam sua decisão de turnover.” e que a insatisfação no cargo, apesar de não necessária, pode ser condição suficiente para um alto turnover (MOBLEY, 1992, p.142), acredita-se que, caso os tópicos satisfação e possibilidade de transferência intraorganizacional tenham saldos positivos, isso poderá representar a retenção da mão de obra. Do contrário, causará a rotatividade relacionada ao aspecto **facilidade de movimentação**.

O modelo conceitual de March e Simon contribuiu para o estudo do processo da rotatividade ao centrar atenção em dois importantes pontos: as variáveis

comportamentais e as oportunidades oferecidas ao indivíduo fora do ambiente organizacional. De forma geral, esse modelo forneceu base sólida para estudos posteriores sobre o fenômeno da rotatividade.

Figura 5: Facilidade de movimentação. Modelo March e Simon



Fonte: Adaptado Mobley (1992)

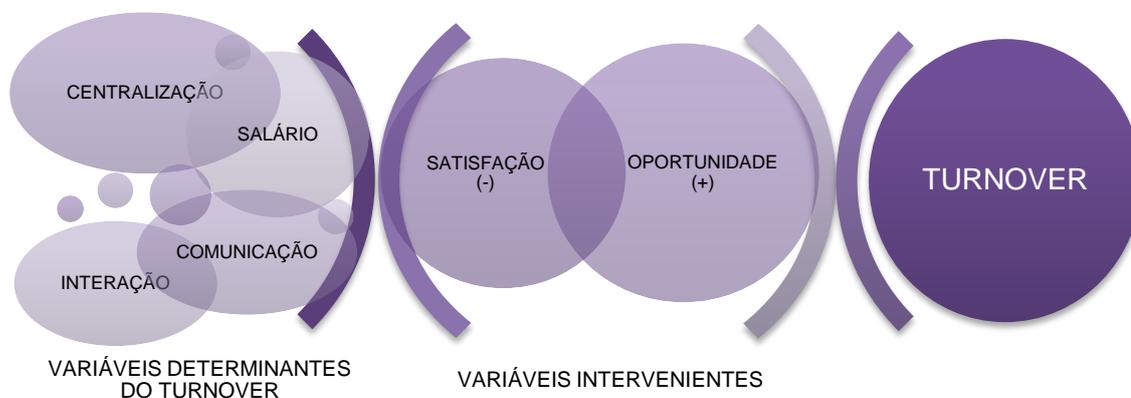
Modelo de Price: Price em 1977, em seu estudo apresentou um modelo de variáveis relacionadas associados à rotatividade. As variáveis organizacionais são consideradas **determinantes**. As variáveis ambientais como oportunidade e satisfação, trabalham de forma **interveniente entre determinantes e rotatividade**.

Os determinantes da rotatividade são as variáveis organizacionais como: salário; integração (participação em relações primárias e semi primárias (relações pessoais/grupo); comunicação instrumental (transmissão de informações diretamente relacionadas ao desempenho do papel); comunicação formal (transmissão de informação oficial) e centralização (grau de centralização do poder). Os quatro primeiros determinantes são positivos em sua relação com a rotatividade, enquanto o último, centralização é relacionado de forma negativa.

A satisfação é definida através do grau em que o indivíduo terá uma atitude positiva no que se refere a ser membro de determinada organização. Por sua vez, a

oportunidade apresenta-se como a disponibilidade e oferta de cargos alternativos no meio ambiente.

FIGURA 6: Variáveis determinantes do turnover. Modelo Price



Fonte: Adaptado de Mobley (1992)

Pode-se portanto concluir que na ocorrência de insatisfação causada pela combinação das variáveis determinantes e esta aliada a oportunidades alternativas no ambiente, pode-se ter como resultado o turnover.

Modelo Mobley de elos intermediários: Sugerindo uma pesquisa mais profunda sobre a relação negativa entre satisfação e rotatividade, Mobley em 1977 apresenta um novo modelo conceitual sobre o tema.

Apesar de já estabelecida e consistente, a relação entre os tópicos satisfação e rotatividade, faltavam estudos mais relevantes sobre “os processos comportamentais e cognitivos que podem ocorrer entre satisfação e turnover real.” (MOBLEY, 1992, p.146). Fazendo uso de outros trabalhos conceituais como o de March e Simon (1958) e de Locke (1975,1976) desenvolveu-se um modelo que aponta possíveis elos intermediários presentes na relação satisfação-turnover dentro do processo de decisão de turnover, ou rotatividade.

Mobley (1992, p.147) expõe o seu entendimento sobre os elos intermediários da seguinte forma:

O modelo sugere que a insatisfação elícita pensamentos de sair, avaliação e comportamento de procura, avaliação de alternativas, intenções de desligamento e posterior turnover. Curvas de *feedback* são sugeridas a cada passo do processo. Por exemplo, se a busca de alternativas não tem sucesso, esse fato pode levar a uma reavaliação do cargo atual e a uma mudança na satisfação.

