

## **O COMPROMETIMENTO E SEU USO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE E DE RETENÇÃO DE TALENTOS: UMA LEITURA CRÍTICA**

Autoria: Yuzuru I. F. de Abreu, Letícia Fantinato Menergon, Marcelo Miyazaki

### **RESUMO**

O objetivo desse artigo é realizar uma leitura crítica do conceito de comprometimento e de seu uso como instrumento gerencial para reter e motivar indivíduos excepcionais (talentos). Questionando-se a novidade das técnicas de captação e retenção de talentos, estas podem ser vistas como uma reprodução, no nível organizacional, da extraordinária segmentação e segregação do mercado de trabalho. Porém, devido às assimetrias de informação do próprio mercado de trabalho, quanto mais um indivíduo é tratado como “talento”, maior o seu potencial de saída, criando a necessidade para a organização de criar instrumentos de controle internalizados, daí a importância dos estudos de Comprometimento. A partir dessas considerações, analisa-se o conceito de Comprometimento através de duas abordagens: a de contratos psicológicos, que abarca as questões de Justiça Organizacional, Reciprocidade e outras teorias que focam construtos cognitivos na relação funcionário-organização; e a de construção de uma identidade de funcionário, através das teorias de laços afetivos (eu-objeto) que têm como inerentes as ambiguidades no relacionamento eu-objeto. A partir de um estudo de caso, demonstra-se que, mesmo em funcionários de aparente forte comprometimento, existe uma forte ambivalência em sua relação com a empresa.

### **1. INTRODUÇÃO: A “RETENÇÃO DE TALENTOS” É UMA PRÁTICA MODERNA OU ANTIGA ?**

“Existe um ponto de inflexão que diz que o talento é, no momento, um direcionador crítico da performance da corporação, e a habilidade da companhia para atrair, desenvolver e reter talentos será a maior vantagem competitiva no futuro” (Axelrod, B., Handfield-Jones, H. and Michels, E., 2001).

A noção que um conjunto treinado, motivado e talentoso de trabalhadores pode aumentar a produtividade e lucratividade de uma empresa é intuitiva. A idéia que salários mais altos poderiam atrair uma melhor força de trabalho, e assim lucros bem mais altos pode ser encontrada em clássicos como Adam Smith e é conhecida como salário-eficiência (Fleisher e Wang, 2002) Henry Ford conseguiu construir uma mão-de-obra mais produtiva e qualificada através de uma série de políticas inovadoras para a época, do qual se destacava o Five Dollar Day, introduzido em 1914, cujo efeito foi de simplesmente dobrar a renda dos trabalhadores da Ford, ao mesmo tempo que o tamanho dos turnos foi reduzido de 9 para 8 horas diárias (Boxall, 1998). A emergência da teoria do salário-eficiência deu-se apenas nos anos de 1970 como uma resposta a uma série de fenômenos não explicados pelas teorias econômicas neoclássicas de concorrência perfeita ou de Capital Humano, como desemprego involuntário, acentuadas diferenças salariais, desemprego cíclico, etc. Um exemplo do gigantesco efeito do salário-eficiência encontra-se na Tanzânia, em 1964. Devido aos salários extremamente baixos dos trabalhadores nas grandes plantações, comparados com a média de outros países da região, o governo simplesmente decretou a triplicação dos salários. Fazendeiros argumentaram que isso destruiria seus lucros, mas na verdade a produção agrícola quadruplicou, ganhando qualidade e competitividade (Stiglitz, p. 724, 1993).

Essas vantagens do salário eficiência conseguem-se ao se atrair e reter profissionais mais qualificados, ao mesmo tempo que se estimula uma maior produtividade, e menor

absenteísmo de cada funcionário (ou seja, o tipo de comprometimento geralmente chamado de instrumental ou calculativo, derivado das possibilidades de recompensa). Outras características concomitantes ao salário eficiência é a maior desigualdade entre os trabalhadores qualificados (talentos) e não-qualificados, e o aumento do número de desempregados involuntários: no caso da Tanzânia, o número de agricultores contratados pelas fazendas caiu de 129 para 42 mil. Convém também lembrar que maiores salários não são garantia de trabalhadores satisfeitos, o que reflete principalmente na rotatividade, absenteísmo e conflitos com supervisores e colegas.

Apesar dos salários altos que praticava, a linha de montagem do Ford T chegou a ter rotatividade de mão-de-obra de até 380% num ano. O trabalho dividido, robotizado e controlado, da maneira como planejado pela Administração Científica, leva o homem a um estado de esgotamento e alienação, pois em geral este não encontra sentido para seu trabalho, não se contentando apenas com uma posição de Homo economicus (Braverman, 1987; Morgan, 1996). Como nota-se na citação de Axelrod, que abre esse artigo no frontispício, o discurso empresarial tem cada vez mais valorizado os “talentos” como elemento crítico para o sucesso. Nos próximos itens procura-se contextualizar, através das características de segmentação do mercado de trabalho, o que seria um “talento”, e mostrando que a dificuldade de retê-los, sem incorrer em diminuição de lucros, gera a necessidade do comprometimento e outros instrumentos de controle de caráter não-econômico.

## **2. MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO: SERÁ A BUSCA POR TALENTOS UMA NOVA FORMA DE SEGMENTAÇÃO ?**

Vemos através do salário-eficiência que recursos humanos qualificados são recursos escassos de imenso valor para uma organização. No entanto, pelas próprias características do mercado de trabalho, quanto maior a qualificação do trabalhador, mais difícil torna-se atrair, reter ou motivar esses recursos humanos usando-se de recursos apenas monetários. Para entender isso torna-se necessário descrever o mercado de trabalho em maior detalhe.

A primeira característica a ser destacada nesse texto é que a relação trabalhista é *voluntária*, e assim pode ser rompida facilmente. Por um lado, nas últimas décadas, os aumentos de produtividade decorrentes de inovações tecnológicas, migração de empresas para países com baixo nível salarial e sem proteção aos direitos do trabalhador, e práticas de downsizing e reengenharia diminuíram em muito o nível de emprego, aumentando o trabalho informal, flexibilizado e precário (Oliveira e Mattoso, 1997). Dessa forma a possibilidade do trabalhador comum desligar-se do seu emprego em busca de maior realização, salário ou qualidade de vida diminuiu consideravelmente, aumentando o fator de comprometimento puramente instrumental nas organizações. Por outro lado, não se deve esquecer que esse contexto de flexibilidade também transformou radicalmente as expectativas de construção de carreira dentro de uma mesma empresa, e com isso destruindo a noção de fidelidade à empresa, colegas e carreira (Sennet, 2002).

