

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO**

ANDERSON FERNANDES PINTO

**PERCEPÇÃO DE CARREIRA E INTENÇÕES DE PERMANÊNCIA OU DE SAÍDA
DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM OFICIAIS INTENDENTES NA
MARINHA DO BRASIL**

Rio de Janeiro

2013

ANDERSON FERNANDES PINTO

**PERCEPÇÃO DE CARREIRA E INTENÇÕES DE PERMANÊNCIA OU DE SAÍDA
DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM OFICIAIS INTENDENTES NA
MARINHA DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Adriana Victoria Garibaldi de Hilal, D. Sc.

Rio de Janeiro

2013

Pinto, Anderson Fernandes.

A percepção de carreira e intenções de permanência ou saída: um estudo de caso entre oficiais intendentess na Marinha do Brasil. / Anderson Fernandes Pinto. -- Rio de Janeiro: UFRJ, 2013.
155 f.: il.; 31 cm.

Orientador: Adriana Victoria Garibaldi de Hilal

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2013.

1. Organização. 2. Carreiras. 3. Administração – Teses. I. Hilal, Adriana Victoria Garibaldi. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

Anderson Fernandes Pinto

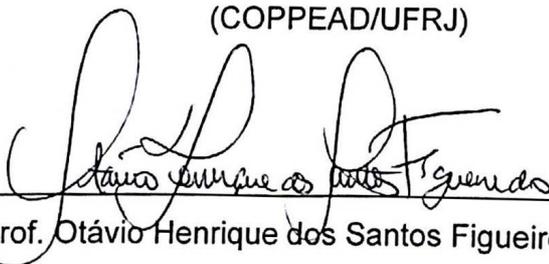
A PERCEPÇÃO DE CARREIRA ENTRE OFICIAIS INTENDENTES E
INTENÇÕES DE PERMANÊNCIA OU DE SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO:
um estudo de caso com oficiais intendentes na Marinha do Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração,
Instituto COPPEAD de Administração,
Universidade Federal do Rio de Janeiro, como
parte dos requisitos necessários à obtenção do
título de Mestre em Administração (M.Sc.)

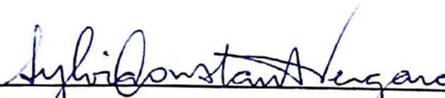
Aprovada por:



Prof^a. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal, D.Sc. – Orientador
(COPPEAD/UFRJ)



Prof. Otávio Henrique dos Santos Figueiredo, D.Sc.
(COPPEAD/UFRJ)



Prof^a. Sylvia Constant Vergara, D.Sc.
(FGV)

Rio de Janeiro

2013

RESUMO

Pinto, Anderson Fernandes. **A percepção de carreira entre oficiais intendentess e intenções de permanência ou saída da organização:** um estudo de caso com oficiais intendentess na Marinha do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2013.

A escolha da carreira tem suas raízes na infância e na juventude e representa consequências para toda a vida do indivíduo. Este é um processo contínuo, composto por diversas decisões tomadas ao longo do tempo. Isto tem ocorrido num ambiente chamado de novo mundo do trabalho, onde o mercado atua dentro das organizações e a lógica de mercado externo de trabalho predomina, com formas de trabalho cada vez mais flexíveis. Dentro deste contexto, este estudo teve como objetivo analisar como é a percepção de oficiais em relação à sua carreira, usando como objeto de estudo de caso, os oficiais intendentess da Marinha do Brasil. Procurou-se entender quais mecanismos influenciam a intenção de se manter na carreira, bem como de saída. Para tal foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória com dezessete entrevistas com oficiais intendentess com diferentes tempos de serviço. O estudo permitiu apontar dois períodos principais de formação dos termos do contrato psicológico e indicou que o comprometimento é a variável mais forte atuando na retenção dos oficiais. Adicionalmente, percebeu-se como a aposentadoria e a possibilidade de uma segunda carreira posterior a esta pode influenciar a percepção da carreira no tempo.

Palavras chave: Organizações, carreira, administração, contrato psicológico, *turnover*, militar.

ABSTRACT

Pinto, Anderson Fernandes. **A percepção de carreira entre oficiais intendentess e intenções de permanência ou saída da organização:** um estudo de caso com oficiais intendentess na Marinha do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2013.

The choice of career has its roots in childhood and youth and has consequences for the whole life of an individual. At the same time, the professional choice is a continuous process comprising several decisions made over time. This has occurred in an environment called a new deal at work, where the market operates within organizations and the logic of external labor market predominates with more and more flexible forms of work. Under this context, this study aimed to examine how are the officers perception of their own career, using as an object for study case, the supply officers (*Intendentess*) of the Brazilian Navy. The researcher sought to understand which mechanisms influence the intention to remain in career as well as to turnover. For that was made an exploratory qualitative research with seventeen interviews with supply officers (*Intendentess*) with different duty time in the career. This study indicates two main periods of formation of the terms of the psychological contract and indicated that the commitment is the strongest variable acting on the retention of officers. Additionally, it was perceived how the retirement and the possibility of a second career affects the perception of career over time.

Key words: Organizations, career, administration, psychological contracts, turnover, military

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Joaquim e Leonor,
por me ensinarem a caminhar.

A Deus, que ilumina meus caminhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família: meus pais, minha irmã Danielle e minha esposa Christiane, que me apoiam em tudo que faço. Se tenho sucesso, vocês são parte disso. Obrigado por compreenderem minhas ausências no decorrer destes dois intensos anos e me ajudarem a vencer mais um desafio.

Aos nobres Oficiais Intendentes que participaram desta pesquisa, amigos inestimáveis, agradeço pela boa vontade e disponibilidade.

À Marinha do Brasil, representada pelos Oficiais da Diretoria de Administração da Marinha, que permitiu que eu me dedicasse a este mestrado.

À minha orientadora, Prof^a Adriana Hilal, que me guiou de forma segura no processo de elaboração desta dissertação, desde a concepção do tema até a defesa. Obrigado pela dedicação e cordialidade. Aos professores Otávio Figueiredo e Sylvia Vergara, agradeço pelas críticas e sugestões valiosas.

À toda a equipe da Coppead, professores, biblioteca, secretaria e todos aqueles que permitem que novos mestres se formem a cada ano com o conhecimento e a qualidade desta instituição.

À turma 2011, novos amigos conquistados durante o curso. Sua convivência contribuiu para meu crescimento pessoal e profissional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de Relações de Trabalho.....	25
Figura 2 Tipos de Contratos	47
Figura 3 Características dos contratos psicológicos.....	54
Figura 4 Tipos de Contrato Psicológicos	56
Figura 5 Pesquisa de Opinião IPEA em relação às atividades das FFAA.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características dos Entrevistados.....	101
Tabela 2 Matriz de Amarração	103

LISTA DE SIGLAS

CN	Colégio Naval
EN	Escola Naval
FFAA	Forças Armadas
IM	Intendente da Marinha
QC-IM	Quadro complementar do Corpo de Intendentes
ILM	<i>Internal labor market</i> – mercado interno de trabalho
ELM	<i>External labor market</i> – mercado externo de trabalho
MB	Marinha do Brasil
OM	Organização Militar

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	O Problema	12
1.2	Objetivo	14
1.3	Relevância do Estudo	15
1.4	Delimitação do Estudo	16
1.5	Organização do Estudo	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O Novo Mundo do Trabalho	18
2.1.1	<i>Investimento nos empregados</i>	29
2.1.2	<i>Negociando os novos contratos de trabalho</i>	32
2.1.3	<i>Novas tendências</i>	37
2.2	Um Breve Panorama do Contrato Psicológico	41
2.2.1	<i>Tipos de contratos</i>	46
2.2.2	<i>Formação do contrato psicológico</i>	48
2.2.3	<i>Os formadores do contrato psicológico (contract makers)</i>	51
2.2.4	<i>Tipos de contrato psicológico</i>	54
2.2.5	<i>Violação do contrato psicológico</i>	56
2.2.6	<i>Alterando o contrato psicológico</i>	61
2.3	Turnover	65
2.3.1	<i>Turnover entre militares</i>	78
2.3.2	<i>Redução do turnover</i>	82
2.4	A Carreira Militar	85
2.4.1	<i>A aposentadoria precoce e a segunda carreira</i>	93
3	DESCRIÇÃO DA FORMAÇÃO E DA CARREIRA NA MARINHA DO BRASIL	96
4	METODOLOGIA	99
4.1	Tipo de Pesquisa	99
4.2	Universo e Seleção dos Sujeitos	100

4.3	Coleta de Dados.....	101
4.4	Tratamento e Análise dos Dados	102
4.5	Matriz de Amarração	102
4.6	Limitações do Método.....	104
5	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	105
5.1	A Falta de Conhecimento Prévio da Carreira	105
5.2	Fatores Relevantes Para a Escolha da Carreira	108
5.3	A Decisão Pela Intendência	110
5.4	A percepção de Inequidade das Avaliações e Escolhas	113
5.5	A Formação do Contrato Psicológico e Sua Violação	115
5.6	O Contrato Normativo	118
5.7	O Comprometimento	120
5.8	A Percepção de Baixa Remuneração.....	123
5.9	A Percepção da Carreira ao Longo do Tempo.....	125
5.10	A Empregabilidade	127
5.11	Fatores que Afetam a Permanência e a Intenção de Saída	129
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	132
6.1	Considerações Finais.....	133
6.2	Sugestões para Futuras Pesquisas.....	142
7	REFERÊNCIAS.....	143
	Apendice A: Roteiro Utilizado nas Entrevistas.....	151
	Apêndice B: Círculos Hierárquicos e Postos da Carreira na Marinha	155
	Apêndice C: Tabela dos Corpos e Quadros da Carreira na Marinha	155

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Problema

A escolha da carreira é uma decisão que tem suas raízes na adolescência e na juventude, quando as primeiras opções são feitas pelo indivíduo com consequências que são levadas para toda a vida. Não se trata somente da escolha da profissão ou de uma fonte de renda, mas dos rumos que a vida levará em decorrência destas decisões e, conseqüentemente, do estilo de vida a ser seguido. A escolha profissional não é uma decisão isolada, mas sim um processo contínuo, composto por uma série de decisões tomadas ao longo de vários anos.

Dentro deste contexto, o que leva um jovem a optar pela carreira militar na Marinha e, posteriormente, pensar em abandoná-la? Ou, olhando por outro enfoque, o que faz com que um indivíduo que optou pela carreira militar em sua adolescência, continue até a aposentadoria?

Numa economia aquecida, como no contexto no qual esta pesquisa se iniciou (2011), onde há muitas oportunidades no mercado de trabalho em empresas e em outras organizações públicas, com possibilidade de remuneração superior à da carreira militar, será que a vocação e a estabilidade são os fatores principais que fazem com que a carreira seja abraçada até o fim pelos indivíduos? Para buscar respostas a questionamentos como estes, é preciso compreender os ambientes interno e externo à organização e como estes são percebidos pelos indivíduos.

Em primeiro lugar, é fato que a retenção de funcionários é objeto de estudo frequente e os gerentes de recursos humanos normalmente têm como objetivo reter os melhores indivíduos. Esta tarefa se torna cada vez mais difícil e complexa neste novo mundo do trabalho, onde as carreiras não são limitadas a uma única organização. De um lado, os empregados buscam a empresa que lhe dá as melhores condições de trabalho e incentivos, do outro, as empresas buscam aqueles com maior potencial para agregar valor, que têm as melhores habilidades, dispensando os empregados "obsoletos" e contratando outros "atualizados" no mercado. Isto cria uma grande mobilidade através das fronteiras das empresas, reguladas pelas condições da economia e dos mercados (CAPPELLI, 1999). Numa organização militar, em que o acesso só se faz em níveis inferiores, com a

progressão no decorrer do tempo conforme o desempenho do indivíduo, nos moldes das organizações tradicionais, não há possibilidade de reposição de um indivíduo em níveis diferentes do inicial, elevando substancialmente um "custo de falta" de um indivíduo que desiste no decorrer da carreira. Este custo se mostra mais alto ainda quando se leva em consideração os investimentos que a organização precisa fazer no indivíduo desde sua entrada: para formação de um oficial pela Escola Naval, por exemplo, o tempo de formação é de no mínimo cinco anos em regime de internato e mesmo o oficial formado por universidade civil, precisa passar por um período de aproximadamente um ano de formação militar. Consequentemente, isto leva a elevados custo e tempo de "reposição" de um indivíduo. Dessa forma, as práticas de recursos humanos podem ser mais relevantes para uma organização militar se comparadas às demais organizações, dadas as características da organização, que tem necessidade de treinamento específico do seu pessoal e custos de *turnover* mais elevados do que a média. (DUPRÉ; DAY, 2007). Isto poderá ser entendido com maior clareza no capítulo 3, onde é feita uma descrição do processo de formação de um oficial.

O senso comum poderia levar à conclusão de que apenas a insatisfação com o trabalho levaria um indivíduo a abandonar seu emprego e o que o retém seriam principalmente os incentivos financeiros. O que se constata é que há muitos motivos do *turnover* não relacionados diretamente ao trabalho e frequentemente eventos não esperados são a sua causa. Ao mesmo tempo, os maiores incentivos à retenção podem fugir à sabedoria convencional e estarem relacionados a fatores como adaptação ao ambiente de trabalho e envolvimento pessoal e familiar com os próprios pares (MITCHELL; HOLTOM et al., 2001).

É preciso observar que nas Forças Armadas (FFAA) não há um contrato de trabalho formal assinado pelas partes quando o indivíduo ingressa na organização, entretanto, as obrigações, tarefas e direitos do militar estão formalizados em legislação específica e em regulamentos. Documentos estes que abrangem os mais diversos aspectos da profissão, por exemplo o comportamento pessoal e social e o uso de uniformes. Pode-se considerar que o juramento à bandeira representa a assinatura de um contrato de trabalho, dado que, segundo o Art. 32 do Estatuto dos Militares, "[...] Todo cidadão, após ingressar em uma das Forças Armadas [...]"

prestará compromisso de honra, no qual afirmará a sua aceitação consciente das obrigações e dos deveres militares [...]".