Figura 7: Elos intermediários. Modelo Mobley e elos intermediários



Fonte: Adaptado de Mobley (1992)

O estudo baseia-se na hipótese de que a intenção de sair é a variável que imediatamente precede a rotatividade (turnover) em todo o seu processo questionando a satisfação como precursor do mesmo.

Uma crítica feita a esse modelo é a falta estudos e esquemas mais detalhados que expliquem as mudanças ocorridas com as variáveis no decorrer do tempo, uma vez que trata-se de um processo com mecanismos de *feedback*.

Modelo expandido de Mobley et al.: Na tentativa de captar e explicar a complexidade do processo da rotatividade Mobley, Griffeth, Hand e Meglino apresentaram em 1979 o modelo de Mobley et al. Incorporando elementos de modelos anteriores procurou-se expor as diversas variáveis organizacionais, ambientais e individuais que associam-se ao processo da rotatividade. Trata-se de quatro determinantes básicos da intenção e sair e do conseqüente turnover ou rotatividade. Estes seriam:

1) Satisfação-insatisfação no cargo:

De acordo com Mobley (1992, p.149) “Na medida em que o cargo é percebido como provendo o que é de alto valor para a pessoa, a satisfação aumenta. Conforme ele é percebido como não provendo aquilo que a pessoa valoriza, a satisfação diminui”. A partir dessa conceitualização de satisfação no cargo, é preciso observar alguns aspectos importantes quanto à satisfação em si e sua relação com a rotatividade.

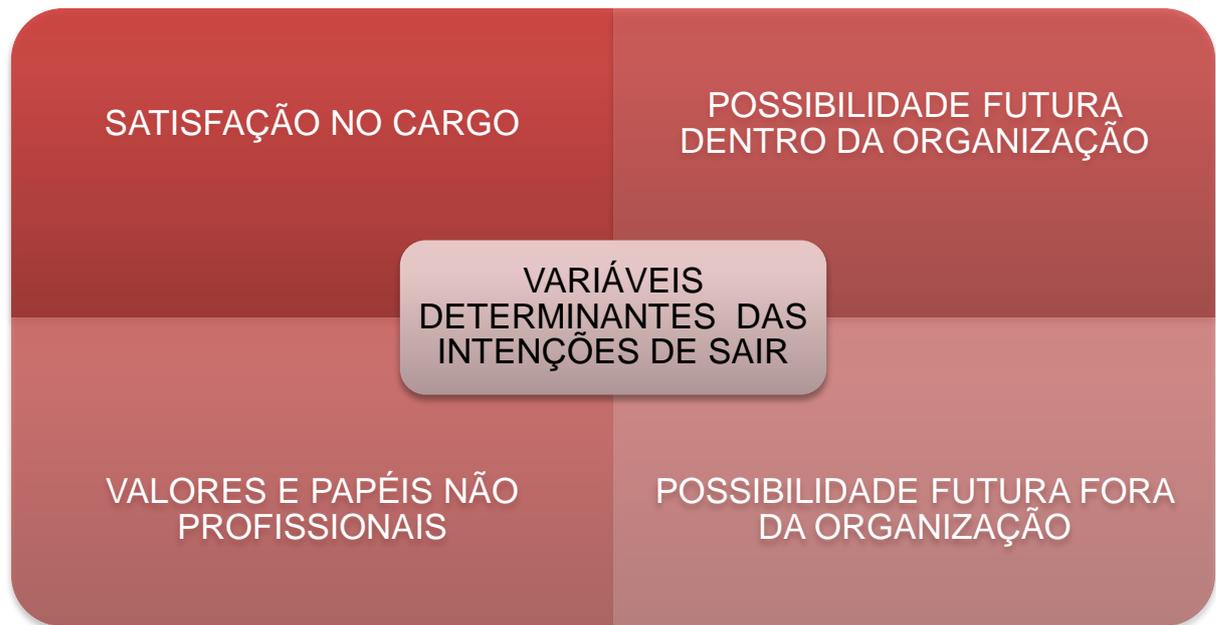
Primeiramente, a satisfação tem característica altamente individualizada que depende de diferenças e valores individuais e sendo assim têm significados diferentes para diferentes indivíduos. Dessa forma, elas são impossíveis de determinar e padronizar, pois “Tanto a magnitude quanto a intensidade do que o indivíduo valoriza no contexto profissional são altamente variáveis.” (MOBLEY 1992, p.149).

Um segundo e importante aspecto é que a satisfação no cargo tem sua ênfase nas percepções do indivíduo. Em outras palavras, o que a pessoa percebe, ou seja, o que ela vê ou pensa que vê baseando-se em seus valores. A satisfação terá aspecto positivo ou negativo de acordo com a percepção de cada indivíduo que na verdade independe de políticas da organização, percepções ou estratégias da gerência.

O terceiro e último ponto é que a satisfação é multifacetada. Como considerado anteriormente, a satisfação é “entendida” através dos valores de cada indivíduo. É improvável portanto que dentre uma série de valores que este carregue dentro de si, apenas um irá influenciar a satisfação. A satisfação será na verdade atingida através da proporção em que um conjunto de valores pessoais identificar-se com determinado cargo.