A situação atual, como soma dessas tendências, resulta numa segmentação do mercado de trabalho ainda maior do que a pregada na década de 60 e 70 (Edwards apud Singer, 1999, p. 26). Além da divisão dos trabalhadores num mercado de trabalho primário e secundário, Edwards propõe que o mercado primário pode ser dividido em trabalhadores primários independentes e subordinados. Os trabalhadores secundários são aqueles com baixa qualificação, trabalhando em indústrias pequenas, em relações de trabalho informais, sem estabilidade ou perspectivas de carreira: a precarização desses trabalhadores têm aumentado,

desde a década de 70, perdendo ainda mais os vínculos de formalidade, sendo contratados como autônomos, temporários, etc. Os trabalhadores primários, ao contrário, são aqueles que têm (ou tinham) salários maiores, estabilidade e perspectivas de carreira, dentro da empresa, no longo prazo. A subclasse de trabalhadores primários subordinados compreende principalmente as ocupações da classe operária industrial tradicional: essa foi provavelmente a mais atingida pelos fenômenos de terceirização, globalização e robotização das linhas de produção; conjuntamente houve a perda de poder dos sindicatos, cuja presença foi extremamente importante no passado para conseguir direitos e conquistas salariais. Por último a subclasse dos trabalhadores primários independentes abarcam ocupações intermediárias e profissionais liberais, se diferenciando dos subordinados por terem tarefas que “requerem iniciativa independente ou ritmo autodeterminado” enquanto aqueles têm “tarefas repetitivas, rotineiras e sujeitas ao ritmo das máquinas” (Edwards apud Singer, p. 27, 1999).

Os primários independentes também foram afetados pelas mudanças no mercado de trabalho, devido a microinformática e ao achatamento de posições médias na hierarquia das empresas; mesmo assim segundo Singer, a classe que mais perdeu foi a dos primários subordinados, seguidos pelos primários independentes e então pelos secundários. Isso pode parecer contraditório a primeira vista, mas deve-se lembrar que a classe de secundários sempre trabalhou em condições precárias, muitas vezes próxima ou abaixo da linha de subsistência. Assim deve-se reconhecer que as grandes perdas foram sofridas por aqueles que *tinham algo a perder*.

Talvez esse seja o momento de perguntar se, graças a precarização das outras classes de trabalhadores, o segmento primário indepenente não tera se segmentado ainda mais, em sub-subclasses, dentre as quais estão os que são chamados genericamente de “talentos”. Uma divisão possível é sugerida no estudo de Albuquerque e Chang Jr. (2001) reproduzido na Quadro 1. Apesar do nível médio da massa salarial tem caído e os tempos de recolocação aumentado, os trabalhadores com maior potencial produtivo (os talentos) têm um potencial de mobilidade desproporcionalmente maior do que o seria esperado devido apenas a possuírem salários mais altos (menos dependência financeira leva a uma postura de menor aversão ao risco, conforme modelo de Caroli e Penalosa, 2002). Ao contrário da grande maioria dos trabalhadores, que são ofertantes num mercado recessonário, esses talentos são ativamente disputados por outras empresas, aumentando ainda mais o grau de segmentação e elitização dos trabalhadores, o abismo de desigualdade entre os que têm e os que nada têm. Assim, várias características do salário-eficiência tem se manifestado através da subsegmentação dos primários independentes em “talentos” ou não: aumento da desigualdade salarial, precarização do trabalho dos que não são elitizados, enquanto a elite trabalha mais e mais horas

**Quadro 1 – Segmentação progressiva dos trabalhadores primários de acordo com estudo de Albuquerque e Chang (2002) entre trabalhadores técnicos.**

Classe	Descrição
<i>Alta contribuição</i>	Pessoas que além de apresentarem alto potencial e alto impacto no negócio estão num alto nível de atenção dado pela empresa
<i>Contribuição sólida</i>	Pessoas que têm bom desempenho, não são estrelas, mas carregam o piano e são importantes para o dia a dia
<i>Baixa contribuição</i>	Pessoas que não estão apresentando alto desempenho
<i>Retenção de curto prazo</i>	Pessoas que possuem habilidades raras e escassas ou pertencem a um grupo de recursos críticos

### **3. ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO: TALENTOS COMO UMA DEFINIÇÃO TAUTOLÓGICA E ELITIZANTE**

Joseph Stiglitz foi um dos criadores da teoria do salário-eficiência, como parte do seu trabalho que analisa as grandes imperfeições de mercado resultantes de assimetrias de informação. Essas assimetrias não são reconhecidas por outras teorias como a de Capital Humano ou a do mercado de trabalho competitivo neoclássico. (Essa última, na verdade, sequer reconhece o fenômeno extremamente visível do desemprego involuntário !) Segundo a teoria de assimetria de informação, um fluxo imperfeito de informação entre os agentes econômicos, vendedores e compradores, impede o aparecimento dos equilíbrios apreçados para os mercados competitivos. O exemplo clássico é o de carros usados, no qual existem carros bons (“pechinchas”) e carros péssimos (“limões”<sup>1</sup>). O vendedor tem plena noção de quais carros ofertados são pechinchas e quais são limões, mas não o comprador. Assim o comprador tem tendência a oferecer um preço máximo abaixo do valor do carro, devido ao risco de comprar um limão. A longo prazo isso leva à retirada dos vendedores honestos do mercado, por não poderem competir com os preços cada vez mais baixos, aumentando a quantidade de limões escondidos, o que abaixa ainda mais os preços do mercado e assim sucessivamente.

Deve-se lembrar que o mercado salarial é especialmente sensível à assimetria de informações: o empregador só pode ter certeza do poder produtivo do trabalhador, assim como seu ajuste à estrutura da organização, depois que ele já encontra-se empregado. Especialmente para o mercado de trabalho a assimetria também vale para o outro lado: o trabalhador só saberá se os benefícios prometidos, como carga horária, possibilidades de promoção, espaço para a criatividade, serão atendidos após já ter ingressado na organização. É característico dos mercados com muita assimetria de informação que haja uma grande dispersão de preços, maior do que poderia justificar-se apenas por diferenças no produto, serviço, etc, e que para proteger-se da incerteza, os mercados tendem a recorrer a métodos de sinalização, ou seja, métodos para se inferir ou se sinalizar a qualidade da mercadoria ofertada, sendo os mais importantes o preço, as certificações e a publicidade.