Apesar de haver um "contrato de trabalho" implícito entre o militar e a organização à qual serve, a limitação natural da racionalidade humana impede que todos os aspectos do contrato sejam formalizados, abrindo espaço para expectativas conscientes ou não, que aparecem na forma do contrato psicológico. Este tipo de contrato torna-se importante quando há percepção de violação, o que aparece frequentemente na literatura como influência na intenção de sair (MITCHELL, HOLTOM; LEE, 2001).

A Marinha é uma organização cercada de valores tradicionais e históricos, considerada uma "organização permanente e regular" constituindo uma carreira de estado (Constituição Federal, 1988), e uma das mais antigas organizações do Estado Brasileiro. Isto permite que o contrato psicológico entre o indivíduo e a organização se forme bem antes de sua entrada, podendo se alterar no decorrer do tempo e do desenvolvimento da carreira.

Adicionalmente, com a busca por maior eficiência na administração pública, a busca por incentivos que levem aqueles que trabalham no governo a buscar maior eficiência ganha importância. Num contexto onde incentivos financeiros não constituem uma "ferramenta" prática para motivação (dado que a remuneração é relativamente estável e homogênea, fixada em Lei), é preciso utilizar formas alternativas à financeira para manter os indivíduos motivados.

1.2 Objetivo

A pesquisa visa identificar a percepção de oficiais Intendentes da Marinha sobre suas carreiras e como esta percepção influencia as intenções de permanência ou saída (*turnover*) da organização.

O estudo será feito na perspectiva do contrato psicológico e das teorias de *turnover*, tomando como referência a forma como as carreiras são organizadas dentro e fora da Marinha. Dentre os trabalhos anteriores utilizados como referencial teórico, destacam-se Cappelli (1999), que trata do chamado "novo mundo do trabalho", e Rousseau (1995) que trata do contrato psicológico. Estes trabalhos são

as principais referências em seus temas e por isso darão grande sustentação teórica a esta pesquisa. Como objetivos secundários, busca-se descobrir quais incentivos têm maior influência na retenção e no comprometimento, dentro do universo pesquisado.

Assim, a pergunta que norteará esta dissertação será:

"Como os oficiais intendentess de Marinha percebem a sua carreira e como esta percepção afeta as intenções de permanência ou de saída da organização?"

Com o objetivo de esclarecer este questionamento, esta pesquisa procurou detectar como o indivíduo vê a sua carreira na Marinha e como percebe os incentivos inerentes à carreira (como a aposentadoria relativamente precoce, a estabilidade e as oportunidades específicas desta carreira, por exemplo).

O interesse do pesquisador, além de investigar as questões apresentadas, é buscar entender melhor a percepção dos indivíduos que constituem o objeto de estudo e buscar subsídios para o planejamento de carreira e de incentivos para estes indivíduos. Estes subsídios podem ser extremamente úteis para a gestão de recursos humanos na Marinha, na busca pela manutenção do comprometimento e da motivação do seu pessoal, mais especificamente dos intendentess que são os responsáveis por grande parcela das atividades meio da Marinha.

1.3 Relevância do Estudo

Este estudo visa contribuir para o conhecimento dos oficiais, a fim de que possam se aprimorar como líderes, compreendendo o contexto em que trabalham. Tal liderança é essencial para que a busca pela eficiência e melhoria de desempenho, tão buscada nos diversos programas de melhoria de gestão, se infiltre cada vez mais e com maior profundidade na cultura da Marinha e das demais Forças Armadas (FFAA).

Inúmeros estudos relacionados aos tópicos abordados no referencial do presente trabalho foram encontrados e alguns no ambiente militar como os de Norman (1971), Grusky (1975), Bluedorn (1978), Holt; Rehg et al., (2007) e Tremblay

(2010). Entretanto, poucos estudos foram feitos no Brasil, como os de Castro (2004) e Nogueira, Lemos e Cavazotte (2011), sendo que destes, não foi observado (até fevereiro de 2012) nenhum trabalho relacionando à carreira militar e intenções de *turnover* sob os aspectos deste trabalho¹. Os estudos encontrados tratam da carreira militar, mas não especificamente dos aspectos estudados nesta pesquisa. Celso Castro destaca que:

Um ensaio bibliográfico feito em 1985 por Edmundo Campos Coelho constata que são poucos os trabalhos acadêmicos que tratam a instituição militar como objeto legítimo de análise por si mesmo. A maioria aborda antes o papel dos militares na política brasileira (CASTRO, 2004, p. 16).

Desta forma, percebe-se que há uma lacuna na literatura quando se trata de carreira militar no Brasil na perspectiva dos indivíduos, de suas percepções, motivações e comportamentos que os leva a permanecer ou cogitar a saída da carreira.

1.4 Delimitação do Estudo

Apesar da amplitude do tema, optou-se por restringir o problema ao âmbito dos oficiais Intendentes da Marinha (IM)² formados pela Escola Naval.

A escolha pela pesquisa entre os militares não foi por acaso: ao contrário de outras carreiras, a militar não depende da demanda volátil do mercado de trabalho e suas atividades são relativamente estáveis no tempo quando comparadas às atividades de outras profissões, bem como seu status na sociedade. O próprio acesso à carreira ocorre anualmente, por concurso público, o que torna o acesso um processo democrático e permite planejamento e preparo individuais para tal acesso.

Dentre as forças armadas e auxiliares, optou-se pela pesquisa na Marinha, por acessibilidade ao material de pesquisa e indivíduos e por interesse pessoal do pesquisador, que é oficial de Marinha. Finalmente, os indivíduos do Corpo de

¹ Pesquisa realizada em diversas bases de dados, como a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (pesquisa efetuada bdt.d.ibict.br em 28/02/2012) e Anpad (pesquisa efetuada www.anpad.org.br em 28/02/2012).

² A Intendência é uma ramificação da carreira nas Forças Armadas voltada para atividades gerenciais.

Intendentes foram escolhidos como objeto de pesquisa em função das características específicas de formação e atividade destes indivíduos, que são os que mais se assemelham às atividades de um administrador no meio civil. Dentre os Intendentes, pesquisar entre aqueles oriundos da Escola Naval facilitaria o estudo por se tratar de um grupo relativamente homogêneo: apesar de inicialmente contar com indivíduos de diversas origens e classes sociais, o longo período de formação em internato tende a eliminar aqueles com características muito dissonantes do grupo ou até anular aquelas características (CASTRO, 2004).

Não serão abordados diretamente neste estudo aspectos como diferenças de gerações, desequilíbrios entre vida pessoal e trabalho, motivação nem questões políticas ou legais.

1.5 Organização do Estudo

O presente estudo está organizado em sete capítulos, conforme detalhado a seguir:

Capítulo 1 – corresponde à introdução, apresentando o trabalho e o assunto abordado, resumindo o trabalho e o problema estudado, destacando sua importância, seus objetivos, sua delimitação e sua estrutura.

Capítulo 2 – Trata do referencial teórico, que dá base a este trabalho e aborda diversos estudos realizados sobre o dito novo mundo do trabalho, contrato psicológico, *turnover* e carreira militar.

Capítulo 3 – Foi feita uma breve descrição de como ocorre o processo de entrada do indivíduo na Marinha como oficial, bem como sua formação e sua carreira.

Capítulo 4 – Descreve a metodologia utilizada para a pesquisa. Foram detalhados o tipo de pesquisa, os sujeitos selecionados e as etapas cumpridas. Foi descrito o ferramental utilizado na coleta de dados e como foram analisados, bem como as limitações do método escolhido.

Capítulo 5 – Expõe os resultados e a análise da pesquisa. Neste capítulo, procura-se entender as intenções de *turnover* e de permanência e a percepção de carreira à luz dos conceitos apresentados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira parte desta revisão bibliográfica visa mostrar uma perspectiva das formas de organização do trabalho das empresas e como o ambiente externo à organização as influencia. Tal abordagem tem o objetivo de servir como subsídio para análise da forma como a carreira é percebida e como as ditas novas formas de organização do trabalho influenciam esta percepção.

A segunda parte faz uma breve abordagem das teorias do contrato psicológico, a fim de buscar explicações e justificativas para as intenções de *turnover*.

Os itens um e dois deste referencial tiveram como base os trabalhos de Rousseau (1995) e Cappelli (1999), respectivamente, por estes serem os expoentes em suas áreas de pesquisa.

Em seguida, serão abordadas as teorias ligadas ao *turnover* e às características específicas da carreira militar, buscando recursos teóricos que sirvam de embasamento para apoiar a pesquisa de campo entre Oficiais Intendentes da Marinha, objeto de estudo deste trabalho.

2.1 O Novo Mundo do Trabalho

O antigo modelo de emprego seguro, com carreiras longas numa mesma organização e planos de promoção e salários estáveis está em extinção (CAPPELLI, 1999). Por outro lado, outros estudiosos como Antunes (2008) afirmam que se trata de um processo no qual estão surgindo novas modalidades de contrato de trabalho decorrentes de mudanças nas formas de produção e de prestação de serviços.

Esse processo criou pressões sobre como as firmas gerenciam os seus recursos humanos e o complexo sistema que tornou a longa carreira dentro da mesma organização a base dos contratos de trabalho. Dentre as principais características desse antigo modelo, destaca-se que os gerentes tinham emprego para toda a vida dentro da mesma empresa, desde que tivessem o mínimo de desempenho exigido, enquanto que os trabalhadores da produção tinham dispensas temporárias associadas aos ciclos econômicos. A senioridade dava maiores

benefícios aos trabalhadores mais antigos ao mesmo tempo em que os protegia de demissões e criava oportunidades de aprendizado dentro da empresa, com chances claras e estruturadas de crescimento e promoção a níveis hierárquicos superiores. (CAPPELLI, 1999). No modelo antigo a responsabilidade pelo gerenciamento das carreiras ficava com as empresas, onde os indivíduos se desenvolviam numa carreira única. Os empregados se identificavam com a instituição na qual trabalhavam e criavam uma relação de lealdade em troca de segurança no emprego (SANTOS, 2000).

Esse modelo que predominou até a década de 1980 era dominado pela lógica de organizações chamadas de burocráticas (LOPES; SILVA, 2009) ou de industriais (SANTOS, 2000). Nas organizações burocráticas, a perspectiva de um mercado de trabalho interno se destacava: havia a possibilidade de seguir uma carreira interna, com desenvolvimento de habilidades específicas necessárias à organização e assimilação, pelo indivíduo, da cultura da organização. O sistema de promoções era baseado no desenvolvimento profissional ou no tempo de empresa. Com exceção dos gerentes, os salários tendiam a ser fixos, independentes do desempenho da organização (LOPES; SILVA, 2009). Santos (2000) argumenta que este mercado interno surgiu a fim de garantir o funcionamento da firma ao isolá-la de flutuações externas, permitindo que os funcionários desenvolvessem habilidades específicas da organização, como a sua tecnologia e seu sistema social. O objetivo seria garantir um estoque de pessoal qualificado para operações presentes e futuras, com novos gerentes e executivos oriundos desta mão-de-obra em reserva. O que se acreditava à época era que esta reserva traria vantagem competitiva para a organização, além de evitar que a concorrência tivesse acesso a estes recursos (ROUSSEAU, 1995; CAPPELLI, 1999 e SANTOS, 2000). Inkson (2008) alerta para o fato de que ao considerar o indivíduo como um recurso da organização, pode passar despercebido que a vantagem competitiva não está nas pessoas, mas no conhecimento único e *expertise* que estas possuem.

Antunes (2008) sintetiza a estrutura produtiva predominante no século vinte como aquela que seguia a lógica de Taylor e Ford, na qual os empregados deveriam executar o trabalho prescrito, com rígido controle dos tempos e movimentos, com um escalão intermediário (entre estes e o alto escalão) de gestores responsáveis pelo controle da produção. Era uma produção em massa, homogênea e com ritmo

controlado, seguindo a lógica da ampliação do consumo. O trabalho era dividido de uma forma que permitisse ser realizado por trabalhadores não qualificados, uma vez que a inteligência envolvida no trabalho estava embutida na máquina. Ao mesmo tempo tornou-se necessário contratar especialistas como vendedores, contadores, químicos e engenheiros, dada a complexidade das operações, todos coordenados pelos gerentes e supervisores, inseridos numa estrutura hierárquica (ROUSSEAU, 1995; CAPPELLI, 1999 e SANTOS, 2000).

Segundo Antunes (2008), esse quadro foi dominante até a década de 1970, quando se iniciou uma crise estrutural no sistema produtivo, com o surgimento de uma variedade de novas práticas gerenciais oriundas de um ambiente em mudança. Esta dita crise foi causada, segundo Santos (2000), por diversos fatores, dentre os quais se destacam:

- O movimento caracterizado pela integração econômica, a crescente competição entre as companhias, as oportunidades de *outsourcing* de trabalho para países com mão de obra mais barata e a maior disponibilidade de mão de obra decorrente da imigração. Isto ficou conhecido como globalização neoliberal. Estes fatores, aliados aos avanços tecnológicos, forçaram as companhias a se tornarem mais competitivas (KALLEBERG, 2009);
- Leis trabalhistas e políticas públicas criadas para defender o trabalhador, que elevaram os custos de se mantê-los no modelo antigo (CAPPELLI, 1999);
- Aumento da competição oriunda da desregulamentação de vários setores, concorrência com empresas multinacionais com custos de mão de obra menores e a exposição a diferentes modelos de organização do trabalho (CAPPELLI, 1999);
- Mudanças nos mercados, que passaram a ser atendidos com maior flexibilidade, monitorando os clientes e adaptando os produtos quando necessário (CAPPELLI, 1999);
- Tendência das empresas de se concentrarem em suas atividades principais, se desfazendo de unidades fora deste escopo e se afastando da forma de grandes conglomerados, mais comuns em períodos anteriores (CAPPELLI, 1999);

- Tentativa de manter a estrutura das empresas o mais enxuta possível em termos de pessoal, a fim de se proteger de *takeover* hostis, frequentes neste período. Isto porque o prêmio das ações que poderia ser obtido provinha principalmente de cortes de custos com pessoal (CAPPELLI, 1999);
- As empresas de capital aberto passaram a ter suas ações cada vez mais concentradas nas mãos de investidores institucionais que passaram a pressionar por resultados melhores, com redução de custos via reestruturações e cortes de pessoal (CAPPELLI, 1999).