É importante estabelecer o entendimento de que a satisfação tem sempre seu ponto de referência nas percepções momentâneas ignorando o futuro e suas expectativas. Essa característica impede que a avaliação da satisfação seja um instrumento confiável para a previsão da rotatividade.

Figura 8: Variáveis determinantes das intenções de sair. Modelo expandido de Mobley *et al*



Fonte: Adaptado de Mobley (1992)

2) Utilidade expectada de papéis internos:

Enquanto a satisfação é orientada para o presente, a utilidade expectada de papéis internos tem como foco o futuro.

Dessa forma, expectativas futuras positivas em relação ao cargo ou futuros papéis e funções dentro da empresa, pode reter o indivíduo na organização, mesmo que ele esteja insatisfeito no presente momento. Por outro lado, a falta de perspectiva ou expectativas positivas sobre o seu futuro na organização pode causar o desligamento voluntário do empregado, apesar da presente satisfação com o cargo que ocupa.

Assim, pode-se concluir que junto à satisfação presente, a percepção e diagnóstico das expectativas do empregado em relação à empresa, bem como as oportunidades que ela pode oferecer no futuro dão base mais sólida para o estudo e abordagem eficaz da rotatividade.

3) Utilidade expectada de papéis profissionais externos alternativos:

Importante variável da rotatividade trata-se da oferta de cargos fora da organização e as expectativas do empregado em relação ao mesmo. Um empregado insatisfeito e/ou sem perspectivas positivas dentro da organização atual, pode não deixar a mesma simplesmente pela falta de oportunidades externas atraentes. De forma contrária, um funcionário satisfeito e/ou com expectativas positivas sobre seu

futuro na organização pode desligar-se de seu emprego caso receba uma boa proposta externa ao seu ambiente atual.

O fato de que, apesar da visão futura promissora e satisfatória de seu emprego atual, o indivíduo mesmo assim decida por uma oportunidade fora da organização, tem como provável explicação que esta tenha ido ao encontro de valores e expectativas preexistentes em relação a oportunidades externas. Uma análise mais apurada do que determinou essa troca seria mais uma fonte de compreensão da rotatividade.

4) Valores e papéis não profissionais:

Todos os três determinantes anteriormente citados têm como alicerce **valores profissionais** do indivíduo em relação ao cargo atual e papéis alternativos internos e externos. É primordial que também se explore **valores e papéis não profissionais** que podem ter peso significativo na decisão final da rotatividade.

Valores e papéis não profissionais podem ser aqueles relacionados às orientações familiares, religiosas e sociais bem como estilo de vida, preferências geográficas e culturais.

De forma geral haverá um *mix* com determinado equilíbrio entre valores profissionais e não profissionais em cada indivíduo que tentará adequar-se de forma a preservá-los. A impossibilidade de adequação entre o cargo e seus valores sejam estes profissionais ou não profissionais poderá acarretar na decisão da rotatividade.

É importante que ao gerenciar o turnover atente-se aos valores e papéis não profissionais e sua percepção por parte dos indivíduos em uma organização facilitando seu alcance ou não interferindo neles, possibilitando então o controle mais eficaz da rotatividade.

Percebe-se portanto, que palavras como: satisfação, oportunidade (interna/externa), percepções, expectativas, valores (profissionais/pessoais) são presença constante no desenvolver de cada uma das teorias acima apresentadas e dão pistas valiosas para mais estudos sobre o assunto.

Apesar de muitas dessas teorias necessitarem de mais avaliações empíricas e pesquisas que as comprovem de forma definitiva, cada uma delas tem sido de grande ajuda no entendimento do processo da rotatividade.

2.4 Contrato psicológico x rotatividade

Há décadas empresas ao redor do mundo direcionam seus esforços através de vários recursos para aumentar e manter sua competitividade no mercado. O desenvolvimento da tecnologia foi grande aliada nessa empreitada, porém mais estaria por vir. O fenômeno da globalização encurtou as fronteiras no mundo e democratizou o acesso à informação e nos inseriu em uma era conhecida com a era do conhecimento. O recurso humano ou o capital humano passou então a ser o bem de maior valor nas empresas uma vez que este detém o conhecimento e conseqüentemente o poder de manter a competitividade há tempos almejada por organizações ao redor do mundo. (CHIAVENATO, 2010; COLTRO et al, 2006; SILVA, 2006).

Assim, o fator humano tem sido utilizado como o grande diferencial pelas empresas contemporâneas. No que diz respeito à vantagem competitiva sustentável, o recurso humano é de considerável relevância e quanto maior for a capacidade de seus trabalhadores para elaborar novas formas de trabalho, resolver problemas e desenvolver soluções, mais e mais vantagem competitiva será adicionada à empresa. (MENEGON; CASADO, 2006)

Ao analisar a problemática da retenção de talentos ou “o trabalhador do conhecimento”, aquele que agrega valor e traz vantagem competitiva para a empresa, Menegon e Casado (2006, p126) afirmam que “Perder trabalhadores do conhecimento significa não apenas perdas financeiras imediatas, mas sobretudo perdas de conhecimento, de relacionamento com clientes e mesmo capacidade de atrair outros trabalhadores do conhecimento.” Entende-se portanto, que o fator humano (ou o recurso humano) é um bem de grande valor para a organização e como tudo aquilo que é caro e de grande relevância, deve ser cuidado. Igualmente, esforços e investimentos devem ser direcionados para não perde-lo.