O preço, ou no caso o salário, exerce um papel duplo: ele não é apenas o resultado marginal da produtividade do trabalhador contratado, para um mercado de trabalho imperfeito, onde não se têm dados exatos sobre a potencialidade de cada trabalhador, o salário transforma-se num indicador de qualidade. Cria-se assim uma tautologia, onde a chave para se obter grandes salários é ter grande salário, obtendo-se assim o “brilho” no mercado de trabalho comparável aos de estrelas de cinema. O exemplo mais claro disso vem dos EUA, no qual os patamares de remuneração dos executivos tem crescido exponencialmente: na década de 1990 seus salários aumentaram 570% para um aumento nos lucros de 114% e inflação de 32%, enquanto o salário médio dos trabalhadores subiu 37%, o que suscitou várias críticas (Mintzberg, Simons e Basu, 2002, p. 49). Assim, um CEO que em 1980 ganhava cerca de 40 vezes mais do que o operário médio americano, em 2000 ganhava 531 vezes mais (Cohen, 2002, p. 48).

A certificação baseia-se em indicadores que garantem padrões genéricos de qualidade, possibilitando ao outro agente ter níveis mínimos de segurança quanto à transação que está efetuando. A certificação age no mercado de trabalho a partir de dois agentes, basicamente: o grau de escolaridade e o fato de estar ou não empregado. O fato de estar ou não trabalhando é muito relevante numa cultura onde se predomina o desemprego e a ideologia dita que esse desemprego é culpa do indivíduo e sua falta de “empregabilidade”; isso faz com que um empregador dê preferência a um que esteja trabalhando do que outro desempregado, pois o desemprego traduz uma certificação negativa. Quanto ao grau de escolaridade, geralmente

argumenta-se que ele não é apenas um certificador, mas um criador de produtividade, o que geralmente não tem sido confirmado por dados reais, quando combinado a outros fatores de classe social (MEDEIROS, 1981; STIGLITZ, 1993, p. 297).

Por último a Publicidade, em qualquer mercado, é vista como sendo tanto causa como consequência da imperfeição no fluxo de comunicações. Ela é consequência porque num mundo de fluxo rápido e perfeito de informação, sua existência seria totalmente desnecessária; e é causa na medida que seu efeito distorce ainda mais a percepção dos agentes do mercado, inculcando visões, desejos e atitudes. Assim é a rede de contatos, a mais antiga forma de comunicação, baseada na credibilidade e poder pessoal, num mercado onde a informação é restrita e pouco confiável. O exemplo dado acima dos salários dos CEOs americanos é útil quando consideramos que a maioria deles frequenta uma série de veículos de comunicação de massa, em geral personificando em si a figura mitológica do Herói (Wood Jr. e Paula, 2002). Da mesma maneira que os CEOs, a maior parte dos trabalhadores de empresas de grande porte, identifica-se com o nome da empresa na esperança de incorporar qualidade ao seu próprio nome (FERRIS, BERKSON E HARRIS, 2002).

Unindo-se todos os fatores discutidos acima, chega-se a um quadro confuso de um mercado de trabalho aparentemente ilógico e caótico. Por exemplo, os cargos de trainees, que são extremamente disputados por milhares de jovens universitários, muitas vezes terminam seus longos e custosos processos de seleção sem conseguir preencher os quadros. Isso não se deve, como muitas vezes é repetido nos meios de comunicação de massa, ao fato do “universitário brasileiro ser desqualificado”, pelo contrário, cada vez mais esse universitário é superqualificado, e sim ao fato que os jovens que atendem os requisitos de um programa de trainee (possuem um conjunto suficiente grande de “sinalizadores” de qualidade, ou seja estão trabalhando, vêm de altas classes sociais e boas escolas, têm personalidade competitiva e teatral) geralmente atendem os de muitos outros, ocorrendo inúmeras desistências justo na fase final dos programas. Mesmo ao completar os seus quadros, as organizações têm tido cada vez mais dificuldade em “socializá-los” e conseguir mantê-los como integrantes (SHINYASHIKI, 2002).

Mostra-se assim que a segmentação proposta acima dos trabalhadores primários independentes em “talentos” e “medianos” é que, para um determinado grau de produtividade, a perda de “sinalizadores” transforma rapidamente o talentoso em mediano ou mesmo em desempregado: sem um vínculo empregatício, perde-se a possibilidade de sinalização através dos mecanismos de certificação, publicidade e preço. Já para os que permanecem como “talentos”, o seu vínculo com a organização abre mais e mais portas para outras organizações concorrentes, ou seja, são justamente os que terão maior rotatividade voluntária.

#### **4. TURNOVER E ESTUDOS SOBRE COMPROMETIMENTO: INSTRUMENTO PRAGMÁTICO DE CONTROLE ?**

Na tentativa de se reter os recursos humanos mais escassos, ou de ativamente arrancá-los da concorrência, as empresas concluíram que a retenção de seus profissionais mais talentosos seria fonte de vantagem competitiva. Mas o grande desafio que se colocava diante das empresas era como manter tais profissionais e frear o *turnover* voluntário destes talentos que numa organização típica gira entre 15 e 20% (REICHHELD, 1996, pg. 04). Nota-se a importância de instrumentos para frear o *turnover* através da análise dos custos correspondentes ao rompimento na relação de trabalho (CASCIO, 1991; MOBLEY, 1982 *apud* MITCHEL & LEE 1994, vol. 19), e o processo subsequente de contratação de um outro

profissional, custos esses que podem ser significantes em termos pessoais, de unidade de trabalho e de reajuste organizacional. Ainda à luz do fator custo, Mitchel, Holtom & Lee (2001, vol. 15) enumeram alguns custos relacionados ao *turnover* voluntário, que podem ser diretos ou indiretos, como:

#### *Indiretos*

1. O custo da perda do conhecimento e da *expertise* acumulada através da experiência;
2. O custo da relação com o cliente - muitas vezes os funcionários de uma organização estabelecem relacionamentos próximos com seus clientes, e a sua saída pode significar tanto uma insatisfação temporária ou permanente do cliente, como uma perda do mesmo.

#### *Diretos*

1. Custo do tempo de entrevista demissionária e requerimentos administrativos;
2. Custo do pagamento de férias ainda não desfrutadas;
3. Custo das horas extras pagas aos “co-workers” para suprir as atividades requeridas pela posição de trabalho aberta;
4. Custos relacionados ao processo de preenchimento da posição em aberto como, por exemplo, anúncios, processamento dos candidatos, tempo de entrevistas e seleção;
5. Custos de treinamento formal e informal do novo candidato.