A indústria norte-americana, por exemplo, passou a ser ameaçada por produtos japoneses produzidos no modelo japonês (ou "toyotismo") que visava garantir uma produção mais flexível, com mínimos custos, dentro de uma lógica de empresa enxuta conhecida como *lean production*. Neste novo modelo produtivo, a planta foi reestruturada, ampliando a produtividade e reduzindo a necessidade da força de trabalho. Isto obrigou a indústria americana a rever seus processos (CAPPELLI, 1999).

Santos (2000) argumenta que a busca por maior competitividade, por meio de maior agilidade e menores custos, é imprescindível para a sobrevivência das empresas. A ameaça de um mundo em mudança obriga as organizações a romperem com as práticas estabelecidas e leva os executivos a mudarem o rumo de suas empresas rapidamente. Mudanças como venda de unidades menos produtivas, venda de negócios sem sinergia com o negócio principal, compra de outras empresas, terceirização de funções, alianças com concorrentes, enxugamento da estrutura interna e *downsizing*, por exemplo, se tornaram cada vez mais frequentes.

O resultado obtido é evidente, com uso de formas mais intensas de extração do trabalho, com o chamado trabalho contingencial (MCPHAIL; FISHER, 2008) ou precário (CAMERON, 2000 e KALLEBERG, 2009) como as terceirizações, regime de tempo parcial e contratos flexíveis, por exemplo.

O mercado de trabalho foi trazido para dentro das organizações, isto é, o relacionamento entre as partes não é mais definido dentro da empresa ou descritas na forma de políticas de desenvolvimento internas como treinamento, compensação e práticas de promoção, nas quais o empregado se desenvolvia dentro da

organização, sob sua cultura e seus princípios. O relacionamento está cada vez mais próximo de um relacionamento de mercado. (CAPPELLI, 1999)

Estas mudanças estão ocorrendo por consequência da tendência das organizações em adaptarem-se ao ambiente de competição global e ao ritmo acelerado de desenvolvimento tecnológico. A troca da lealdade à organização pelo comprometimento com a carreira individual é uma manifestação destas mudanças. Isso muda totalmente como as organizações devem gerenciar seus funcionários.

Nesse contexto, cuja tônica principal é a adaptabilidade, as empresas buscam ser mais flexíveis por meio de estruturas mais soltas e com maior autonomia individual (ROUSSEAU, 1995 e SANTOS, 2000).

Como exemplos extremos de trabalho contingencial, Cappelli (1999) cita a subcontratação interna (empresas terceirizadas se instalam dentro de outra fábrica, realizando etapas do processo de fabricação de um produto final usando seu próprio pessoal e equipamentos) e a virtualização do ambiente de trabalho (os empregados trabalham fora da empresa, em sua própria residência, por exemplo, o que transfere custos fixos para o empregado). Mesmo no nível de gerência, o trabalho temporário passou a ser utilizado, se tornando cada vez mais comum a utilização de gerentes interinos, definido por Inkson, Heising e Rousseau (2001) como um gerente profissional, normalmente especializado numa área de conhecimento e contratado por meio de uma agência para atuar no curto prazo, numa determinada área da organização ou completar a equipe de um determinado projeto.

Consequentemente, os níveis hierárquicos foram sendo reduzidos continuamente, achatando a estrutura das organizações, ao mesmo tempo que sistemas passaram a executar parte do trabalho exercido anteriormente pelos gerentes de nível intermediário. Isto passou a limitar as possibilidades de promoção interna, cujas expectativas são essenciais para as longas carreiras do modelo antigo. Ao mesmo tempo, os ciclos de vida dos produtos estão se tornando cada vez menores, produtos e conhecimentos se tornam obsoletos rapidamente e o *time-to-market* necessita ser cada vez mais curto. Desta forma, as empresas precisam buscar pessoal com conhecimento atualizado, sendo mais vantajoso contratar pessoal externo à empresa, buscando os profissionais mais bem preparados para as

novas tarefas (CAPPELLI, 1999). Dentro desta lógica de mercado mais volátil, argumenta-se que as empresas não podem mais assegurar o futuro dos empregados, porque não conseguiriam garantir mais a sua própria sobrevivência e que cada empregado é responsável por sua empregabilidade (LOPES; SILVA, 2009).

Resumindo estas diferentes formas de relação de trabalho, Rousseau (1995) criou um modelo que leva em consideração duas dimensões: tempo de duração e o grau de internalização/externalização das relações de trabalho.

Quanto maior a duração, mais as partes tendem a confiar na relação de trabalho, empregados adquirem mais conhecimento e habilidades específicas da organização onde trabalham e os empregadores tendem a investir mais em treinamento dos empregados, que seria perdido no caso da saída destes.

Internalização/externalização estariam ligadas ao nível de ligação com a organização, se referindo ao seu status, socialização, treinamento e desenvolvimento específicos. Quanto mais profundo for o conhecimento do indivíduo sobre a organização, maior será sua ligação psicológica com esta. A organização, por sua vez, internalizaria o indivíduo quando isto lhe trouxer vantagem competitiva e externalizaria, ao contrário, quando o seu conhecimento fosse amplamente disponível ou muito caro para ser aprendido ou adquirido.

Com base neste modelo, uma variedade de relações de trabalho podem ser mapeadas:

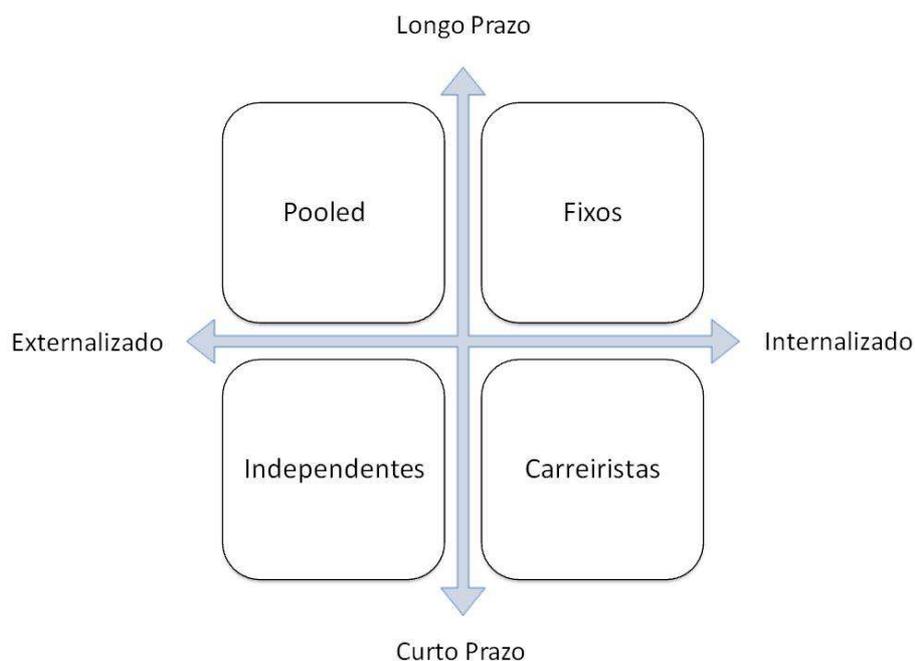
- a) Empregos fixos: seriam trabalhadores fixos aqueles interiorizados pela empresa e que possuem com ela uma relação de longo prazo. Sua existência garantiria a estabilidade organizacional bem como a continuidade e a assimilação de cultura e valores da organização. Destes se espera lealdade e alto envolvimento com o trabalho. Seriam pessoas com elevada identificação emocional com a empresa. Tanto os empregados fixos são fortemente ligados à organização, como a própria organização é ligada a estes empregados;
- b) Carreiristas: os carreiristas seriam empregados que desejam fazer carreira em uma indústria e não em uma empresa específica, possuindo contrato formal

de trabalho não necessariamente de longo prazo. Estes seriam internos à organização, sem assimilação da cultura, apesar de poderem apresentar algum grau de conformidade com as regras organizacionais. As demandas sobre o comportamento dessas pessoas seriam menores do que sobre os empregados principais.

Contratados diretamente para executar trabalhos que exijam conhecimentos específicos, esses indivíduos ficam associados à organização por curto período. Seu trabalho tende a ser monitorado por resultados, sem necessidade de assimilação da cultura organizacional;

- c) *Pooled workers*: seria o caso de pessoas que, mesmo que trabalhem por longos períodos na empresa, não são funcionários internos com vínculos nos moldes tradicionais. Muitas vezes seriam trabalhadores que se encontravam, anteriormente, em tempo integral e que, por alguma razão, tiveram que alterar seu compromisso com a empresa. São muitas vezes contratados para trabalhar por períodos determinados que frequentemente têm contratos renovados periodicamente, se vinculando à instituição por anos consecutivos; ou;
- d) Independentes: seriam as pessoas que trabalham apenas por curto prazo na empresa para exercer atividades específicas como projetos ou tarefas pontuais que exigem baixa qualificação, podendo ser contratadas diretamente ou por meio de agências. Os independentes seriam uma forma de relação externa e de curto prazo. Seriam, ainda, pessoas que trabalhassem para si mesmas, como, por exemplo, consultores e contadores, oferecendo um serviço à empresa. A existência desse tipo de trabalhador permitiria à empresa contratar os mais diversos produtos e serviços sem investimento em mão de obra.

Figura 1 Tipos de Relações de Trabalho



Fonte: Adaptado de Rousseau (1995, p. 105).

Inkson; Heising e Rousseau (2001) afirmam que algumas relações atuais de trabalho podem atravessar esses diversos tipos de classificação. São comuns situações de trabalhadores que passam da condição de empregados fixos para a de prestadores de serviços em suas empresas de origem, assim como as situações em que indivíduos contratados para projetos específicos terminam por passar longos períodos na empresa contratante, confundindo-se com os empregados fixos. Assume-se que o conceito de trabalhador terceirizado pode abranger duas categorias entre aquelas citadas por Rousseau: os *pooled workers* e os independentes.

Outros autores abordam uma classificação mais simples, separando os trabalhadores em duas classes: os fixos e os periféricos. Cappelli (1999), Lopes e Silva (2009) argumentam que as empresas passaram a usar empregos contingentes, que necessitam de habilidades menos centrais (periféricas) como forma de se adaptar às flutuações de demanda ao mesmo tempo que cria uma proteção para os empregados fixos. Isto leva as empresas a reduzirem seus custos e à substituição de funcionários permanentes por terceirizados. Ransome (1999) apud Lopes e Silva (2009) aponta que os vínculos mais formais de trabalho tendem

a ser reservados aos trabalhadores que possuam múltiplas e flexíveis habilidades consideradas centrais para as organizações.

Com a utilização de trabalhadores contingentes, as empresas teriam uma alternativa para reduzir custos fixos, evitar pressões excessivas da legislação e permitir a flexibilidade necessária nas operações e na administração. Porém, se antes as empresas terceirizavam apenas funções não ligadas à atividade-fim, tendem hoje a incorporar ao grupo de terceirizados até mesmo os executores de atividades essenciais, como produção, distribuição e operação (LOPES; SILVA, 2009).

Kalleberg (2003) destaca que os trabalhadores periféricos constituem um grupo heterogêneo composto por trabalhadores qualificados e não qualificados, alguns bem remunerados e outros com baixa remuneração. O autor ressalta ainda que ter um vínculo formal com a empresa não é suficiente para classificá-lo como *core* (central), pois nem sempre ele está envolvido no processo decisório, tem competências compatíveis com a empresa ou está bem integrado com os valores da organização.

Entretanto, Cappelli (1999) destaca que pesquisas realizadas nos EUA, Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia mostram que o trabalho contingente cresce sem que houvesse qualquer referência a estratégias centro-periferia. Ao contrário, nos EUA, a tendência de *downsizing* parece afetar principalmente as atividades centrais, que correspondem àqueles em postos de gerência, aos mais idosos e àqueles com maior nível educacional.

O fato é que há diversos modelos emergentes de carreira, segundo Bendassolli (2009). Em seu trabalho, ele analisa e compara diversos modelos diferentes que enfatizam a fragilização, a precarização, a desmontagem e a consequente necessidade de transformação dos modelos de carreira tradicionais. O autor questiona como o trabalho e as organizações têm sido reelaborados. Em relação ao indivíduo, todos os modelos ressaltam a autonomia e o despreendimento de tradições. Em relação ao trabalho, destaca-se a transformação dos vínculos indivíduo-organização e a não linearidade das carreiras. Acompanhando os novos modelos de carreira, surgem novos modelos de organização. Estruturas mais

flexíveis, projetos intensivos, menos hierarquizadas e orientadas para gestão do conhecimento coexistem com a ideia de que o indivíduo deve construir sua carreira de forma independente das organizações.

Loogma, Ümarik e Vilu (2004) apud Lopes e Silva (2009) destacam que as carreiras tendem a ser sem fronteiras, onde o indivíduo segue um percurso que passa por múltiplas organizações. O indivíduo passa a ter a responsabilidade de se manter empregável, dando maior importância ao *networking* e à capacidade de socialização em novas equipes e culturas diferentes.

Nesse contexto, observa Cappelli (1999), é mais provável o indivíduo mudar de empregador do que de carreira, já que as organizações não fornecem suporte suficiente para que ele aprenda novas habilidades, requerendo que o faça com iniciativa e recursos próprios. Ferreira (2008) alerta que não necessariamente é preciso mudar de empresa em curtos espaços de tempo. Permanecer na mesma empresa por mais de 5 anos não seria um erro no planejamento de carreira, o erro estaria no indivíduo parar de se atualizar, acompanhando as atividades da empresa que precisa passar por mudanças frequentes para se manter competitiva.