Uma vez que estes valiosos recursos tratam-se de pessoas com todas as características e particularidades que lhes dizem respeito, acredita-se que uma prática eficaz de retenção desse profissional chave na organização seja o gerenciamento do contrato psicológico, o principal objeto de pesquisa e análise do presente estudo.

Recapitulando o conceito de contrato psicológico como já foi citado anteriormente, pode-se dizer que contrato psicológico é o conjunto de expectativas e

obrigações mútuas entre duas partes, que estabelecem de forma subjetiva algum tipo de relacionamento. No caso, as partes seriam empregados e empregadores, em uma relação de trabalho.

Há porém uma definição proposta por Kidder e Buchholtz (apud MENEGON; CASADO, 2006, p.126) que acolhe um ponto fundamental na linha de raciocínio e base teórica para o desenvolvimento desse estudo uma vez que explicita em sua descrição a forte conexão do contrato psicológico e a relações de troca em todo o processo de formação manutenção ou possível violação. Dessa forma, segundo os autores a descrição do conceito seria:

O contrato psicológico é um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações (o que o empregado 'deve') e aos direitos (o que o empregador '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.

O contrato psicológico começa a ser formado algumas vezes antes mesmo do primeiro contato com a empresa, quando expectativas já existentes induzem indivíduos a procurar emprego em determinadas organizações. De forma geral, segundo pesquisa conduzida por Rousseau (1990 apud ROBINSON; ROUSSEAU, 1994, p.246), foi possível constatar que “funcionários desenvolvem contrato psicológico durante o processo de recrutamento.” Isso dá-se através de percepções do indivíduo em relação à empresa, o ambiente organizacional e seus múltiplos agentes envolvidos no processo, os quais enviam mensagens sejam elas verbais ou não verbais, diretas ou indiretas, de acordo com a imagem que queiram “vender” da empresa, direcionada para o perfil de profissional que desejam atrair. (SHORE; TETRICK, 2004, p.99).

É possível que o contrato psicológico modifique-se em função do tempo, e das necessidades dos que dele fazem parte: indivíduos e organização. O ambiente em que o contrato foi inicialmente desenvolvido pode altera-se, bem como os seus termos e sendo assim, é possível que haja a necessidade de renovação do contrato psicológico. Depois de analisada a nova versão do contrato e desde que esta seja conveniente e aceitável para os indivíduos e atendendo às suas expectativas, este é “renovado” e o equilíbrio do contrato psicológico é mantido sem que afetem os objetivos da organização.

Em contrapartida, caso o indivíduo sinta que as novas exigências impostas irão ultrapassar os limites do que se espera do contrato e este passe a não mais obedecer à relação de troca mútua dentro do acordo já estabelecido, constata-se que houve um desvio ou abandono do contrato, caracterizando assim a violação do contrato psicológico. (CORREIA; MAINARDES, 2010, p.269)

Segundo Robson e Rousseau (1994, p.247) “A violação do contrato psicológico ocorre quando uma das partes em um relacionamento percebe que a outra falhou em cumprir um compromisso firmado”. Muitas podem ser as causas que levam o indivíduo a identificar que houve a violação que podem ser desde recompensas, retribuições e benefícios não recebidos uma vez que tenha sido estabelecido o contrato psicológico transacional. No caso da existência do contrato psicológico relacional, a percepção do descumprimento do contrato pode dar-se por questões associadas a relacionamento como quebra de códigos de conduta, desrespeito no ambiente de trabalho dentre outros uma vez que esta segunda forma de contrato psicológico baseia-se no sentimento de compromisso e respeito baseado em vínculos pessoais. A quebra de promessas pode produzir ao sentimento de traição originando sentimento de raiva e afetando a relação de confiança. (ROBSON; ROUSSEAU, 1994, p. 247).

Sendo o contrato psicológico um contrato subjetivo, baseado na confiança mútua de troca de obrigações, a percepção da violação do mesmo pode trazer consequências negativas para as partes envolvidas de acordo com a percepção individual como grande decepção, raiva e finalmente abandono total do contrato através da saída da empresa.

Vários estudos foram elaborados com o intuito de observar as possíveis respostas do empregado à percepção da violação do contrato psicológico. Observou-se que estes agem de forma comportamental e atitudinal ao perceberem discrepância entre as recompensas esperadas em sua interação com a organização e o que de fato estão recebendo. Segundo Menegon e Casado (2006, p127) ao analisar o trabalho de Turnley e Feldman (1999b) as possíveis reações à ruptura do contrato seriam:

- voz**- os indivíduos, ao perceberem a violação do contrato psicológico, [...] respondem usando as reclamações como ferramentas de ajuste das discrepâncias;
- lealdade**- ao perceber a violação do contrato psicológico, o indivíduo estará menos propenso a agir em favor da organização. Assim sendo, Turnley e Feldman (1999b) afirmam que a violação do contrato psicológico

está negativamente relacionada à disposição do indivíduo em defender a organização para o mundo externo;