Segundo um estudo publicado pela Business Week (20 de abril de 1998), os custos estimados de “replacement”, nos EUA, para metade dos postos de trabalho são de US\$ 10.000,00, enquanto para 20% dos postos de trabalhos são de US\$ 30.000,00. Outro estudo apresentado pelo Grupo Hay para o mesmo país, encontrou que os custos de “replacement” são da ordem de 50 a 60% do salário anual de uma pessoa, mostrando assim o grande interesse por estudos sobre satisfação e comprometimento nos últimos anos.

De acordo com Mitchell, Holtom and Lee (2001) existem dois fatores, que capturaram a atenção dos acadêmicos, relacionados ao *turnover* voluntário nas organizações: satisfação no trabalho e alternativas de oportunidades de trabalho, as quais se discutiu acima. Ainda segundo estes autores, as pessoas que estão satisfeitas no trabalho tendem a ficar em seus postos atuais, enquanto na situação contrária, saem, em sua maioria, voluntariamente, engrossando os índices de *turnover* voluntário. Entretanto, considerando um mesmo grau de insatisfação entre duas ou mais pessoas, aquelas que possuem maiores alternativas de oportunidades de trabalho estão mais propensas a deixar seus postos do que aqueles que possuem menos alternativas. Isto permitiria dizer que pessoas satisfeitas no trabalho estão menos vulneráveis a possíveis ofertas de trabalho, o que significa que são mais fáceis de reter. Já para Albuquerque e Chang Jr. (2002), ao contrário da opinião de Mitchell, Holtom and Lee (2001), “existem mais pesquisas sobre comprometimento do que sobre a satisfação por causa do baixo poder explicativo da satisfação em relação à rotatividade e absenteísmo; também porque o comprometimento é uma medida mais estável, podendo ser preditora de outras, como: rotatividade, absenteísmo e qualidade de desempenho”.

Percebe-se nos parágrafos acima a influência da Escola de Relações Humanas, na busca de instrumentos pragmáticos não-econômicos para se influenciar o indivíduo. Nas palavras de Tragtenberg (1980, p. 25): “Ao homem econômico de Taylor contrapõe-se o ‘homem psicológico’ de Mayo, a preocupação com boas relações humanas ocupa o lugar dos aumentos salariais ou diminuição da jornada de trabalho: funciona o ‘narcótico do grande demiurgo’.(...) Estava codificada uma técnica de manipulação da mão-de-obra, que em troca de algo tangível como o aumento da produção ofereceria (...) gratificações simbólicas”.

Assim, o grande interesse pelo comprometimento mostra o que Sievers (1998) já tinha protestado nos estudos de motivação que, “como tópico deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual e transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano”. Esse pragmatismo pode ser encarado como herança de outros dois fatores: uma relação empregado-organização cada vez mais individualizada e a emergência de ideologias cada vez mais “totalizantes” na administração.

Com a precarização das relações de trabalho, diminuição do poder sindical e fim da negociação coletiva, as relações trabalhistas vão sendo reduzidas a relações psicológicas entre o indivíduo e a empresa. Novamente segundo Tragtenberg (1980, p.30), a relação de classe é uma relação de igualdade, de adulto, na qual o indivíduo recupera sua condição de “ser social”, e sem a qual ocorre uma reprodução infantil de desigualdade de direitos e de relações hierárquicas de dependência/submissão. Desse modo, a ocultação dos conflitos de classe, só levaria à uma regressão do político ao psíquico, pois o indivíduo não pode reconhecer as contradições que vive enquanto conflito político, sentindo-o apenas enquanto conflito psíquico interno (Pagès, 1987).

Em segundo lugar, muitos estudos parecem receitar uma incorporação da identidade do indivíduo pela identidade corporacional. Assim, define-se comprometimento como a “união da identidade da pessoa à empresa” (DIAS E MARQUES, 2002), ou como “uma ligação psicológica de natureza atitudinal foi desenvolvida quando o *indivíduo internaliza crenças da organização, identificando-se com seus objetivos* ou envolvendo-se com as atividades pertinentes ao seu cargo, desempenhando-os de forma a fazer com que a organização atinja seus objetivos”. (FERREIRA E SIQUEIRA, 2002, grifo nosso). Isso torna, não importando as boas intenções dos autores, o comprometimento um conceito totalizante, onde o que se deseja não é o desempenho, a produtividade ou o atingimento de metas individuais. *O que se quer é a internalização de crenças e a submissão do indivíduo à uma identidade organizacional.*

## **5. DIMENSÕES E TEORIAS DO COMPROMETIMENTO**

### **5.1 Dimensão Cognitiva do Comprometimento no Trabalho: Contratos Psicológicos**

Um contrato psicológico é uma crença individual que o empregado detém, modelada pela organização, sobre certos compromissos e obrigações que existem entre ele ou ela e a organização, formando os termos de um acordo de troca (ROUSSEAU, 1995).

“Apesar deste termo ter sido originalmente definido por Argyris (1960), Levinson (1962) e Schein (1980) para caracterizar a natureza subjetiva da relação de trabalho, a conceitualização presente foca na crença individual e a interpretação de um contrato promissor” (ROBINSON, 1996). Em outras palavras, o contrato psicológico envolve a percepção do indivíduo relativa às obrigações recíprocas entre empregado e empregador.

Os contratos tratam sobre o que se espera que seja oferecido para o empregador, como produtividade, dedicação, etc, e o que se espera em retorno, como benefícios e salários. Entretanto, o contrato psicológico vai bem além dos tangíveis mais comuns, envolvendo também os aspectos mais subjetivos do relacionamento funcionário-organização. É possível que o funcionário sinta que o contrato esta sendo cumprido, excedido ou violado, quando o emprego não atende suas expectativas.