Ferreira (2008) alerta que no Brasil as mudanças ocorreram defasadas de 10 anos em relação aos países desenvolvidos como EUA e os Europeus. As empresas brasileiras só começaram a se modernizar e globalizar a partir de 1990 com as privatizações e com a abertura para os mercados externos iniciada no governo Collor. (FERREIRA, 2008 e SAMPAIO, 2009).

Os novos contratos de trabalho baseados no mercado trazem vantagens reais para os empregadores, lhes dando flexibilidade para reagir rapidamente às mudanças no ambiente, limitando a criação de passivos trabalhistas de longo prazo, e mantendo elevado o desempenho dos funcionários. Isto permitiu a redução de custos no curto prazo, além de transferir problemas de gerenciamento de recursos humanos para os próprios empregados (TSUI; PEARCE et al., 1997 e CAPPELLI, 1999).

Entretanto, surgiram alguns problemas, dentre os quais se destacam as altas taxas de *turnover* e a dificuldade de se reter aqueles que possuem habilidades importantes, a redução de comprometimento dos funcionários com a empresa e a

necessidade de desenvolver nos funcionários as habilidades específicas da empresa necessárias ao bom desempenho em suas tarefas.

Esta questão é importante porque as organizações continuam a depender do comprometimento dos indivíduos para buscar o sucesso em suas atividades, conforme Cappelli (1999) e Grey; Garsten (2001).

Em relação à rotatividade de pessoal, este problema não pode ser resolvido pelas organizações sozinhas. Cappelli (1999) demonstra que o que surgiu como solução foram estruturas externas às organizações que facilitam a contratação de pessoal no mercado em substituição aos que saem. Tais estruturas como associações de classe, promovem um sistema de credenciamento de profissionais que podem assegurar um nível mínimo de qualificação e padronização das tarefas, já que as empresas não têm mais controle sobre a qualidade do conhecimento e experiência dos empregados. Isto acontece, por exemplo, com os estudantes de medicina nos EUA. Há um cadastro dos residentes com a trajetória de sua carreira que é usada para fins de seleção de pessoal.

No vale do silício surgiu uma estrutura peculiar que Cappelli (1999) destacou como uma visão do que pode ser o futuro: há uma grande concentração de empresas da indústria de TI e setores afins localizados na mesma região. Por concentrar grande demanda por profissionais, muitos se deslocam para lá em busca de trabalho, criando uma oferta grande de mão de obra. Como as empresas estão muito próximas, há uma rede de contatos que pode ser consultada em busca de referências de profissionais. A relação entre oferta e demanda rege as contratações e frequentemente uma empresa contrata funcionários de concorrentes, oferecendo propostas de trabalho melhores.

Cabe ressaltar que o *turnover* pode ser manipulado conforme a necessidade da empresa, usando os benefícios certos com duração conveniente. Por exemplo, pode-se incentivar a promoção interna até determinado nível hierárquico, de modo a incentivar o *turnover* em determinado momento da carreira do funcionário dentro da empresa. Por outro lado, incentivos como bônus e opções podem ser pagos paulatinamente, enquanto se desejar que o empregado fique na empresa.

Não existe solução completa para o problema de retenção, já que mesmo os incentivos podem ser superados pela oferta de uma empresa e outros fatores pessoais (como problemas familiares e de saúde) e externos, fora de controle. O que as empresas podem fazer é dar incentivos que envolvam mais os funcionários e tentar evitar os problemas pessoais e externos, como aumentar o envolvimento pessoal com a empresa e os grupos de trabalho, criando sentimento de identificação com as pessoas da empresa (CAPPELLI, 1999).

Em relação ao desenvolvimento de habilidades específicas das organizações, faz-se necessário reter o funcionário por um tempo mínimo ou utilizar formas de reduzir os custos do treinamento, como dividir os custos com o funcionário (dentro da lógica que a empresa hoje serve como facilitadora de desenvolvimento do indivíduo) e oferecer cursos on-line para serem feitos em tempo livre. Isto tudo de forma que o investimento valha a pena (CAPPELLI, 1999).

Cappelli (1999) compara os relacionamentos antigos a um casamento relativamente duradouro e os novos a uma vida de casamentos e divórcios. No novo modelo, é como se houvesse um relacionamento em que as partes sabem que o relacionamento não vai ser duradouro e qualquer parte pode encerrá-lo a qualquer momento, unilateralmente. Desta forma, as novas formas de relacionamento são uma constante renegociação, sujeitas às pressões do mercado de trabalho. O autor completa o raciocínio dizendo que a comparação com casamento e separação leva à ideia de que estes relacionamentos temporários são ruins, mas que isto não é necessariamente verdade, já que a percepção de bom ou ruim está ligada às expectativas iniciais criadas pelas partes. Se o empregado sair com a sensação de que recebeu mais do que deixou na empresa, terá um nível maior de satisfação. Ao mesmo tempo, saber que o relacionamento será temporário ajuda a começar a relação de trabalho com expectativas baixas.

2.1.1 Investimento nos empregados

Os treinamentos de funcionários são difíceis de justificar para os empregadores: em se tratando de habilidades específicas para a empresa, isto incentiva o relacionamento de longo prazo, indo de encontro às novas relações de trabalho. Ao mesmo tempo, as habilidades que podem ser aproveitadas em outras

empresas podem não trazer os benefícios esperados pelos empregadores, dado que não se espera permanência dos empregados por longos períodos na empresa e não se sabe até quando determinada habilidade demandada hoje vai continuar sendo necessária ou quando se tornará obsoleta.

Segundo Ransome (1999) apud Lopes e Silva (2009), o benefício que os trabalhadores podem tirar da relação com a organização depende, hoje, de suas habilidades, se elas são transferíveis para outras atividades ou para outras empresas. Profissionais com perfil “vendável” têm maior probabilidade de alcançar relativa estabilidade no mercado de trabalho, embora não necessariamente com o mesmo empregador. A necessidade de desenvolver habilidades não específicas é crítica para aqueles que possuem menos habilidades, assim como o é para aqueles com menos recursos para obtê-las (CAPPELLI, 1999).

Sparrow (2000) ressalta que, como consequência, quando os indivíduos investem no desenvolvimento de suas habilidades, tendem a focalizar as que são valorizadas no mercado para garantir sua empregabilidade, e não necessariamente aquelas específicas para uma organização.

Tsui; Pearce et al. (1997) analisam a questão do investimento nos empregados na ótica do empregador, abordando o relacionamento entre empregado e empregador em diferentes situações nas quais há apenas trocas econômicas de curto prazo ou trocas de caráter social. Esta abordagem contrasta com o conceito de contrato psicológico que atenta para os dois lados da relação de trabalho (empregado e empregador), argumentando que é o empregador que normalmente define os principais termos do contrato de trabalho, mesmo que haja alguma negociação entre as partes.

Neste trabalho, os autores sugerem um modelo com dois extremos tidos como equilibrados na participação do empregado e do empregador: um em que há apenas trocas econômicas entre as partes, com máxima flexibilidade para se contratar e despedir funcionários. As tarefas dos empregados são bem definidas e a retribuição pelo trabalho é limitada em incentivos econômicos de curto prazo, sem que se espere nenhuma contribuição além do que foi especificado, para ambas as partes. Num extremo oposto estaria uma relação com trocas sociais somadas às

econômicas. Neste modelo, há flexibilidade de papéis exercidos pelos empregados dentro da empresa, com obrigações mais abertas e menos especificadas para as partes e os incentivos vão além dos financeiros de curto prazo, por exemplo, segurança no emprego, treinamento e comprometimento em prover oportunidades de carreira. Isto levaria o empregado a dar importância para os interesses da organização e desejar aprender conhecimentos específicos da empresa por confiar que terá reconhecimento e será retribuído por isso.

Haveria ainda diversas gradações entre estes extremos que os autores resumiram a duas formas tratadas como desequilibradas: uma chamada de subinvestimento, na qual o empregado tem obrigações amplas e o empregador retribui com incentivos monetários de curto prazo, sem comprometimento com o relacionamento de longo prazo ou investimento em treinamento ou na carreira do empregado; e uma segunda, chamada de sobreinvestimento, em que o empregado tem tarefas bem definidas e limitadas, enquanto que o empregador oferece incentivos amplos que vão além dos financeiros de curto prazo.

Dentre as diversas conclusões de Tsui; Pearce et al. (1997), destaca-se que a opção de equilíbrio com trocas sociais apresenta os melhores resultados quando se aborda o desempenho dos empregados e os resultados econômicos das empresas, uma vez que os empregados têm atitudes melhores por reagirem melhor a este modelo. O que contrasta com o subinvestimento que ficaria no extremo oposto. O contrato com apenas trocas econômicas e o subinvestimento seriam os que mais sacrificariam o desempenho dos empregados. Assim, o empregador ao definir o modelo a ser adotado pode encontrar um *trade-off*: de um lado pode necessitar de maior desempenho dos funcionários, encontrado nas trocas sociais e no sobreinvestimento, mas não pode arcar com os custos relacionados; enquanto que do outro lado poderia ter custos menores, com desempenho inferior no subinvestimento.

Este desempenho superior dos funcionários é reforçado pelo conceito de cadeia serviço-lucro apresentado por Heskett et al. (2002). Estes autores afirmam que, principalmente em empresas prestadoras de serviço, há uma relação direta entre o tempo de permanência de funcionários num emprego e o seu desempenho. Isto está ligado ao aprendizado de conhecimentos específicos da empresa pelos

funcionários, que prestam um serviço cada vez mais valioso para os clientes à medida que ganham experiência.

Cappelli (1999), por meio de exemplos de empresas como a IBM, demonstra como as antigas carreiras se desenvolviam. Era dada preferência pela contratação de profissionais recém-formados, ou com pouca experiência, a fim de treiná-los de acordo com as características específicas da empresa. Era dada segurança no emprego e havia rotatividade de empregados entre as unidades de negócio, mesmo em regiões geográficas diferentes. Os empregados adquiriam maior conhecimento sobre a empresa e seus sistemas, deixando para segundo plano o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos técnicos. Isto seria muito valioso para os funcionários porque isso favorece promoções no futuro, já que em empresas grandes seria exigido dos gerentes capacidade de coordenar diversos setores da empresa. Este modelo predominou na IBM até meados da década de 80: a popularização dos computadores pessoais desencadeou uma crise na empresa, que foi obrigada a reduzir seu quadro de funcionários e buscar novas formas de contrato de trabalho, em prol de reduções de custos.

2.1.2 Negociando os novos contratos de trabalho

Cappelli (1999) detalha que o novo acordo de trabalho não é mais controlado pelos empregadores, mas fundamentalmente e continuamente negociado entre empregados e empregadores. Quem será a parte vencedora depende do poder de barganha de cada um, conforme as condições do mercado de trabalho. Aqueles detentores de habilidades com maior demanda podem ter remuneração maior do que os com habilidades mais obsoletas. Os jovens com habilidades atualizadas podem até ganhar mais do que funcionários mais velhos e mais antigos e, olhando de outra forma, os salários podem chegar a ser maiores no início da carreira, quando o profissional recém-formado estaria atualizado, o que vai se perdendo à medida que o tempo passa, a menos que ele se mantenha atualizado. Há consequências também para motivação e comprometimento uma vez que estão muito relacionados a circunstâncias externas à organização que estão fora de controle. Se há maiores oportunidades fora da empresa, os empregados tendem a ter menor comprometimento. Esse novo acordo se apresenta exigindo mais dos empregados do que os empregadores dão em troca e toda tentativa de formalizar

isso, é feita no sentido de reduzir as expectativas dos empregados em relação às obrigações da empresa com os seus funcionários. A lógica que passou a predominar é que não é mais possível para as empresas darem segurança no emprego e que os empregados cuidassem deles próprios. A empresa precisa das habilidades dos empregados e estes deveriam desenvolvê-las sozinhos e em retorno, a empresa os manteria empregados enquanto as condições do ambiente econômico permitissem e os premiaria por bom desempenho. Em resumo, a empresa passou a deixar bem claro que manteria o contrato de trabalho enquanto fosse do seu interesse e que os empregados deveriam gerenciar suas carreiras olhando para o mercado, onde estariam novas oportunidades. O ponto negativo disso tudo para a empresa é que o empregado teria poucas razões para se identificar com seu empregador que o coloca como temporário, mesmo que este exija isto dele.

Seguindo a linha de Cappelli (1999), dado que o novo contrato deve ser negociado entre as partes, seja na contratação de novo funcionário ou na adaptação de antigos ao novo modelo, o sucesso da negociação depende do poder de barganha de cada parte, que está ligado diretamente à sua melhor alternativa³ (FISHER; URY, 2011). Se o empregado, por exemplo, tiver outras opções e for o mais qualificado para o trabalho, o poder ficará em suas mãos.

Um bom exemplo está na aviação civil. O custo de formação de um piloto é muito alto e os requisitos para se ter um *brevet* são rígidos. Em decorrência disso, o indivíduo que quiser exercer esta profissão necessita fazer seus estudos por conta própria, ingressar numa empresa que banque seu treinamento ou seguir carreira nas forças armadas (que fornecem o treinamento sem custos para o indivíduo). Poucas empresas bancam este treinamento e aquelas que o bancam, o fazem por não ter alternativa menos custosa. O investimento pessoal é muito alto e poucos podem custear isso sozinhos. A melhor alternativa para as empresas é contratar no meio militar, seja entre os pilotos em atividade que desejam mudar de carreira, seja entre aqueles aposentados. Assim, as empresas ficam completamente dependentes do mercado, elevando o poder de barganha dos pilotos (CAPPELLI, 1999)

Dessa forma as empresas têm visto os benefícios como forma de atrair e reter o talento que é do seu interesse, baseando-se nos valores praticados no mercado.