•**negligência**- se perceber a violação do contrato psicológico, o empregado apresentará comportamentos negligentes, tais como atrasos, mau uso do tempo e utilização do tempo de trabalho para resolução de assuntos pessoais, baixa preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvido e com recursos da organização;

•**saída**- na medida em que o indivíduo percebe que houve violação do contrato psicológico, ele deixa de acreditar que continuar a relação de trabalho será mutuamente benéfico. Os resultados da pesquisa mostram que parte dos empregados corta voluntariamente suas relações de trabalho com a organização, estando, dessa forma, a violação do contrato psicológico positivamente relacionada ao comportamento de saída voluntária, segundo Turnley e Feldman (1999b).

As reações voz e saída podem ser consideradas como atitudinais enquanto lealdade e negligência tem características comportamentais.

Quando percebe a quebra ou a violação do contrato, o indivíduo utiliza-se da “voz” através de reclamações com o objetivo de manter ou restabelecer o contrato. Uma vez que a tentativa de preservar o contrato psicológico é frustrada, “lealdade” e “negligência” são recursos utilizados pelo indivíduo para sobreviver à violação relaxando no cumprimento das obrigações antes estabelecidas e afrouxando possíveis vínculos pessoais antes existentes, afastando-se portanto emocionalmente do emprego. Por fim, em uma condição de desgaste e impossibilidade de retomar o antigo acordo de troca com a organização, a atitude do empregado será a saída voluntária. .

Ao comentar sobre satisfação no trabalho, Siqueira e Júnior. (2004, p.305) afirmam que: “Existem evidências de que pessoas com nível alto de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, que tem menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade.” No que refere-se a esforços de diminuição ou gerenciamento da rotatividade, faz-se necessário que o contrato receba atenção especial do gestores durante todas as suas fases, mas com especial atenção para a sua formação.

É no momento do recrutamento que, com o objetivo de atrair a mão de obra, empresas tendem a “vender” uma imagem da empresa que mostra-se incompatível com a realidade do dia a dia uma vez que o indivíduo ingressa na organização, causando assim grande insatisfação e conseqüente abandono da organização.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

3.1 Estudo de caso

Com o propósito de buscar na prática fatos que confrontem o referencial teórico apresentado optou-se por um estudo de caso. O ambiente escolhido foi uma escola de idiomas situada na cidade de Indaiatuba-SP. Foram feitas entrevistas com os professores e proprietária com perguntas que abordavam temas concernentes ao assunto estudado: expectativas em relação ao trabalho, contrato psicológico e rotatividade.

Trata-se de uma empresa pequena, com sete funcionários: cinco professores, uma recepcionista e uma gerente administrativo e financeiro. A proprietária participa ativamente tanto da área administrativa quanto da pedagógica.

A escola surgiu há 14 anos na cidade de Indaiatuba quando uma professora com formação no curso de Letras, após dar aulas em escola de idiomas e manter uma pequena sala para alunos particulares, decidiu montar uma escola.

Sempre com foco em oferecer um ensino de excelência optou por abrir a franquia de uma escola de idiomas que na época era reconhecida pelo lado pedagógico forte e bem estruturado e material de alta qualidade. Desde então vem oferecendo o ensino da língua inglesa de forma diferenciada e eficaz.

3.2 Análises dos resultados

As entrevistas foram primeiramente feitas com os professores e depois com a gestora com a finalidade de observar de forma mais nítida as opiniões de cada um dos dois lados em questão.

3.2.1 Análise da entrevista com os professores

O time de professores é formado por pessoas de várias idades a partir dos 20 anos onde o mais novato está na empresa há dois meses, o mais antigo quatro anos enquanto o restante tem entre um e dois anos de casa. A grande maioria dos profissionais tem vivência relevante no exterior (80%), certificados internacionais como o CAE (Cambridge Advanced Exam) (80%) e curso preparatório para o ensino

da língua inglesa no exterior (40%). A maior parte tem curso superior completo e pós-graduação (60%), sendo um formado em Letras com especialização na área de ensino e o restante tem curso superior em andamento. Percebe-se tratar-se então de profissionais com preparo diferenciado para o ensino da língua inglesa.

Todos consideram ter participação alta na renda familiar e que a ajuda financeira proveniente do seu salário é de grande importância para o sustento da família.

Ao buscarem emprego como professor de inglês todos aspiravam além de renda e trabalho formal, uma escola que pudesse oferecer segurança tanto em relação ao emprego em si como em sua estrutura, em especial na parte pedagógica.

No momento da entrevista, o primeiro contato com a empresa, a imagem passada pela direção foi de uma escola séria e comprometida com os alunos, com a qualidade do ensino. Dessa forma percebeu-se que a expectativa da escola em relação aos candidatos era também encontrar profissionais que tivessem como qualidades comprometimento, seriedade e ética.