Muitas pessoas confundem o contrato psicológico com expectativas, mas esta relação deve ser desfeita à medida que este “compõe crenças gerais tidas por um empregado sobre o que ele

encontrará no seu trabalho ou organização. Por exemplo, um novo gerente pode esperar receber alto salário, ser promovido, gostar de seu trabalho, ou encontrar a parede de seu trabalho pintada na cor neutra. Estas expectativas emanam de uma ampla variedade de fontes que incluem experiências passadas, normas sociais, observações de amigos etc. Contratos psicológicos, em contraste, se referem às crenças sobre o que o empregado acredita estar entitulado a receber, ou deveria receber, porque ele percebeu que seu empregador focou suas promessas para prover tais coisas.” (ROBINSON, 1996)

A literatura (FELDMAN & TURNLEY, 1999; ROUSSEAU, 1995) aponta duas causas para a violação ou rompimento do contrato: a traição de uma promessa ou incongruência. A primeira causa ocorre quando a organização, ciente, quebra a promessa de propósito ou por conta de circunstância não previstas. A segunda causa ocorre quando empregado e organização têm entendimentos diferentes sobre aquilo que foi prometido para o empregado.

Quando ocorre o rompimento de contrato psicológico, esse fato gera uma cadeia de reações que são descritas pela *Teoria do Controle*. “De acordo com esta teoria, os empregados iniciam uma resposta atitudinal e comportamental em qualquer momento que percebam discrepâncias entre o que foi prometido pela organização e o que de fato eles receberam. (...) Ela sugere que os empregados são motivados a eliminar, ou ao menos reduzir, tais desbalanceamentos” (FELDMAN & TURNLEY, 1999). Quando os empregados não conseguem eliminar tais desbalanceamentos, eles podem se sentir insatisfeitos. Ainda quando o resultado de suas ações são positivos, pode haver insatisfação em relação ao trabalho da mesma forma, pois ainda não há o preenchimento total dos termos do contrato psicológico. Neste ambiente, o empregado pode decidir deixar seu trabalho.

### **3.1 Dimensão Afetiva do Comprometimento no Trabalho**

Como colocado no item anterior, os estudos atuais sobre Comprometimento, muitos do Enanpad 2002, partem de uma abordagem cognitivista, supondo que a relação de comprometimento afetivo empregado-organização surge a partir de um contrato psicológico de mútuas responsabilidades, expectativas e obrigações. Assim, o relacionamento é visto como uma construção a partir de esquemas mentais de suporte, reciprocidade e doação, que teriam a “função psicológica (...) de permitir ao trabalhador manusear mentalmente informações sobre seus papéis sociais de receptor e devedor quando se relaciona com uma organização numa interação de troca social. Este esquema mental, por sua vez, se amplia quando o empregado assume o papel de doador, oferecendo gestos de colaboração espontânea à organização e desenvolvendo expectativas acerca de sua reciprocidade, se lembrando com maior clareza de ter sido doador e de ter a organização o dever de retribuir quando vivências situações problemáticas para as quais necessitaria de apoio organizacional.” (SIQUEIRA, 2002).

O foco para esse tipo de estudo pode variar do restrito, como a percepção de justiça de remuneração como antecedente cognitivo e afetivo para a intenção de rotatividade (FERREIRA E SIQUEIRA, 2002), ou mais abrangente, envolvendo percepção de justiça em vários tipos de interação com a empresa, que seriam a justiça distributiva, procedimental e interacional, correlacionadas com as preferências éticas dos funcionários (REGO, 2002). Mesmo quando o foco não trata especificamente sobre percepções de reciprocidade, nota-se o foco em esquemas de atendimento de expectativas de suporte e doação, como por exemplo em Fonseca e Bastos (2002), e Albuquerque e Chang Jr. (2002), estudam se a expectativa que os funcionários detêm sobre seu espaço para criatividade e autonomia está sendo cumprida.



Nota-se dessa breve análise que, apesar de todos esses estudos tratarem basicamente do comprometimento afetivo, sua análise é sempre *cognitiva, quantitativa*, supostamente analisando um constructo *objetivo* e sem *ambiguidades*. Todas essas características implicam suposições e visões epistemológicas que merecem ser discutidas com maior cuidado, principalmente quando se analisa um objeto que por natureza é *afetivo*, e por tanto *subjetivo*, e assim *ambíguo* e de natureza possivelmente *qualitativa*.

A natureza ambígua da realidade psíquica vêm de longe: “Todos os paradigmas de Freud são marcados pela ambivalência. Todos misturam amor e ódio, essas marcas de nascença dos amigos e inimigos. Todos misturam atração e repulsa, esses tijolos da amizade e da inimizade. Os paradigmas de Freud parecem ter sido moldados com a experiência do terceiro ambivalente, estranho, trazido ao mundo para carregar a cruz dos conflitos mundanos.”(BAUMAN, 1999). Assim, a psicanálise de Freud reconhece a natureza ambivalente do ser humano; é de sua natureza sempre ter sentimentos contraditórios quanto ao Objeto, sentimentos esses que Freud explicitava na psicanálise, sem esquecer que o processo psicanalítico é tal que nunca se encontra uma motivação única e mais profunda para uma ação: qualquer narrativa que o sujeito traga pode ser desconstruída e depois reconstruída trazendo nova luz ao processo analítico (FREUD, 2000). Assim a ênfase dos estudos de comprometimento apenas nos aspectos cognitivos pode representar uma maneira de se reduzir a ambivalência e ambiguidade do ser humano, constituindo uma narrativa que seja única.

De uma maneira geral, todos os estudos sobre a ligação Sujeito-Objeto focaram na ambivalência e ambiguidade dos conteúdos como característica primordial. Por exemplo os estudos de Melanie Klein sobre a dicotomia “seio bom”/“seio mau”, que expressa os medos da criança de morte e aniquilação levando a uma espécie de esquizofrenia infantil, até que a criança percebe que o seio bom e o mau são os mesmos e que estava odiando o que era amado, o que geralmente é considerado como uma posição depressiva.(apud Morgan, 1996, p. 220-229). Morgan (1996) estabelece vários paralelos entre as relações objetais de Klein, e os “objetos intermediários de Winnicott e as condições e distúrbios geralmente encontrados nas organizações envolvendo defesa da ansiedade e símbolos de poder.

Outra análise importante da ambivalência humana pode ser encontrada em Vries (1996) na sua desconstrução dos conceitos de motivação a partir da predominância da inveja. Partindo do princípio que o Outro é sempre visto ao mesmo tempo como um modelo, um objeto e um adversário, e que a inveja é sentimento inerente ao homem, Vries analisa fenômenos como a idealização, maneira de conter impulsos agressivos, constituindo um esforço para impedir que uma “boa” imagem não seja contaminada por uma “má” imagem; a retirada da competição por não suportar seus próprios sentimentos ambivalentes; e outras estratégias mais como a negação, racionalização e depreciação.