³ Tradução livre de "Best Alternative to a Negotiated Agreement" (FISHER; URY, 1981).

No passado, estes benefícios e compensações eram dados para buscar equidade entre empregados, sem que fosse dada grande importância para os valores pagos em outras organizações, já que não era comum que o empregado cogitasse buscar um novo trabalho fora da empresa. Hoje, uma parte do novo contrato, como argumento para atrair empregados, está na oferta do empregador de ajudar o empregado a desenvolver suas habilidades de forma que ele se mantenha preparado para trabalhar em outra empresa, isto é, que ele desenvolva características e habilidades demandadas pelas empresas. Isto é um conceito definido por Cappelli (1999) e Hasluck (2001) como empregabilidade. Mas o empregador só se interessará em custear o aperfeiçoamento do empregado se vislumbrar que terá retorno sobre o investimento feito na sua qualificação.

Segundo Cappelli (1999) o fato é que os empregados estão operando diretamente no mercado: veem suas carreiras além do empregador atual e avaliam suas habilidades olhando para o mercado como *benchmark*, avaliando se estão atualizados em relação ao que está sendo demandado, já que seus empregos podem estar em risco e poderão ter que buscar um novo a qualquer momento. O verdadeiro novo mundo do trabalho é o mercado.

Este raciocínio de Cappelli (1999) vai ao encontro do modelo de mercado externo de trabalho (*External Labor Markets – ELM*) no qual os trabalhadores são segmentados por suas habilidades e conhecimentos num mercado em que existe grande quantidade de trabalhadores e de empresas, o que leva a um baixo potencial para o estabelecimento de monopsonios ou monopólios de mão de obra. Normalmente a literatura trata desta forma os mercados de mão de obra com baixa qualificação, como o das vendas de varejo e da construção civil, onde há baixo investimento em treinamento e na relação de trabalho, o que possibilita que os empregados possam ser demitidos a custos baixos (WACHTER; WRIGHT, 1990).

Lazear (2003) complementa o conceito, afirmando que no ELM os empregados se movem entre as empresas com fluidez e que os salários são definidos em um processo agregado em que as empresas individualmente têm pouco poder de influência. Em contraste, o modelo de mercado interno de trabalho (*Internal Labor Market – ILM*) olha o mercado de mão de obra como um grupo de acordos de trabalho implícitos ou explícitos que tendem ao longo prazo. Este inclui

regras que governem a remuneração, horas trabalhadas e oportunidades de promoção. Lazear (2003) define o ILM como um modelo em que os empregados são contratados em determinados pontos de entrada e que a maioria dos cargos de alto escalão são preenchidos por funcionários promovidos internamente. Os salários são definidos internamente, sem pressões externas. Entretanto, se os mercados fossem exclusivamente internos, não haveria conexão entre os salários em empresas diferentes mesmo para o mesmo cargo.

Uma das grandes diferenças entre o ELM e o ILM, é que neste último as partes incorrem em custos afundados quando se olha para os investimentos feitos nos empregados que não são totalmente transferíveis entre as empresas. Estes custos afundados estão relacionados aos investimentos específicos que a firma faz nos empregados para que estes se tornem mais produtivos e que só têm aplicação na própria empresa. (WACHTER; WRIGHT, 1990).

Wachter; Wright (1990) e Lazear (2003), em seus estudos chegam a conclusões semelhantes: os dois modelos não atuam independentes, e não são exclusivamente externos ou internos. As pressões econômicas do ELM não podem ser completamente repelidas pelo ILM e, apesar dos termos e condições dos contratos de trabalho serem determinados pela firma, devem se basear nos padrões do mercado externo.

Os mercados de trabalho estão inseridos em ambientes culturais, legais e em sistemas institucionais maiores. Em muitas publicações de ciências políticas há abordagens relacionadas a "variedades de capitalismo", mostrando que há formas diferentes. Por exemplo, EUA, Japão e Alemanha são mercados bem sucedidos, mas há sensíveis diferenças entre as formas como reagiram a choques econômicos e impactos das mudanças tecnológicas. Isto contrasta com alguns teóricos que afirmam que as sociedades industriais estão convergindo para um modelo único. O fato é que para se entender porque uma determinada prática de ILM é adotada, é necessário prestar atenção ao contexto nacional e, mesmo em organizações localizadas dentro de um mesmo ambiente, muitas diferenças são encontradas (OSTERMAN, 2009).

Lazear (2003) percebeu que no longo prazo os salários são definidos primordialmente por fatores externos às empresas apesar de no curto prazo os efeitos da firma terem maior importância. Mesmo em uma sociedade europeia, em que os salários e contratos de trabalho são limitados por fatores institucionais (leis e sindicatos, por exemplo), o ELM é predominante. Mesmo se houvesse uma empresa exclusivamente em ILM, haveria influência do mercado, uma vez que se ocorresse uma tentativa de explorar um trabalhador pagando remuneração inferior à do mercado poderia resultar em *turnover*. Como as empresas sabem que não têm poder de mercado, elas tendem a pagar pelo menos a média salarial.

Lazear (2003) aborda ainda que numa empresa que adota predominantemente o ILM, há pontos de entrada específicos predominantemente em níveis hierárquicos mais baixos e que os níveis superiores tendem a ser preenchidos por promoção interna. A promoção interna é preferível à contratação externa porque serve de incentivo para os trabalhadores e quanto mais difícil for atingir os escalões mais altos, mais forte será este incentivo.

Cappelli (1999) aborda como o mercado afeta a forma como os empregados pensam e agem. Em relação às atitudes, a disponibilidade de opções de trabalho no mercado e melhores opções de remuneração afetam inversamente a satisfação. Adicionalmente, os empregados com maior nível de educação têm menor comprometimento com seus empregadores por terem maiores oportunidades decorrentes de sua qualificação. O desempenho também é afetado pelas oportunidades fora da firma, principalmente pelo sentimento de inequidade: se há oportunidades fora da empresa consideradas melhores: o empregado pode reduzir seu esforço para equilibrar a balança enquanto que se houverem poucas opções no mercado melhores do que o emprego atual, ele vai se empenhar mais para garantir o seu trabalho. Uma conclusão importante é que os empregadores perderam grande parte do controle e influência sobre o comportamento de seus empregados. Num mercado aquecido, com muitas oportunidades fora da empresa, deve-se esperar aumento no *turnover* e problemas de disciplina ao mesmo tempo em que o moral deve cair. Ao contrário, se o mercado reduzir seus níveis de atividade, deve-se esperar redução do *turnover* e melhora no desempenho e no moral dos funcionários.

Cappelli (1999) afirma que estas mudanças são vistas como revolucionárias na forma como os empregados e as companhias devem ser gerenciados, representando um enfraquecimento da forma tradicional de relacionamento entre empregados e empregadores que aparentemente serviu muito bem às duas partes.

2.1.3 Novas tendências

Cappelli (1999) faz uma crítica ao modelo vigente de contrato de trabalho, alegando que não necessariamente o então dito novo modelo funcionaria para toda a sociedade e para qualquer organização. Mesmo as empresas de TI, que são tipicamente inovadoras, podem estar inseridas no modelo antigo quando atuam em mercados maduros e estáveis ou em projetos de longa duração. Outro fato é que empurrar os custos de treinamento para o indivíduo e buscar pessoal qualificado em outras empresas pode funcionar individualmente nas organizações, mas não para a economia de um país. Uma possível consequência disso seria a falta de mão de obra qualificada, que levaria as empresas a voltarem ao modelo antigo, custeando o treinamento de novos funcionários.

Miles et al. (1997) abordaram o que pode ser a tendência do futuro. Nas últimas décadas observaram-se mudanças na forma como as empresas estavam organizadas em função da tendência de crescimento da indústria de produtos mais customizados, intensiva em informação, ganhando maior participação relativa nas economias desenvolvidas. Isto em detrimento da indústria de produtos padronizados, intensiva em capital. Na época, a tendência seria que as indústrias intensivas em inovação ganhassem importância, como design, biotecnologia e TI, nas quais a vantagem competitiva está principalmente no uso efetivo de recursos humanos. O autor argumenta que a forma celular deverá ser a forma a ser adotada para organização das empresas neste tipo de indústria. Neste modelo as empresas seriam organizadas em grupos pequenos autogerenciados que poderão atuar sozinhos, interagindo com outras células, numa combinação de independência e interdependência, gerando e compartilhando conhecimento. Assim estas células necessitariam de pessoal com alta qualificação, comportamento empreendedor e colaborador com comprometimento e sentimento de pertencimento ao grupo.

Penrose (1959) já havia ressaltado que um dos motores do crescimento da firma está nas competências gerenciais. A vantagem competitiva seria obtida por meio das pessoas, destacando-se a importância do investimento em pessoal. Na década de 1990, já se percebia a necessidade de se desenvolver conhecimento, que é o modo primário das firmas criarem valor, sendo colocada hoje não mais como uma opção, mas como algo indispensável ao sucesso. (MILES et al., 1997 e SAURIN et al., 2008).

O pensamento de Miles et al. (1997) vai ao encontro da conclusão obtida por Inkson e Parker (2005) em que o estilo de carreira do século XXI é baseado em projetos e autogerenciado dentro de comunidades e setores das indústrias. Isto de forma que, para as empresas, uma vantagem competitiva estaria em ter uma rede de contatos (*knowing-whom*), que detenha variadas formas de conhecimento (*knowing-how*), que seriam empregados conforme a necessidade de cada projeto. Uma vez que as carreiras são depósitos e veículos de transferência de conhecimento, as mudanças nas carreiras estariam levando a esta nova forma de gestão e transferência do conhecimento dentro das organizações. Dizenzo; Greenhaus (2011) abordam o *knowing-whom* e o *knowing-how* como formas de conhecimento no nível individual essenciais para o desenvolvimento de carreira.

Inkson (2008) em sua discussão sobre como os indivíduos são encarados como recursos dentro de uma organização, destaca que conhecimento, habilidades e capacidades são as verdadeiras fontes de vantagem competitiva e que os próprios empregados podem ser fontes destes recursos. O mesmo autor levanta a questão de que o desenvolvimento da carreira do indivíduo não deve ser deixado ao acaso e que seu desenvolvimento deve ocorrer de acordo com as habilidades e interesses do indivíduo alinhados com as necessidades da organização. Assim, as oportunidades de carreira devem ser gerenciadas pelo indivíduo e os gerentes devem estruturar as organizações em função das carreiras e objetivos dos indivíduos que eles querem contratar, não o contrário.

O fato é que as relações de trabalho estão em estado de mudança e que o foco dominante em controle e coordenação dos modelos está gradualmente sendo substituído por maior ênfase em comprometimento e confiança. O que vai ao encontro das novas formas de trabalho, como o trabalho a distância (teletrabalho)

(PETERS; DULK; RUIJTER, 2010). Em reportagem para o The Wall Street Journal, Silverman (2012) apresenta uma nova forma de terceirização, chamada de "terceirizar para a multidão" (do inglês: *crowdsourcing* – tradução livre do autor). Esta seria uma forma de terceirizar a realização de projetos a custos mais baixos que a contratação de funcionários terceirizados ou firmas tradicionais de terceirização. Nesta forma de terceirização, as tarefas são divididas em micro tarefas e entregues ao público por anúncios em um site ou por empresas especializadas como "Mechanical Turk" e "Crowdfunder".

Peters; Dulk; Ruijter (2010) argumentam que é crescente a importância do trabalho em equipe bem como a colaboração e a cooperação dentro e fora da organização, destacando a visão de que as relações de trabalho são acordos de cooperação em que os empregados são vistos como parceiros. Esta visão contrasta principalmente com a visão que era predominante até os anos 1970/80 em que os gerentes deveriam supervisionar os empregados a fim de evitar comportamentos oportunistas destes e resultados indesejados na produção. Nesta visão, os gerentes confiam nos empregados que cooperam com os interesses da organização, independentemente de qualquer interesse conflitante.

Entretanto, mesmo Cappelli (1999) argumenta que as novas tendências de contrato de trabalho não implicam no fim dos empregos em tempo integral, incluindo um então crescente número de empregos gerenciais que pagam razoavelmente bem com bons benefícios. O que não há mais é a segurança de longo prazo, até porque nem mesmo a estrutura do empregador é segura. O desafio para o empregador está em gerenciar os empregados como um recurso disponível no mercado, que pode facilmente deixar o emprego levando todo o investimento feito nele. Outro fato importante é que os interesses do empregador em proteger o empregado da insegurança e retê-lo nunca foram muito profundos e sempre motivados por interesses próprios. Por outro lado, no modelo antigo, o empregado ficava preso à organização, numa espécie de "feudalismo industrial" dos mercados internos de trabalho, já que não havia possibilidade de contratação em outra empresa.

O fato é que, cada vez mais, a lógica de mercado externo de trabalho predomina e as políticas de gerenciamento de recursos humanos flutuam conforme as condições externas às organizações (CAPPELLI, 1999). Isto pode ser

demonstrado por fatos recentes como a redução na taxa de abertura de empresas de terceirização no estado de São Paulo em 2008, que vinha crescendo fortemente até ser atingida pela crise financeira iniciada no mercado imobiliário dos Estados Unidos. Entre 1995 e 2008, foram abertas, em média, 355 empresas de terceirização de mão de obra, número que se reduziu para 119 entre 2008 e 2010. (JORNAL DO COMMERCIO, 2011). Outro indicador que corrobora isto é o fato de empresas como a Michelin investirem acima da média do mercado no treinamento dos seus funcionários no Brasil. Isto se justifica pelos problemas encontrados na contratação de pessoal numa economia aquecida. Assim, estes investimentos atuam como forma de reter os funcionários, evitando a entrada na disputa por melhores salários. No exemplo, esta postura se justifica porque a Michelin enxerga o país como uma das forças para o seu crescimento global, junto com a Índia e a China (VALOR ECONÔMICO, 2012). Vale notar que análises empíricas não corroboram esta percepção fundada em senso comum, e que receios de apagões de mão de obra qualificada no Brasil poderiam estar assentados no fato de que as firmas nacionais estão tendo que redefinir muitos dos seus mecanismos tradicionais de organização produtiva, a fim de aproveitar janelas de oportunidade que as taxas mais elevadas de crescimento e a forte elevação do ritmo dos investimentos passaram a proporcionar nos últimos anos segundo estudos do IPEA (NASCIMENTO, 2011).