Essa percepção fez gerar uma outra expectativa, a de que haveria suporte da coordenação para que esse trabalho fosse desenvolvido. Tal expectativa contudo não foi respondida uma vez que a proprietária que acumulava responsabilidades em várias áreas, incluindo coordenação, não conseguia estar todo o tempo à disposição provendo o apoio e liderança necessárias. No início do presente semestre uma das professoras mais antigas assumiu a função de auxiliar de coordenação para ajudar nas tarefas gerais do setor junto aos professores e alunos e mudanças positivas já foram percebidas por todos.

Constatou-se que as necessidades pessoais dos professores são as mais variadas, como o trabalho em uma empresa séria que ofereça segurança, horário flexível ou que seja compatível com faculdade ou outra atividade, treinamento e cursos de reciclagem, crescimento profissional e realização pessoal.

As necessidades de ordem prática como acomodação de horário são prontamente atendidas pela direção sempre que possível, e são percebidas no dia a dia em conversas esporádicas na medida em que elas veem a tona. Entretanto, as necessidades mais subjetivas e pessoais talvez passem despercebidas justamente pela ausência de um líder mais próximo em função da sobrecarga de funções da chefia.

Por fim, quando perguntados se têm expectativas futuras positivas em relação ao seu futuro na empresa, ou seja, se veem possibilidades e oportunidades de permanência na empresa ao médio e longo prazo, todos responderam que sim.

3.2.2 Análise da entrevista com a proprietária

Quando questionada sobre o índice de rotatividade de sua empresa, a proprietária disse ser alto e tem característica voluntária de forma geral. Apesar de não compreender bem o que determina a saída de professores, sabe que é normal e as razões já apresentadas nos pedidos de demissão são desde mudança de cidade a confronto com horário de faculdade.

Ainda que não atrapalhe os negócios, acredita que a rotatividade seja um inconveniente, uma vez que traz certa instabilidade pois é preciso encontrar outro profissional de acordo com suas exigências para ocupar a vaga.

Apesar de contar com amplo material didático e de apoio, bem como tecnologia de ponta no suporte às aulas, a gestora acredita ser o recurso humano, o mais valioso em sua empresa.

Nunca houve uma ação efetiva para retenção de mão de obra. Apenas no momento em que um bom profissional manifesta o desejo de sair da empresa é que há uma conversa e a tentativa de acomodar ou atender à alguma questão pontual na tentativa de manter o professor que esteja de acordo com as expectativas.

A filosofia da empresa é de prestar sempre um serviço, o ensino, de altíssima qualidade e para tal acredita que é preciso uma mão de obra diferenciada, seja em termos técnicos de conhecimento da língua inglesa, seja no comprometimento e seriedade em relação ao trabalho. Desse modo, é essa a expectativa que tem em relação ao funcionário quando procura por mão de obra.

Quando em entrevista com candidato, preocupa-se em passar a imagem de comprometimento e seriedade, de bom ambiente de trabalho, porém de trabalho sério. Ela acredita que sendo enfática sobre sua forma de trabalho é possível atrair a mão de obra que procura, visto que irá se identificar com essas características.

Quanto a sua opinião em relação às expectativas dos candidatos durante a entrevista, ela acredita que sejam duas: trabalhar muito e ganhar muito dinheiro ou trabalhar em um ambiente sério e organizado.

A gestora afirmou nunca ter considerado qual eram as necessidades de seus funcionários de forma pontual, mas que ao tomar conhecimento sempre procura atendê-las da melhor forma possível, principalmente daqueles que atendam às expectativas da empresa.

Mostrou-se porém aberta e, por iniciativa própria, disse ter intenção de perguntar a cada professor de forma individual sobre suas necessidades e expectativas pessoais e profissionais podendo estabelecer ações preventivas de retenção de funcionário.

Sobre a ideia do que é um “talento”, acredita que seja um professor que tenha sensibilidade às necessidades dos alunos e particularidades de grupos distintos, e que busca alternativas e meios criativos para fazer o aluno aprender e progredir. Sabe que nem todos tem esse talento, mas uma vez que ele exista, mesmo que latente, pode sim ser desenvolvido através de treinamento e prática.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar o trabalho havia um questionamento onde buscava-se estudar e compreender a problemática da rotatividade e retenção de talentos dentro de uma empresa e para tal pretendia-se saber como o contrato psicológico e seu gerenciamento poderiam ser efetivos para segurar na organização aqueles que realmente faziam diferença e contribuía para o seu sucesso.

Foram abordados temas como contrato psicológico, expectativa, relações de troca, motivação, comprometimento e rotatividade como base teórica para a elaboração de questões e análise do que seria verificado na prática ao entrevistar a proprietária e gestora de uma escola de ensino de línguas e seus “talentos”.

O contrato psicológico envolve expectativas mútuas entre indivíduo e empresa que são estabelecidas através de percepções pessoais em relação à imagem passada pela outra parte. Assim, percebe-se que é harmoniosa e efetiva a percepção e estabelecimento do contrato psicológico inicial uma vez que é bem claro para os candidatos o que a empresa espera deles logo na primeira entrevista, no caso comprometimento e seriedade. Talvez não tão claro em alguns pontos, porém não menos efetivo, o que o candidato espera da empresa é da mesma forma assimilado pela gestora como a necessidade de um trabalho que ofereça segurança e organização.