A tendência das ciências humanas de elaborar instrumentos quantitativos e objetivos para traduzir uma realidade humana qualitativa e subjetiva é analisada por Bauman (1999) como maneiras de se atacar a ambivalência típica do humano. Georgescu-Roegen (1971) já criticava a ciência, ao transformar conceitos subjetivos, carregados de ambiguidades, e sem divisões precisas entre o conceito e seu contrário, por isso chamados de conceitos dialéticos, em construtos quantitativos, homogêneos e sem ambivalências, chamados de aritmomórficos, por terem a “forma” dos números, pois um número sempre tem uma forma perfeitamente distinguível de todos os demais. Assim podemos dizer que esses construtos mais do que *quantitativos* são *quantificados*, pois são qualitativos em sua essência.

O objetivo final desse artigo é discutir justamente como o conceito de comprometimento não pode ser separado das relações de ambivalência que o ser humano têm na relação Eu-Objeto. Como Pagés mostrou, o discurso dos funcionários de grandes corporações “hipermodernas” é carregado de ideologia, mas dentro dele as ambiguidades da organização, juntamente com os conflitos entre capital e trabalho, transformam-se em contradições internas no nível psíquico.

## **6. DESCRIÇÃO DO ESTUDO**

Esse estudo de caso foi realizado na filial brasileira de uma corporação americana do ramo de farmacêutico. Sediada em São Paulo, esta unidade conta com aproximadamente 382 funcionários de alta qualificação.

Segundo a gerente de Recursos Humanos, a empresa tem uma filosofia e prática constante e estratégica para captar, reter e qualificar os melhores talentos do mercado. No entanto, um maior contato demonstra que não há realmente um programa definido e estruturado, e sim uma série de ações tomadas com o tempo que retratam características da empresa.

A origem do programa é atribuída pela empresa a demandas internas e externas por melhor capacitação e retenção de recursos humanos críticos, ocorrida entre um e dois anos atrás. Partes desse programa foram realizadas externamente por consultorias, incluindo pesquisas sobre Clima Organizacional e Comprometimento, que servem como base de discussão sobre as práticas gerenciais para departamentos e diretorias.

O acesso direto às pesquisas de Clima Organizacional e Comprometimento não foi permitido, mas o gerente concedeu acesso ao departamento técnico com maior índice de comprometimento geral da unidade. Um departamento técnico era necessário por se enquadrar, nos olhos da empresa, no conceito de “talento”, possuindo salários acima da média de mercado. Dos 42 funcionários, escolheu-se aleatoriamente 10, que responderam uma entrevista semi-estruturada.

## **7. DISCUSSÃO**

Em primeiro lugar, comprovou-se como esperado que a grande maioria dos entrevistados, pré-selecionados pela gerente como pertencentes a um grupo de “alto comprometimento” assumia e propagava um discurso gerencial acritico, onde predominava temas de legitimação do pop-management, conforme o estudo de Wood e Paula (2002) que os dividem em três discursos-mestres: discurso mestre da correção, social e pragmático.

Houve uma considerável ênfase no discurso mestre social, que reflete valores humanos como confiança, irmandade, camaradagem, qualidade de vida, etc. Nesse discurso enxerga-se a influência da escola de Relações Humanas na sua visão do conflito como fenômeno transitório e patológico, e da valorização das relações cordiais no cotidiano, não havendo assim um espaço para o político. Já os discursos mestres social e pragmático, que tratam respectivamente sobre a “forma certa de fazer as coisas” e da subordinação da vida à racionalidade utilitária num “mundo cada vez mais competitivo, foram menos encontrados, mas estavam presentes em vários comentários sobre temas de “competitividade”, “empregabilidade”, “evolução da carreira”, “buscar a inovação sempre” e “criatividade”. Não se deve afirmar que todas as pessoas que reproduziram esses discursos o fizeram de forma inconsciente, pois muitos podem ter utilizado esse discurso tanto como forma de guardar sua intimidade, como por não confiar nos pesquisadores, preferindo repetir um discurso oficial por medo de possíveis represálias.

Em segundo, apesar de haver elogios às ações específicas de RH, nenhum entrevistado conseguiu definir se havia na empresa um programa estruturado de retenção de talentos. E, apesar de muitos se considerarem pessoas talentosas, ninguém definiu sua posição dentro da empresa como sendo a de “talento”. Isso dá apoio à visão dos pesquisadores que não existe de fato na empresa ações coordenadas e coerentes nesse sentido, ao contrário da visão gerencial.

Em terceiro, o discurso dos entrevistados foi organizado para fins de análise segundo três dimensões que, segundo a literatura, compõem o conceito de comprometimento afetivo: a identificação do funcionário com a imagem da organização, a internalização de valores e objetivos e o desejo de continuar membro da organização. Dentro de cada aspecto do discurso foram estudadas as correspondentes ambigüidades e contradições.

### **Identificação com a Imagem Organizacional (Medo de ser absorvido)**

A identificação com a Imagem Organizacional se dá de maneira particularmente dúbia. A organização é apresentada por um lado como doadora, receptiva, moderna e cordial, talvez até carinhosa. Valores como competitividade, tecnologia e inovação são citados e reverenciados, sendo esse o aspecto “seio bom” da organização. É interessante notar que muitas vezes esses mesmos fatores são usados para justificar o “seio mau”: a organização demite ou não atende reivindicações salariais por serem os tempos “muito competitivos”. Assim a organização não pune ou machuca por maldade, e sim por uma necessidade imperativa dos tempos competitivos: encontra-se o processo de idealização descrito por Vries (1996), no qual os aspectos maus são afastados do Objeto, reconhecendo-se apenas os positivos, havendo impossibilidade de aceitar o Objeto como sendo ambivalente, ao mesmo tempo bom e mau.

“Você sabe, hoje em dia os tempos são outros. As pessoas são mais evoluídas, têm mais inteligência emocional, hoje em dia tudo muda muito rápido, e as empresas estão evoluindo e às vezes as pessoas não acompanham, por acomodação, daí perdem empregabilidade, mas é assim mesmo, tem que sempre tá correndo atrás, não pode parar mesmo.” C., homem, 35.

Já para outros funcionários existe o medo aberto de ser absorvido ou nulificado pela organização, de ter sua identidade esmagada e transformada em produto pasteurizado. Deve-se notar que esses sentimentos muitas vezes não são totalmente verbalizados, sendo apenas insinuados.