Hoje em dia a maioria dos gerentes espera que cedo ou tarde suas organizações vão experimentar alguma forma de mudança descontínua (novos mercados, novos competidores, novas necessidades dos consumidores, novas combinações de tecnologia, nova legislação, etc.) e que estas possíveis mudanças vão impactar o ambiente de trabalho. Estas mudanças colocam as organizações em crises que podem ser evitadas se as mudanças previsíveis forem consideradas nos planejamentos de longo prazo. No curto prazo, deve-se usar a imaginação para prever o que o novo mundo da conectividade universal representará para o ambiente de trabalho para ajudar a manter os modelos de negócio sustentáveis, bem como a sociedade e o planeta (SAURIN; RATCLIFFE; PUYBARAUD, 2008).

Direnzo e Greenhaus (2011) destacam que as pressões econômicas já mencionadas causaram o que passou a ser chamado de organização sem fronteiras (*boundaryless organization*), que busca minimizar as barreiras que inibem a

comunicação e produtividade através dos limites internos, externos e geográficos das organizações. Os estudiosos sugerem que o surgimento destas organizações levou ao conseqüente surgimento de carreiras sem fronteiras. Estas carreiras são percebidas como diferentes das carreiras tradicionais por representarem independência em relação às organizações. Tal independência está no fato de que estas carreiras atravessam as barreiras organizacionais, buscam validação fora do empregador atual e se afastam da progressão linear.

Questiona-se muito se a carreira sem fronteiras representa o modelo dominante na sociedade contemporânea. Entretanto, há consenso de que os empregadores confiam cada vez mais nos mercados externos de trabalho para se manterem competitivos, por meio de contratação de empregados com habilidades desejadas e demissão daqueles que não as possuem (DIRENZO; GREENHAUS, 2011 e CAPPELLI, 1999). Várias pesquisas demonstram que a volatilidade econômica e as condições deste mundo sem fronteiras têm reduzido o sentimento de segurança no trabalho por parte dos trabalhadores e que os contratos psicológicos (que serão tratados em seguida) são cada vez mais curtos, transacionais e com menor confiança nos empregadores. (DIRENZO; GREENHAUS, 2011).

2.2 Um Breve Panorama do Contrato Psicológico

O conceito de contrato psicológico tem ganhado importância como modelo para estudo das relações de emprego. Pode ser definido como as percepções das partes envolvidas na relação de trabalho a respeito das promessas e obrigações recíprocas implícitas na relação de trabalho (GUEST; CONWAY, 2002).

Segundo Conway e Briner (2005) o contrato psicológico é uma das diversas teorias existentes para explicação do comportamento humano, focada na relação entre empregado e empregador, como uma relação de troca, baseada na percepção de cada parte, ao contrário do contrato em seu conceito legal que é baseado em declarações escritas ou não. Levingson et al. (1962) apud Rousseau (1995) definem o contrato psicológico como uma série de expectativas que as partes de um relacionamento podem não estar conscientes, mas que governam a relação de trabalho, demonstrando sua visão de que os contratos psicológicos são em sua

maioria não falados, implícitos e frequentemente formados antes ou fora da relação corrente. Schein (1965) apud Conway e Briner (2005) destaca que as expectativas atuam como um forte determinante do comportamento. A teoria do contrato psicológico se destaca como forma de entender e até de gerenciar aparentes mudanças nas relações de trabalho que podem ocorrer como consequência de mudanças econômicas, sociais e organizacionais.

Cappelli (1999) argumenta que o contrato psicológico é decorrente da impossibilidade de se gerenciar funcionários por meio de contratos explícitos, dado que não é possível se especificar previamente todas as tarefas a serem cumpridas e os respectivos níveis de desempenho que serão necessários, concluindo que a cooperação dos empregados é necessária para preencher estas lacunas.

Segundo Rousseau (1995), o conceito de contrato psicológico atenta para como o empregado enxerga que as promessas que percebeu são mantidas. A manutenção de promessas tem efeito positivo na satisfação e no desejo de se manter um relacionamento enquanto que a quebra destas pode levar a emoções negativas e ao desejo de extinção da relação. Da mesma forma isto ocorre com o contrato psicológico: uma vez quebrado, as partes tendem a reagir de diferentes maneiras. Conway e Briner (2005) destacam ainda que esta teoria do comportamento tem um aspecto dinâmico e contínuo por ser baseada na percepção do empregado, numa relação de troca. Esta relação começa com as necessidades dos indivíduos que os levam a criar relações interdependentes em que cada lado se comporta de forma a atender as necessidades do outro.

Cappelli (1999) argumenta que o empregado persegue os interesses do empregador porque acredita que vai ser recompensado por isso. Entretanto, isto depende do tempo decorrido até a recompensa. Quanto menor o tempo decorrido, maior será o tempo de negociação dos termos do contrato psicológico. Quando o tempo é maior, a natureza da troca muda, necessitando de confiança e de comprometimento, isto é, o empregado precisa confiar que terá sua recompensa no longo prazo e que a relação de trabalho terá a duração necessária. Dentro deste contexto, as políticas das empresas para garantir que os empregados sejam recompensados adequadamente incluem segurança de rendimentos e boas aposentadorias, destacando-se as promoções. Para os empregadores, promoções

funcionam muito bem porque incentivam a competição interna que leva os candidatos à promoção a buscarem níveis superiores de desempenho. Para o empregado, representa aumento nas suas compensações, que devem ser percebidas como superiores ao aumento da demanda das novas tarefas.

Cappelli (1999) associa as recompensas ao conceito de modelagem (*modeling*) da psicologia. Segundo este conceito, os empregados, em seus subconscientes, olham para aqueles superiores que recebem grandes recompensas, e os tomam como seus modelos de comportamento e de desempenho. Aqui a análise do comprometimento do empregado com a organização sai do cálculo de interesses pessoais para explicações mais comportamentais.

De acordo com a abordagem de necessidades, se a organização atende as necessidades do empregado, este se sente obrigado a atender as necessidades da organização em reciprocidade. A reciprocidade é o senso de obrigação que alguém sente de retribuir algo recebido, característica que foi identificada em todas as culturas (RIFKIN, 1996 apud CAPPELLI, 1999). Esta reciprocidade seria uma fonte de motivação para o indivíduo se manter na relação de trabalho.

Cappelli (1999) explica a reciprocidade com o exemplo de um estudante universitário dos EUA que termina seus estudos e é aceito num programa de *trainee*. Neste programa, ao contrário da universidade dos EUA que é paga pelo aluno e frequentemente financiada no longo prazo, ele recebe treinamento remunerado. Para ele isto pode parecer um presente recebido da empresa e em troca este se sente obrigado a se comprometer com os objetivos da empresa e que há algo como uma dívida a ser paga à empresa. Com o passar do tempo, a relação se inverte, como se a empresa passasse a dever para o empregado, e esta nova relação é diretamente proporcional ao tempo dedicado à organização. Em algumas empresas isso é reconhecido e a senioridade é retribuída com benefícios maiores, desde que estes continuem apresentando desempenhos aceitáveis.

Cappelli (1999) complementa que o contrato psicológico que acompanhou o modelo de emprego de longa duração representava uma troca de segurança no emprego e de previsão de crescimento na empresa por lealdade e bom desempenho e que o empregado se comprometia voluntariamente com os objetivos da empresa

não só por enxergá-los como parte de seus objetivos pessoais de longo prazo, mas também porque via isso como uma obrigação em relação à organização.

O trabalho de Rousseau (1995) é conhecido como o mais influente quando se fala de contrato psicológico, sendo considerado o divisor entre as pesquisas iniciais e as contemporâneas (CONWAY; BRINER, 2005). Segundo estes mesmos autores, Rousseau (1995) aborda o assunto de forma diferente dos estudos anteriores em quatro pontos principais.

Primeiro, ao invés de enfatizar expectativas, ela focou em promessas, definindo o contrato psicológico como crenças individuais relacionadas a um acordo de troca, que envolve a convicção de que promessas feitas unem as partes envolvidas criando um sentimento de obrigação recíproca.

Segundo, Rousseau passou a focar na percepção individual dos empregados ao invés da perspectiva de duas partes interconectadas dos estudos anteriores. Neste ponto ela sugere que não é possível para as organizações ter contratos psicológicos porque estes só podem ser feitos por pessoas e não por entidades abstratas.

A terceira diferença está ligada à forma como os contratos são formados. Antes se considerava que as necessidades básicas do ser humano direcionavam o processo de formação das expectativas, mas Rousseau sugere que os contratos são formados pela percepção dos indivíduos sobre si e sobre o comportamento da organização em termos de promessas implícitas ou explícitas (escritas ou não) que surgem de padrões de comportamento repetitivos e consistentes.

A quarta diferença está em como o contrato pode influenciar o comportamento. Enquanto as pesquisas anteriores focavam na equiparação entre as diferentes expectativas, Rousseau propôs que a violação seria o mecanismo que liga o contrato psicológico aos diversos comportamentos possíveis. Essa violação pode ser definida como uma falha da organização em responder à contribuição de um empregado na forma em que ele acredita que a organização deveria fazer. Rousseau (1995) sugere que uma violação tem efeitos mais intensos do que o não atendimento de expectativas, o que pode levar a mudança na forma como uma parte vê a outra.

A percepção das obrigações mútuas de cada uma das partes numa relação empregatícia pode ser resultado de contratos formais ou pode ser sugerida pelas expectativas destas partes que são comunicadas de várias formas, sejam elas sutis ou não (HERRIOT; MANNING; KIDD, 1997).

Segundo Conway e Briner (2005) o contrato psicológico pode ser aplicado em qualquer relacionamento interpessoal, analisando um sistema de promessas implícitas e explícitas, como no relacionamento entre aluno e professor, paciente e médico, indivíduos e o Estado, maridos e esposas.

Segundo Rosseau (1995) contratos são comprometimentos feitos de forma voluntária e expressam as expectativas do contratado e do contratante em relação às relações de trabalho. Podem ser expressos por escrito, comunicados oralmente ou transmitidos por outras formas como tradição, costumes e cultura. Têm o poder de criar o futuro como uma profecia auto realizável, isto é, uma vez que um indivíduo assume um compromisso, é possível planejar e antecipar o futuro porque suas ações podem ser especificadas e previsíveis. O contrato faz com que os compromissos firmados pelas pessoas possam ser antecipados e planejados não só para os outros como para eles mesmos. Conforme as pessoas entendem os compromissos umas das outras ao longo do tempo, um grau de previsibilidade é possível, tornando mais claro o que é esperado de cada uma das partes que firmou o contrato. Este entendimento pode surgir baseado na comunicação, costumes ou práticas passadas. Uma vez que a previsibilidade é atingida, ela se torna um importante instrumento de coordenação de esforços e planejamento. Cabe ressaltar que o entendimento do contrato pode não ser mútuo. O que faz o contrato é o que cada uma das partes acredita como sendo sua parte no acordo.

Rousseau (2005) argumenta que todos os contratos são psicológicos apesar de nenhum ser completo devido à *bounded rationality* que limita a sua abrangência e pelo caráter dinâmico dos ambientes organizacionais que impede que todas as condições sejam previstas antecipadamente.

O contrato de trabalho pode ser visto como uma negociação em que cada parte procura atender da melhor forma os seus interesses, o que é uma visão monetizada de curto prazo que pode ser caracterizada como uma transação única,

reduzindo o valor do relacionamento, numa visão orientada a mercado que comoditiza o trabalho. O fato é que as teorias econômicas são baseadas em como o ser humano se comportaria se somente o retorno financeiro fosse levado em consideração, se afastando da realidade: os contratos tendem a expressar aspectos socioemocionais, como identificação e confiança (ROUSSEAU, 2005).

2.2.1 Tipos de contratos

Quando se fala em contrato, este conceito abrange uma gama de acordos interpessoais e normas sociais. Quando várias pessoas concordam nos termos de seus contratos psicológicos individuais, ocorrem os Contratos Normativos. A concordância na interpretação dos eventos é um aspecto central na criação e manutenção dos contratos psicológicos. Contratos normativos compartilhados são ainda mais fortes, porque representam um acordo de um grupo de pessoas com o empregador, produto de interações sociais, discussões comentários e interpretações similares (ROUSSEAU, 1995). A crença compartilhada por um grupo em um conjunto de obrigações pode criar pressões sociais para a adesão a estes compromissos e a institucionalização destes como parte da cultura organizacional, tomando a forma de uma norma social. Para sua formação é preciso que haja interação entre os indivíduos com troca de informação num ambiente compartilhado (ROUSSEAU, 1995).

Schneider (1987) e Rousseau (1995) sugerem que as pessoas dentro de uma organização se tornam similares em valores, crenças e comportamento num processo sequencial com três etapas: (1) seleção (no momento da entrada, são escolhidos indivíduos com características que supostamente se adequam à cultura da organização); (2) adaptação (aqueles que não se enquadrarem na cultura podem se adaptar por treinamento; e (3) atrito (se o indivíduo não se adapta ao longo do tempo, ele sai ou é forçado a sair).

Os Contratos Implícitos são as atribuições que as pessoas que não fazem parte do contrato consideram a respeito de seus termos, aceitação e mutualidade. Este tipo de contrato forma parte da reputação e da imagem pública da organização (ROUSSEAU, 1995).

Contratos Sociais são culturais e baseiam-se nas crenças coletivas compartilhadas sobre o comportamento apropriado em sociedade. Uma norma universal é a da reciprocidade, fazendo com que a pessoa que recebe uma ajuda deva se sentir grata até que possa pagar em retorno. Este pagamento pode variar conforme a proximidade das partes, de forma que a distância social, usualmente, conduz a uma reciprocidade mais rápida (ROUSSEAU, 1995).