Os elementos acima mencionados são fatores que naturalmente facilitam a manutenção do acordo subjetivo que compõe o contrato psicológico e que envolve a relação de troca, onde a escola busca satisfazer as necessidades dos funcionários mantendo assim a motivação e por outro lado este retribui o benefício com seus esforços e dessa forma reforça o seu comprometimento com a empresa. Essa dinâmica quando acontece de forma equilibrada, pode favorecer a retenção de talentos uma vez que de forma geral as obrigações mútuas do contrato psicológico são cumpridas e o contrato é mantido.

Também, o modelo conceitual de rotatividade Mobley estudado afirma que apesar de algumas insatisfações pontuais existirem, a percepção de uma perspectiva favorável futura que acolham suas expectativas pode influenciar a permanência do indivíduo na organização.

O fato da renda de todos os entrevistados ter papel importante no sustento familiar tem grande influência na permanência do mesmo na empresa. Trata-se contudo de um elemento de retenção muito frágil apesar de comum.

Esses por si só seriam fatores importantes de retenção, que foram observados na empresa e que contam a seu favor.

Percebeu-se, entretanto, de forma sutil, na conversa com os profissionais, um elemento importante que seriam as expectativas mais subjetivas, aspirações e necessidades pessoais. Palavras como desenvolvimento pessoal, realização pessoal e profissional mencionadas para expressar as necessidades dos professores podem abrigar uma série de anseios e ter significados diferentes para cada um e desse modo carecem de observação mais pontual e atenta por parte do gestor.

Expectativas que envolvam possibilidade de crescimento e desenvolvimento (caso não tenham sido formalmente estipuladas) são baseadas no reconhecimento e no conceito troca de favores e justiça, e por isso, mais difíceis para a organização entendê-las e cumpri-las adequadamente justamente por seu caráter abstrato.

Tal evento prova a eficácia da prática de gestão do contrato psicológico na retenção de talentos, através da constante observação de suas expectativas e necessidades.

Ao empenhar-se em tomar conhecimento das necessidades e expectativas mais intrínsecas de cada um de seus subordinados através de um contato individual, a empresa teria a oportunidade não somente de coletar dados para tentar “alimentar” as necessidades de cada um trazendo satisfação, mas também criaria um vínculo entre empresa e profissional que se percebida e aceita pela outra parte poderia ser retribuída em forma de dedicação, compromisso e possível permanência na empresa.

Com anos de experiência no ramo do ensino de línguas, a proprietária entende e aceita que por razões diversas a rotatividade de professores é normal e esperada, mas deixou claro contudo, que não é de interesse da empresa.

Ao final desse estudo o que se pode entender é que o contrato psicológico é de significativa importância para a relação saudável entre empregado e empresa, uma vez que estabelece regras que podem instaurar o equilíbrio entre as duas partes, mantendo assim o indivíduo motivado e portanto fortalecendo seu comprometimento em relação à organização.

À vista disto é importante que haja, além de um recrutamento e seleção com informações consistentes, a preocupação com a continuidade da mensagem passada desde o primeiro momento, para que se possa manter o contrato psicológico válido e ativo. O gerenciamento do contrato psicológico e sua constante manutenção podem ser fortes aliados no controle e diminuição da rotatividade nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANBREU, Maria Julia Carvaho; SILVA, Georgina Alves Vieira da. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Rege Revista de Gestão**, São Paulo, v. 13, p.93-104, 01 jan. 2006. N. especial. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36544>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

ARCHER, Earnest R.. Mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-45.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Rev. Adm. Contemp.**, [s.l.], v. 4, n. 2, p.133-157, 2000. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s1415-65552000000200008.

BBC BRASIL (São Paulo) (Ed.). **Brasil rebaixado: com perda de grau de investimento, dólar e juros podem ficar mais caros**. 2015. Elaborado por Adriano Brito e Ruth Costas. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150909_brasil_rebaixamento_ab#share-tools>. Acesso em: 09 set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985. Edição compacta.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: Ed. compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COLTRO, Edmilson Antônio; MENDES, Lucia Helena da Silva; KADLEC, Mirko Francisco. **Estudo de caso sobre gestão de talentos: uma abordagem comportamental dos estilos de liderança**. 2006. 86 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

CORREIA, Rui; MAINARDES, Emerson Wagner. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. **Psico**, Covilhã, Portugal, p.266-277, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/6509/5324>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

ÉPOCA NEGÓCIOS (São Paulo) (Ed.). **Segure os talentos!** 2009. Elaborado por Darcio Oliveira. Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI26321-6380,00.html#.VgFQI_h388Y.gmail>. Acesso em: 10 out. 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, Jose Carlo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilo Bittencourt- (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 4. p. 143-176.

GRETZ, J.r.. **Viabilizando Talentos**. 4. ed. Florianópolis: Gb Comunicações, 1998.