“Trabalhar duro não é problema. Trabalhar sábado, domingo, suar bastante, se a gente espera e consegue alguma coisa pro futuro, um objetivo... mas o problema é que é sempre assim, quanto mais você sobe, mais você precisa subir e mais e mais eles te enredam e fico com medo de se entrar de vez nessa nunca mais vou poder sair. Na minha idade a gente já não tem muita escolha.”. J., Homem, 42.

### **Internalização dos Valores (Sentimento de Teatralidade)**

A ambigüidade na internalização dos valores da organização expressa-se por um conflito entre o que é declarado e o sentimento de que não se pode agir naturalmente, e sim apenas numa espécie de jogo teatral, segundo as normas da companhia, e mantendo um falso ar de cordialidade para com a organização e colegas. Essa teatralidade, também conhecida como Gerenciamento de Impressões, cria frustrações por negar a individualidade humana e sua expressão através do político.

“O povo aqui na empresa é legal sim, a gente conversa muito, mas pra ser sincero eu preferia o pessoal da Alemanha. Quando eu fiz estágio na Alemanha, realmente o povo era muito frio às vezes, mas quando eles gostam de você eles gostam mesmo, você faz parte da casa, entende ? Mas se você não gosta de alguém, nem precisa olhar na cara, dizer oi, acho que isso torna as coisas mais honestas.” R., homem, 25 anos.

“Mais engraçado foi quando a gente foi o fim de semana todo numa dinâmica de grupo (...) fazer canoa, andar no mato e até fazer macarrão junto pra dizer que sabia trabalhar em equipe, daí tem todo aquele negócio de ficar abraçando, de dar as mãos (...) daí na segunda-feira quando você chega no trabalho, encontra aquela pessoa que você só dá um ‘oi’, e agora não sabe se dá beijinho, se abraça, é tudo muito falso....” D., mulher, 28.

Já em outros casos, a internalização dos valores é mais rígida, e o entrevistado encara até mesmo a relação de trabalho sob a ótica do empregador, e não sob a sua própria: “Olha, pra você ter sucesso hoje em dia, precisa matar um leão por dia mesmo. Por que é muito *stress*, muita gente querendo o seu cargo, muito trabalho mesmo. Por isso o mais fundamental é que você ame o seu trabalho. Se você não ama seu trabalho, você não está se realizando como pessoa, então como vai dar 100% de você mesmo ? Se a pessoa não ama o seu trabalho, ela tem que procurar outra coisa, antes que estrague sua carreira e empaque pra sempre num empreguinho sem valor.” N., homem, 33.

Essa resposta mostra a interiorização do discurso dominante de duas maneiras. Em primeiro lugar, assume que a natureza agressiva e competitiva do mercado de trabalho é inerente e eterna. Em segundo, que para sobreviver nessas condições a pessoa deve amar seu trabalho, e esse amor depende exclusivamente dela. Ocorre aí uma inversão ideológica gritante, pois na verdade N. está defendendo implicitamente que numa situação como a exemplificada, o melhor que a organização tem a fazer é demitir a pessoa por ela não amar o trabalho, ou seja, culpabiliza a pessoa por uma falta de comprometimento que provavelmente decorre de outros fatores além de sua personalidade. Ou seja, o comprometimento para de ser um instrumento de retenção: ele passa a ser elemento de discurso que, ignorando outros contextos, dá legitimidade a um processo de controle e dominação acentuados. Como dito antes, como o comprometimento não é medido por fatores objetivos (metas, produtividade) e sim pelo subjetivo, no nível microorganizacional abre-se espaço para as mais diversas distorções.

### **Desejo de continuar membro (Medo de ser demitido)**

A característica especial do discurso “desejo de continuar membro” é que esse é o único discurso ambivalente já na sua formulação no *management*: ao mesmo tempo que expressam sua apreciação e vontade de permanecer na organização, quase que imediatamente o funcionário complementa que “hoje em dia emprego não é para sempre” ou “mas não se pode ficar parado pra sempre na mesma empresa porque acomoda”, ou seja, ao mesmo tempo que existe o desejo de permanecer, ele é temperado pelo medo de ser demitido e pela noção de que não se deve esperar da empresa um emprego para toda vida; mais do que isso, que esse tipo de emprego é contraproducente e tem como efeito a acomodação e a perda de empregabilidade.

“Claro que eu gosto do meu emprego... meus colegas são legais e o nosso projeto bem bacana... mas não sei quanto tempo vou ficar aqui, provavelmente só até terminar esse projeto, tem que se acabar as coisas né, daí eu acho que vai estar na hora de procurar outra

coisa, senão a gente acaba ficando muito tempo numa empresa, termina empacado. Eu prefiro ir passando de emprego em emprego, porque assim você consegue sempre um aumento de salário. Aumentou o salário, tô indo embora”. L., homem, 29.

A contradição desse depoimento encontra-se explícita na última frase, pois nela desmente-se as declarações anteriores, admitindo-se que para o entrevistado o único fator a se considerar é o salarial, sendo as outras considerações apenas contingenciais enquanto espera a oportunidade para mudar de emprego e procurar novo aumento de salário.

“Hoje em dia tem que se tomar muito cuidado com isso, acontece sempre (...) despedem o pessoal, tudo com carteira assinada, e colocam estagiário no lugar (...) aqui isso é mais difícil, mas com tanto desempregado, sempre tem alguém querendo fazer seu trabalho e ganhando menos.” L., mulher, 40.

“Agora a situação melhorou, mas é duro quando começam as demissões... fica todo mundo olhando por cima do próprio ombro pensando ‘será que agora vou ser eu’ ? A gente se sente vigiada, me sentia como se estivesse num campo de concentração”. L., mulher, 31.

## **7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E REFLEXÕES**

Esse estudo propôs-se a examinar de maneira crítica os elementos que compõe os estudos sobre comprometimento. Por isso a proposta de começar a crítica por uma contextualização do panorama de precarização do emprego, sem a qual as mudanças no mercado de trabalho não podem ser compreendidas para além dos discursos do management. Assim, a captação e retenção de talentos é vista como continuação de um processo de segmentação já elitizante, acentuando ainda mais o abismo de desigualdades salariais e de poder nas organizações.

A partir dos resultados do estudo empírico, indica que os sentimentos de angústia, preocupação e conflito nas organizações são sentidos de maneira cada vez mais oculta e ambivalente. Essa ambivalência estende-se a qualquer tipo de relacionamento indivíduo-organização, nublando a possibilidade de um dia se criarem instrumentos de medição da subjetividade do ser humano que sejam livres de ambiguidades e contradições. Dessa maneira faz-se necessária a crítica aos estudos que abordam o Comprometimento apenas como fator cognitivo, objetivo, quantitativo, sem ambivalências e sem contextualização social ou histórica.