Os Contratos Sociais podem ser facilmente percebidos nas noções de justiça no tratamento. Os termos “boa fé” e “negociação justa”, por exemplo, podem assumir uma variedade de significados, dependendo dos valores da sociedade na qual a organização está inserida. Os contratos não se formam independente da sociedade na qual estão inseridos e são influenciados por esta, especialmente no que diz respeito à interpretação das promessas feitas. O entendimento e a interpretação da probabilidade do cumprimento de um contrato se molda no contexto do contrato social (ROUSSEAU, 1995).

Figura 2 Tipos de Contratos

		Nível	
		Individual	Grupo
Perspectiva	Interno	Psicológico Crenças que indivíduos possuem a respeito de promessas feitas e aceitas entre eles e outra parte (p.ex. empregados, clientes, organização)	Normativo Contrato psicológico compartilhado que surge quando membros de um grupo social ou organização compartilham crenças comuns (p.ex. igrejas, empresas, força armada).
	Externo	Implícito Interpretações que terceiros fazem a respeito de termos contratuais (p.ex. juízes e testemunhas)	Social Crenças amplas relacionadas a obrigações dentro da cultura de uma sociedade.

Fonte: adaptado de Rousseau (1995, p. 9)

As pessoas fazem promessas ou criam expectativas por muitas razões. Como motivos possíveis para cumprimento de promessas ou compromissos, Rousseau

(1995) aponta a aceitação das promessas como objetivo pessoal, a imagem e a valorização da “palavra de honra”, a imagem criada pelo ato da promessa, a redução das possíveis perdas, as pressões sociais e preocupação com a reputação, e os incentivos.

Para Rousseau (1995), as promessas são mantidas mais facilmente quando:

- a) As pessoas estão conscientes ao realizar uma promessa e são comprometidas em mantê-la;
- b) As pessoas se sentirem capazes de cumprir o prometido. Entretanto, a quebração com mais facilidade se sentirem que não têm condições de cumprir, tal como em uma situação de crise econômica, por exemplo;
- c) As pessoas têm personalidade com autocontrole muito alto ou fortes padrões éticos e morais, sendo mais resistentes a pressões situacionais;
- d) Se o indivíduo tem conhecimento dos efeitos da quebra do contrato sobre a outra parte. Assim, é mais provável que mantenha a promessa. Por outro lado, nos casos quando as partes estão distantes ou uma é invisível para a outra, a quebra da promessa é mais factível; ou
- e) Quando as normas sociais sustentam o compromisso com a promessa como um comportamento apropriado, a promessa é mais facilmente mantida. O mesmo ocorre para grupos estáveis e com normas intactas. Em contraste, grupos instáveis e com histórico de quebra de contratos podem corroer as normas de manutenção das promessas.

2.2.2 Formação do contrato psicológico

Alguns fatores podem influenciar a percepção dos empregados a respeito dos contratos psicológicos. Em linhas gerais, quase todo tipo de comunicação ou comportamento da organização ou do empregado pode ser interpretado pela outra parte como informação sobre a natureza das promessas que existem entre eles (ROUSSEAU, 1995). Guest e Conway (2002) ressaltam a importância da

comunicação das expectativas e promessas do empregador na formação do contrato psicológico, seja esta no recrutamento, no decorrer da contínua interação empregado-empregador e/ou na comunicação formal da diretoria para os empregados (*top down*). Quanto mais efetiva for a comunicação das expectativas e promessas do empregador, em geral, menor será a ocorrência da percepção de contrato psicológico violado.

Fatores fora da organização podem ser o primeiro passo para moldar as expectativas dos empregados. As expectativas que estes já trazem quando ingressam na empresa são formadas por numerosas experiências e contextos prévios, tais como os relacionamentos empregatícios prévios e de outros membros da família, socialização na escola e na comunidade local, contexto cultural, status socioeconômico e a exposição à mídia de massa. Também, experiências pessoais que não estão relacionadas com o trabalho podem mudar a forma como as pessoas enxergam suas promessas mútuas com seus empregadores. Eventos pessoais como a paternidade (maternidade) podem fazer com que suas expectativas em relação à empresa mudem. Ainda, fatores mais amplos, como a economia, a política ou as mudanças legais atuam na percepção do contrato psicológico por representarem mudanças mais gerais, a exemplo, a globalização e o aumento da competição que acabaram por gerar programas de reestruturação com uma drástica diminuição do nível gerencial (CONWAY; BRINER, 2005).

Internamente, a organização tem papel fundamental em estabelecer e desenhar o contrato psicológico seja por meio de suas práticas de recursos humanos e práticas de administração de pessoal, pelos termos implícitos ou explícitos do contrato ou pela observação do comportamento e resposta de outros empregados em relação aos contratantes (CONWAY; BRINER, 2005).

Os contratos baseados em promessas sejam eles psicológicos, normativos ou implícitos envolvem um modelo mental usado para enquadrar eventos como promessas, aceitação e confiança. Como estes eventos envolvem percepções que são interpretações passivas da realidade, as pessoas podem criar seus próprios significados para cada um deles. Assim, se a realidade não é criada completamente na mente das pessoas, grupos que compactuam com significados para os eventos ajudam a criar os contratos normativos (ROUSSEAU, 1995).

Como as mensagens do meio externo não entram no cérebro em estado bruto, mas em forma de estruturas já interpretadas, é importante conhecer o modelo mental que as pessoas usam para compreender como elas entendem seus contratos de trabalho. Em especial porque estas estruturas podem mudar, mas podem também ser fonte de resistência. Os modelos mentais só mudam quando novas informações são discrepantes e não são prontamente interpretáveis usando o modelo antigo (ROUSSEAU, 1995).

Isto pode explicar porque depois das reestruturações os funcionários podem ter dificuldades em se adaptar ao novo contrato estabelecido. Da mesma forma, funcionários que são contratados após as reestruturações podem demonstrar melhor adaptação e, como consequência, melhores resultados. Para muitas pessoas, o modelo mental sob o qual seu contrato foi entendido é o do momento da contratação. Se este modelo resiste à mudança, contratos diferentes podem estar vigentes durante um mesmo período na empresa (ROUSSEAU, 1995).

Esta resistência, segundo Rousseau (1995), está ligada aos modelos mentais de cada indivíduo. Este modelo está baseado no fato de que os indivíduos são processadores de informação descontínuos. Isso significa dizer que as informações relacionadas ao contrato são buscadas e processadas ativamente em determinados momentos e o contrato tende a permanecer até que um sinal perceptível indique uma quebra ou uma interrupção.

Os modelos mentais que são utilizados pelas pessoas para interpretar eventos que influenciam em sua percepção são a base da estruturação do contrato psicológico. Eles são criados a partir do processamento de informações distintas que estão disponíveis. As pessoas processam as informações de duas maneiras. A primeira é controlada sistematicamente e é utilizada para processar novas informações, buscando obter o maior número de dados possível de forma cuidadosa. Este tipo de processo decisório é geralmente chamado “racional”. Uma vez que a experiência é processada, o processamento sistemático de informação dá lugar à segunda maneira, que é automática e utiliza modelos mentais estabelecidos e rotinas, dando origem a esquemas organizados pela experiência (ROUSSEAU, 1995).

Os modelos mentais que organizam o conhecimento de maneira sistemática são esquemas. Eles não apenas organizam, como tornam possível que as pessoas lidem com a ambiguidade de formas já experimentadas e, ainda, que prevejam o que vai acontecer em seguida. Os indivíduos não necessariamente mudam seus esquemas, pelo contrário, tentam encaixar a experiência em esquemas já existentes. De fato, por causa do processamento descontinuado de informações, geralmente as pessoas veem o que esperam, buscam informações apenas quando julgarem necessário e ignoram uma série de outras informações que poderiam indicar mudanças no ambiente. A estabilidade dos esquemas contribui sobremaneira para este efeito (ROUSSEAU 1995).

A busca ativa por informações tende a ser alavancada por eventos. Estes eventos pontuam o contrato quando sinalizam (ou são interpretados como significando) que um contrato está terminado, ou um novo contrato está sendo criado, ou ainda, que ambos estão acontecendo simultaneamente. (ROUSSEAU, 1995).

Quando se trata de novos contratos, a entrada do indivíduo na organização é o gatilho que alavanca a busca de informações. Um dos motivos pelos quais as pessoas recorrem ao contrato do período em que foram contratadas é o fato de que provavelmente este foi o único momento no qual elas procuraram informações relativas a este contrato (ROUSSEAU 1995).

Assim, o contrato é um tipo de esquema criado pelo processamento controlado de informações que se tornam automáticas com o tempo. Não só é possível que as pessoas tenham diferentes percepções de contrato num mesmo contexto, mas também, muitas vezes, as mudanças externas não sejam percebidas e, conseqüentemente, os esquemas mentais não sejam repensados (ROUSSEAU, 1995).

Mudanças organizacionais dão as pistas da necessidade de busca de mais informações quando elas sinalizam mudanças legítimas e inevitáveis (ROUSSEAU, 1995).

2.2.3 Os formadores do contrato psicológico (*contract makers*)

Para Rousseau (1995), qualquer pessoa dentro de uma organização que possa criar algum tipo de comprometimento com outra pode constituir um criador de contrato potencial. Estes indivíduos podem ser titulares⁴ (feitos pelas próprias partes, como executivos de uma empresa ou o próprio candidato a um trabalho) ou agentes (que seriam meros intermediários, como recrutadores e sindicatos). Estes criadores podem influenciar pessoas por diversos mecanismos, como a interação que pode se dar por diversos meios de comunicação; pela observação que pode ser usada pelo indivíduo para monitorar o comportamento de outros e coletar informações e por sinais estruturais, que fornecem informação ao indivíduo por meio das práticas de recursos humanos e documentação, que são expressões escritas de comprometerimentos feitos por anúncios, missão expressa ou qualquer outro documento.

Frequentemente as organizações confiam em documentos e sistemas para transmitir suas intenções e motivar os indivíduos. Algumas organizações com culturas fortes têm mecanismos poderosos para transmissão de sua cultura e dos contratos. Neste contexto as práticas de recursos humanos são os mecanismos mais poderosos, como o recrutamento e compensação que estão implicitamente ligados à estratégia da organização. (ROUSSEAU, 1995)

Dessa forma os contratos podem variar conforme o status das partes. Quando o contrato se faz de titular para titular (empregador para empregado), a quantidade de filtros é bastante pequena e a responsabilidade em caso de quebra ou mudança de contrato é bem clara. Quando o acordo se faz do titular para o agente (empregador para agencia de empregos), caracteriza o modelo de emprego de agência, aumentando a distância entre as partes e limitando o escopo dos termos do contrato. Os acordos firmados entre um sindicato e um recrutador caracterizam o contrato agente para agente, que geralmente apresentam uma grande distância social entre as partes, intermediado por muitos filtros. Por fim, o tipo mais comum é o contrato firmado de agente para titular. Neste tipo de contrato indivíduos representam a empresa, em variados arranjos possíveis, em contato direto com o funcionário (ROUSSEAU, 1995).

⁴ Tradução livre do autor para *principals*.

Os filtros a que se refere Rousseau (1995) estão relacionados com o possível descolamento entre as intenções reais do dirigente e as informações fornecidas pelo agente. Pesquisas desenvolvidas pela autora indicam que a maioria dos casos de quebra de contrato relatados por funcionários recém-contratados são casos em que os gerentes que atuaram como agentes em suas contratações fizeram promessas específicas não relacionadas diretamente com os propósitos iniciais da organização.

Assim, quando não foi possível mantê-las, os funcionários não conseguiram identificar se os gerentes estavam atuando como titulares ou agentes da empresa. Esta confusão de mensagens e sinais pode aumentar a ambiguidade que normalmente é esperada pelo caráter inerentemente subjetivo do estabelecimento de contratos (ROUSSEAU, 1995).

Os sinais estruturais podem, no entanto, gerar alguma ambiguidade no estabelecimento dos contratos. Algumas inconsistências nestes sinais podem ser amortecidas pela figura do gerente, fazendo com que as interpretações dos indivíduos estejam diretamente relacionadas à conformidade do processo ou à justiça do resultado. Quando existe uma desconexão entre os sinais transmitidos pela interação/observação dos *contract makers* e os mecanismos administrativos, os contratos firmados podem ter seu cumprimento comprometido. Isto se dá em parte como um reflexo da especialização das áreas, que subdividem as funções, mas nem sempre conseguem garantir a integração necessária para que não sejam enviadas aos funcionários diferentes mensagens. (ROUSSEAU, 1995).

Nesse sentido, a cultura da organização pode promover a integração ou o conflito entre as áreas, dependendo do quão consistentes e coerentes são os valores e as normas da empresa. Quanto mais difundida for a cultura da empresa, maior a possibilidade de geração de contratos individuais bem articulados e contratos normativos. Quando existem muitos *contract makers*, a possibilidade de haver divergências se amplia (ROUSSEAU, 1995).

Rousseau (1995) aponta como principal questionamento, os limites da responsabilidade da organização no que se refere aos compromissos assumidos por seus agentes e fiado por seus membros. Se por um lado, na relação com clientes, organizações orientadas para serviços acabam se guiando pelo contrato percebido

por estes e essa interpretação possa se estender para a relação com o funcionário, por outro lado isso transforma os contratos em um exercício de manipulação e distorção. Os contratos são, de fato, uma tentativa de criar a mutualidade entre as partes.

Segundo Rousseau (1995) os três componentes principais da mutualidade são previsibilidade dos comportamentos, o atingimento de objetivos que este

Figura 3 Características dos contratos psicológicos



Fonte: Adaptado de Rousseau (1995, p. 92)

comportamento permite e a clareza dos esforços das partes. (ROUSSEAU, 1995). O alinhamento das mensagens enviadas pelos *contract makers* é o que viabiliza um contrato sustentável ao longo do tempo.