JORNAL HOJE (Ed.). **Mercado oferece oportunidades, mas falta mão de obra qualificada**: Processo seletivo está demorado porque faltam candidatos qualificados. Em março, foram geradas mais de 19 mil vagas em todo o país.. 2015. Site G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/04/mercado-oferece-oportunidades-mas-falta-mao-de-obra-qualificada.html>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos** : do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENEGON, Leticia Fantinato; CASADO, Tania. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 2, p.125-135, abr./jun. 2006.

MOBLEY, William H.. **Turnover**: Causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992. Traduzido por Vânia Conde.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Rev. Adm. Contemp.**, [s.l.], v. 7, n. , p.205-222, 2003. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s1415-65552003000500011.

O ESTADO DE SÃO PAULO (São Paulo) (Ed.). **Brasil deve fechar 2015 com menos 1,5 milhão de empregos**: Contratações temporárias devem deixar os dados do Caged menos negativos a partir de setembro, segundo o Instituto Brasileiro de Economia da FGV. 2015. Escrito por Maria Regina Silva. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,analise-2015-deve-fechar-com-1-5-milhao-de-empregos-a-menos,1769135>>. Acesso em: 27 set. 2015.

RICARDINO, Alvaro. **TCC- Monografia**: Tudo o que você precisa saber sobre trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Barros Fischer & Associados, 2010. p.4 Resumão.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, Sandra L.; ROUSSEAU, Denise M.. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. **Journal Of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 15, n. 3, p.245-259, maio 1994. Wiley-Blackwell. DOI: 10.1002/job.4030150306.

SHORE, Lynn Mcfarlane; TETRICK, Lois E.. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In: COOPER, Carry L.; ROUSSEAU, Denise M.. **Trends in organizational behavior**. Oxford, England: John Wiley & Sons, 1994. Cap. 7. p. 91-109. (1).

SILVA, Elson Magno da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos**: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estud. Psicol. (natal)**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.83-93, 2005. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s1413-294x2005000100010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculo do Indivíduo com Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilo Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 9. p. 300-327.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAYNE, Cassio. **Investimento em pessoas**: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010. Traduzido por Paulo Norberto Migliavacca.

APÊNDICE A – Perguntas aplicadas na entrevista com a proprietária da escola

- 1) Poderia me contar de forma breve o histórico da empresa?
- 2) Qual o índice de rotatividade de mão de obra na empresa? Por que?
- 3) Você considera a rotatividade um problema para a sua empresa e ela afeta o andamento dos seus negócios? De que forma?
- 4) Qual você considera o maior recurso da sua empresa? Por que?
- 5) Você tem à disposição recursos tecnológicos de ponta. Acredita que seria possível manter um bom ensino ainda que não tivesse todos esses recursos a seu favor?
- 6) Você considera que a oferta de mão de obra que atenda às necessidades de seu negócio é ampla ou mais restrita? Você considera a mão de obra necessária para seu negócio como sendo diferenciada? Por que?
- 7) Quando procura um candidato à vaga de professor, quais são suas expectativas em relação à ele ?
- 8) Que estratégias você usa para atrair mão de obra?
- 9) Em uma entrevista, que imagem você procura passar? E o que faz para “vender” o cargo que procura preencher?
- 10) Na sua opinião, quais são as expectativas dos candidatos no momento da entrevista?
- 11) Você acredita que todos tenham as mesmas necessidades/ expectativas?
- 12) Você tem uma percepção individual das necessidades e procura supri-las na medida do possível?
- 13) O que usa como estratégia para reter mão de obra? Por que?
- 14) Como você definiria talento?
- 15) Você acha que todo mundo tem talento?
- 16) Você acha que um talento pode ser desenvolvido? Já teve essa experiência na empresa?

APÊNDICE B - Perguntas aplicadas na entrevista com os professores

1) Idade

() 20-25 () 26-30 () 31-36 () 37-40 () 40 ou mais

2) Há quanto tempo trabalha aqui?

3) Escolaridade

() Ensino médio completo

() Ensino médio incompleto

() Superior incompleto

() Superior incompleto . Curso : _____

() Superior completo . Curso: _____

() Pós- Graduação . Completa () incompleta (). Área : _____

4) Qual sua participação na renda familiar?

() Alta – minha família depende de minha ajuda financeira

() Média- preciso trabalhar mas posso ficar um tempo desempregado (a)

() Baixa- trabalho apenas para cobrir meus gastos pessoais

5) Quando começou a trabalhar na empresa já tinha experiência na área de ensino de línguas?

6) Possui algum, curso, certificado, vivência, treinamento na área de ensino de línguas que enriqueças sua qualificação para a o trabalho atual?

7) O que você buscava quando procurou emprego aqui?

8) Qual imagem foi passada pela escola no primeiro contato ?

11) Você sente que essa imagem e até mesmo compromisso com os termos do trabalho que foram acordados estão sendo cumpridos? Como você percebe isto?

12) Você sente que a empresa tem ciência de suas necessidades , preocupa-se com elas e procura na medida do possível, atende-las? De que forma?

13) O que você acha que a empresa espera de você como profissional?

14) Você acredita que esteja respondendo às expectativas?

15) Você tem uma expectativa futura positiva em relação à empresa para nela permanecer por longo tempo caso tenha interesse?

16) O que mais lhe agrada em trabalhar aqui ?