Obviamente o trabalho tem sérios limites, por ser um estudo de caso que entrevistou poucas pessoas, enquanto muitos dos estudos de Comprometimento da vertente Quantitativa usam centenas de pessoas em seus questionários. No entanto, espera ter-se mostrado que um estudo exploratório mostra muitas contradições conceituais não perceptíveis através de instrumentos quantitativos, não importando a sua perfeição. O objetivo foi entrevistar um conjunto de funcionários que fosse identificado pela empresa como de “alto comprometimento”. A impossibilidade de se avaliar a validação da escala utilizada pela empresa, ou de se avaliar cada indivíduo separadamente, foram fatores que diminuíram o controle dos pesquisadores sobre a situação. Apesar disso, ressalta-se que todos os entrevistados realmente aparentavam gostar da sua empresa e do seu trabalho, “vestindo a camisa”, e só deixando revelar suas contradições internas no decorrer da entrevista, um perfil que provavelmente deve ser encontrado nesse tipo de entrevistado.

Com o fim de levantar reflexões posteriores, colocamos como outras críticas possíveis ao conceito de Comprometimento, as críticas já levantadas por Sievers especificamente para os estudos de Motivação, mostrando que a influência pragmática, behaviorista e acrítica na administração ainda têm um longo caminho até serem superadas.

Críticas de Sievers ao conceito de Motivação, mas aplicáveis ao Comprometimento:

A – tem um contexto limitado a uma microperspectiva e favorece explicações causais

B – deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual e transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano.

C – perdeu o caráter mais abrangente de preocupação com as pessoas e as organizações em virtude das tendências comportamentalistas dominantes.

D – reduz a complexidade da realidade social à preocupação única de satisfação e eficácia.

E – apesar de sua preocupação com a verdade universal, as linhas adotadas assentam-se em preconceitos apolíticos, não históricos e associais.

F – a motivação (e no caso o comprometimento) só passou a ser um tópico quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido, perda de sentido esta diretamente ligada à divisão e fragmentação do trabalho

## 8. BIBLIOGRAFIA

Albuquerque, L.G. e CHANG, J. **Espaço para criatividade e comprometimento de profissionais técnicos**. Mimeografado, 2002.

Axelrod, B., Handfield-Jones, H. and Michels, E.: 2001, **The War for Talent**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Bauman, Z. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

Boxall, P. Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. **Human Resource Management Review**, v. 8, n.3, p. 265-288, 1998.

Braverman, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Terceira edição. Rio de Janeiro: LTC, (1974),1987.

Caroli, E. e Penalosa, C.G. Risk aversion and rising wage inequality. **Economics Letters**, 77, p. 21-26, 2002.

Cohen, D. O risco Estados Unidos. **EXAME**, edição 771, ano 36, n. 15, Jul., 2002.

Dias, D.S.D. e Marques, A.L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. **Anais do ENANPAD**, em CD-ROM, 2002.

Dutton, J.E.; Dukerich, J.M. e Harquail, C.V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, 39, p. 239-263, 1994.

Feldman, D.C and Turnley, W.H: “The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect”, **Human Relations**, 52. P. 895 – 923.

Ferreira, M.L.C.B. e Siqueira, M.M.M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Anais do ENANPAD**, em CD-ROM, 2002.

Ferris, G.R.; Berkson, H.M. e Harris, M.M. The recruitment interview process: persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets. **Human Resource Management Review**, v. 12, p. 359-375, 2002.

Fleisher, B.M. e Wang, X. Efficiency Wages and Work Incentives in Urban and Rural China. **Journal of Comparative Economics**, v. 29, 645–662, 2001. Disponível online em <http://www.idealibrary.com> acesso em 10/2002.

- Fonseca, C.A.M. e BASTOS, A.V.B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Anais do ENANPAD**, em CD-ROM, 2002.
- Freud, S. Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud em CD-ROM. Rio de Janeiro: Imago, 2000
- Georgescu-Roegen, N. **The entropy law and the economic process**. London: Harvard University Press, 1971.
- Godoi, C.K. Retomando o tema da motivação nas organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo. **Anais do ENANPAD**, em CD-ROM, 2002.
- Holtom, B.C., Mitchel, T.R. e Lee, T. W, “How to keep your best employees: developing an effective retention policy”, **Academy of Management Executive**, n. 15, p. 96-109, 2001.
- Kikcul, J.: , “When Organizations Break Their Promisses”, **Journal of Business Ethics** 29, p. 289-307, 2001.
- Mintzberg, H., Simons, R. e Basu, K. Memorando aos presidentes de empresas. **HSM Management**, n. 35, ano 6, nov./dez., 2002.
- Mitchel, T.R. and Lee, T. W. “An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover”, **Academy of Management Review** 19: p. 51-89, 1994.
- Morgan, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- Oliveira, C.A.B. e Mattoso, J.E.L. (Orgs.) **Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado ?** 2 edição. São Paulo: Scritta, 1996.
- Pagés, M. et alli. **O poder da organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- Rego, A. Justiça e cidadania nas organizações: o papel moderador das preferências éticas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 83-101, abr./jun., 2002.
- Robinson, S.L., “Trust and Braxh of the Psychological Contracts”, *Administrative Science Quartely* 41: 574-599.
- Rousseau, D. M. **Psychological contracts in organizations: undestanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks, California: Sage, 1995.
- Sennett, R. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- Shinyashiki, G. O processo de socialização organizacional.In: Fleury, M.T.L.(coord.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, p. 165-183, 2002.
- Singer, P. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. 3. Ed. São Paulo: Contexto, 1999.
- Siqueira, M.M.M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Anais do ENANPAD**, em CD-ROM, 2002.
- Stiglitz, J.E. **Economics**. New York: W.W. Norton & Company, 1993.
- Tragtenberg, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.
- Vries, M.F.R.K. A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: Chanlat, J.F. (coord).**O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**.São Paulo:Atlas, 1996.
- Wood Jr., T. e Paula, A. P. P. *Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil*. **Anais do ENANPAD**, em CD-ROM, 2002.

---

<sup>1</sup> Mantivemos a terminologia básica do inglês, “lemons”, por esse exemplo ser clássico, mesmo essa expressão não ser usada comumente em português.