2.2.4 Tipos de contrato psicológico

Segundo Rousseau (1995), os contratos psicológicos, apesar de poderem apresentar infinitas formas e conteúdos, apresentam características semelhantes que podem ser agrupadas em categorias. A autora criou uma tipologia que leva em consideração foco, inclusão, quadro temporal, formalização, estabilidade, escopo e tangibilidade. Estes aspectos variariam continuamente entre termos transacionais (que representam trocas monetizadas de curto prazo) e relacionais (que se referem a relações de longo prazo com investimentos de ambas as partes, associados à interdependência e barreiras para a saída).

Os termos típicos de contratos psicológicos transacionais se caracterizam por uma relação de curto prazo, envolvimento pessoal limitado e obrigações mútuas precisamente especificadas com pouca flexibilidade. As habilidades disponibilizadas para realização do trabalho já existem antes da contratação e os termos do contrato são claros. Já os termos dos contratos psicológicos relacionais são caracterizados por relações de longo prazo onde não é possível definir de forma clara as obrigações mútuas. O envolvimento emocional e as relações pessoais fazem parte dos termos do contrato. Os investimentos realizados tanto por empregador quanto empregado constituem uma barreira de saída neste tipo de relação. A complexidade deste contrato pode dificultar o entendimento de terceiros sobre as condições do acordo (ROUSSEAU, 1995).

Além dos termos transacionais e relacionais, Rousseau (1995) leva em conta duas outras importantes características dos contratos em sua tipologia: *time-frame* e exigências de desempenho. A primeira se refere à duração da relação de emprego (limitada/curto prazo ou ilimitado/longo prazo) e a segunda à especificação do desempenho como condição do emprego (muito ou pouco especificada). Ao organizar estas características em uma matriz 2 x 2, Rousseau (1995) introduz quatro tipos de contrato que emergem com diferentes implicações para os trabalhadores. Os contratos relacionais e transacionais não se excluem. Em determinados casos, dois arranjos intermediários podem acontecer: o equilibrado, quando a empresa busca uma relação mais próxima com o empregado, mas especifica a exigência de desempenho, e o transitivo, quando a empresa não consegue manifestar termos claros para o contrato gerando instabilidade, como em alguns casos de reestruturações organizacionais profundas.

Figura 4 Tipos de Contrato Psicológicos

		Desempenho	
		Especificado	Não especificado
Duração	Curto prazo	Transacional Baixa ambiguidade Alto turnover Baixo comprometimento Pouco aprendizado Baixa integração/ identificação	Transitivo Ambiguidade/ incerteza Alto Turnover Instabilidade
	Longo Prazo	Equilibrado Alto nível de comprometimento Grande integração/ identificação Desenvolvimento contínuo Apoio mútuo Dinâmico	Relacional Alto comprometimento Relação afetiva elevada Grande integração/ identificação Estabilidade

Fonte: Adaptado de Rousseau (1995, p. 98).

2.2.5 Violação do contrato psicológico

Em termos gerais, a violação do contrato ocorre quando os termos do contrato não são cumpridos. A violação do contrato psicológico pode variar de simples desentendimentos à quebra de confiança. Para Rousseau (1995) apesar da violação poder levar a diferentes reações das partes prejudicadas, nem sempre a consequência é o fim da relação.

Um rompimento⁵ de contrato se dá quando ambas as partes pretendem cumpri-lo, mas alguma circunstância imprevista não as permite cumprir o acordo firmado. As duas partes podem ter a intenção de cumprir os termos do contrato, mas interpretações diferentes podem levar uma das partes a não atuar conforme a expectativa da outra, constituindo uma violação inadvertida. A quebra⁶ do contrato ocorre quando uma das partes, apesar de capaz de cumprir o acordo, não o faz, deliberadamente. A forma como os indivíduos percebem as violações impactam nas respostas a estes comportamentos (ROUSSEAU, 1995).

Para Herriot; Manning e Kidd (1997), a violação de um contrato relacional pode causar desistência de se manter o comprometimento. No entanto, a natureza

⁵ Tradução livre do autor para *disruption*.

⁶ Tradução livre do autor para *breach*.

subjetiva do contrato faz com que a experiência da violação esteja diretamente ligada à interpretação que o indivíduo faz das circunstâncias.

Uma violação inadvertida pode ser facilmente acomodada pela parte prejudicada e muitas vezes passar despercebida, levando a concluir que algumas falhas no cumprimento das condições do contrato psicológico não seriam consideradas violações. Rousseau (1995) sustenta que a experiência da violação ocorre quando uma falha no cumprimento de um acordo prejudica ou causa danos que o próprio contrato foi projetado para evitar.

Morrison e Robinson (1997) usam os termos quebra e violação num sentido diferente de Rousseau (1995) e diferenciam a quebra da violação do contrato psicológico. Enquanto a primeira se refere a uma comparação cognitiva entre o que foi recebido e o que foi prometido, a segunda trata da reação emocional extrema que acompanha a quebra. Os autores argumentam que a utilização desta distinção favorece a percepção da quebra e da reação a estas quebras, fenômenos que podem ser facilmente confundidos, misturando causa e efeito. Outra vantagem é que outras respostas à quebra do contrato, que não as reações emocionais extremas, podem ser consideradas. Por outro lado, a maior desvantagem é que todas as discrepâncias, sutis e implícitas ou extremas e explícitas, são tratadas da mesma forma, como uma quebra do contrato psicológico. Estas falhas podem acontecer por oportunismo, negligência ou falta de cooperação. A terminologia a ser utilizada neste trabalho será a de Rousseau (1995).

A percepção da quebra do contrato depende de quem a está considerando. Lester; Turnley et al. (2002) compararam como empregados e seus gerentes enxergam e descobriram que empregados são mais suscetíveis do que seus supervisores a acreditar que a organização quebrou uma promessa em relação aos seus empregados em termos de pagamento, oportunidades e relações de trabalho, enquanto esta diferença não se confirma em termos de benefícios, recursos e do trabalho em si.

Um dos desafios para o entendimento da violação dos contratos é decifrar como alguns eventos aparentemente inofensivos podem ser considerados ultrajantes para o contrato enquanto outros visivelmente estranhos a seus termos

acabam sendo considerados inexpressivos. Rousseau (1995) propõe um modelo, para explicar a dinâmica das violações contratuais. O processo se inicia com a percepção de um resultado discrepante do prometido pelo contrato. O quanto esta discrepância será entendida como uma violação ou não depende de três fatores:

- a) Monitoramento – é a busca indireta de informações por meio da observação do comportamento de outras pessoas. Quando não existe a possibilidade de comparação entre os tratamentos dispensados, existe grande possibilidade de que a discrepância não seja percebida;
- b) Tamanho percebido da perda – grandes e pequenas discrepâncias são percebidas de forma diferente, de forma que quanto maior o dano causado à outra parte, maior a percepção de violação de contrato, mesmo nos casos de violações inadvertidas; e
- c) Força da relação – a violação pode causar um trauma que compromete a relação no longo-prazo. A resistência e a história da relação ajudam a definir a percepção da discrepância como severa ou suave. Quanto melhor a relação, menor a possibilidade de pequenas discrepâncias serem entendidas como violações.

Ainda, outra possível causa de uma quebra de contrato refere-se aos eventos que acontecem fora da organização ou previamente à contratação do empregado.

Para Robinson e Morrison (2000), os indivíduos percebem mais facilmente a quebra do contrato por seus empregadores quando já a experimentaram com empregadores anteriores ou quando sabem que possuem alternativas de emprego. Os empregados que já experimentaram uma quebra de contrato tendem a confiar menos no empregador e a monitorar mais a relação de trabalho.

Por fim, Robinson e Morrison (2000) apresentam um modelo teórico com dois caminhos que podem levar à quebra do contrato psicológico. O primeiro é a renegação, quando por consequência de um desempenho ruim a empresa quebra deliberadamente os contratos com seus funcionários. O segundo, chamado incongruência, resulta da falta de informações na contratação e das dificuldades de

socialização dos funcionários. Assim, estes percebem quebra de contrato onde há, efetivamente, um descasamento nas mensagens transmitidas e percebidas.

O resultado das violações de contrato psicológico é um assunto amplamente estudado, e as consequências, embora muito variadas, acabam se resumindo na percepção de uma relação negativa com a empresa, e assim, menor se torna a disposição de realizar tarefas por ela.

Robinson e Rousseau (1994) apud Rousseau (1995) apontam a perda de confiança gerada pela violação do contrato como um dos fatores que podem levar à diminuição do investimento afetivo e comportamental para com a empresa. Isso se deve ao fato de não haver mais credibilidade na troca que teoricamente estava estipulada pelo contrato.

Robinson; Kraatz e Rousseau (1994) apud Conway e Briner (2005) veem estas consequências como alternativa encontrada pelos empregados para tornar o contrato novamente balanceado, ajustando suas contribuições ao *input* dado pelo empregador. Além disso, quando contratos são quebrados, eles costumam envolver aspectos que são importantes para os funcionários como fontes de satisfação e motivação, tais como negociações salariais e promoções.

As violações de contrato podem gerar respostas de muitas naturezas, mudando a forma como as pessoas se comportariam em interações subsequentes. O modo como as pessoas reagem a uma violação estão relacionados a fatores situacionais e predisposição das partes. Rousseau (1995) apresenta quatro comportamentos típicos:

- a) Passivo-destrutivo (*exit*): representado pela saída voluntária da relação e ocorre com mais frequência em contratos com termos transacionais com custos de saída baixos. Por estes contratos serem muito claros, as imperfeições na manutenção do compromisso ficam muito evidentes;
- b) Ativo-construtivo (*voice*): se refere ao comportamento adotado pelas vítimas para remediar a violação e dar continuidade à relação, reduzindo as perdas e restabelecendo a confiança. Ele é viável quando existe uma relação positiva e

os canais de comunicação são abertos, fazendo com que as pessoas acreditem que podem influenciar a outra parte do contrato;

- c) Passivo-constutivo (*loyalty/silence*): o silêncio é uma forma de não responder e pode ser interpretado como lealdade ou fuga. Ele reflete a disposição de aceitar circunstâncias desfavoráveis e acontece quando os canais de comunicação não estão disponíveis e não existe uma oportunidade melhor para a vítima em outras organizações; e
- d) Ativo-destrutivo (*neglect/destruction*): a negligência é uma forma de resposta complexa que se caracteriza pelo comportamento descompromissado da vítima com suas obrigações. Acontece com mais frequência quando existe uma história de conflito e desconfiança.

Algumas das estratégias adotadas para diminuir o impacto da experiência da violação passam basicamente por reduzir a perda propriamente dita e a percepção da perda, seja por meio de substituição do que foi perdido, reconhecendo os aspectos simbólicos do contrato ou ainda oferecendo uma explicação plausível para as medidas tomadas (ROUSSEAU, 1995).

Remediar é uma das formas encontradas para honrar o espírito do contrato e envolve substituir o resultado por outro que tenha valor percebido próximo ao do original. Gerenciar a perda em si e a sua percepção são formas de remediar o dano causado à relação. O problema é comparar os valores – especialmente os simbólicos – dos recursos. Estes podem se mostrar tão ou mais importantes que os monetários quando se trata de substituições (ROUSSEAU, 1995).

Conway e Briner (2005) indicam que existem fatores que moderam os efeitos da violação do contrato. Um deles é a importância da promessa na relação entre empregado e empregador. Outro fator está relacionado ao motivo da violação.

Assim, quando existe a quebra ou violação do contrato, mesmo em circunstâncias em que ela poderia ser evitada, entra em jogo um aspecto importante na percepção da violação. A voluntariedade é percebida como o quanto a parte que comete a quebra do contrato tem o controle da situação. Da perspectiva da "vítima", a linha que separa a possibilidade da impossibilidade de honrar um contrato é tênue

e o comportamento adotado tanto antes quanto depois da perda pode ser determinante na interpretação de sua quebra (ROUSSEAU, 1995).

Quando a interpretação das vítimas é de que a situação estava fora do controle do violador, ela não resulta em quebra. A percepção do quanto o violador do contrato tem de controle das circunstâncias depende das informações disponíveis às vítimas e quanto mais acreditável for a explicação do evento, menos as pessoas considerarão a quebra como culpa da empresa (ROUSSEAU, 1995).

Após o gerenciamento do tamanho da perda, a atenção se volta para o processo pelo qual as discrepâncias e disputas são resolvidas. Pessoas reagem mais favoravelmente quando o processo de tomada de decisões é considerado como justo, ainda que não atendam seus interesses pessoais. Isto o legitima e torna os resultados mais compreensíveis, mesmo os negativos. Seis regras caracterizam um processo justo: a consistência das ações tomadas ao longo do tempo e com diferentes pessoas; a eliminação de viés que pode indevidamente beneficiar indivíduos em particular ou evidenciar formas de preconceitos; exatidão das informações que servem de base para o processo de tomada de decisão; oportunidade de corrigir possíveis erros gerados por inexatidão de informação; representatividade do processo dentre os subgrupos e indivíduos importantes; e compatibilidade com os padrões morais e éticos predominantes (ROUSSEAU, 1995).

Quebras de contratos reincidentes podem fornecer justificativa para violações subsequentes. Uma vez que um determinado comportamento é visto com complacência, o padrão esperado para o próximo contrato diminui e isto acaba moldando o contexto moral de decisões subsequentes (ROUSSEAU, 1995).

2.2.6 *Alterando o contrato psicológico*

Apesar de os contratos terem sido criados como uma forma de prever o futuro e garantir certa estabilidade, muitas vezes precisam ser mudados para que possam sobreviver. Como os contratos são modelos do futuro baseados em experiências passadas, muitas formas de contrato têm suas raízes em tempos de relativa estabilidade e previsibilidade, requerendo uma revisão não só de seu modelo inicial, mas da forma como a mudança é gerenciada (ROUSSEAU, 1995).

As mudanças nos contratos podem ocorrer de diversas formas. Mudanças internas levam ao desvio (*drift*) do contrato e mudanças externas levam à acomodação evolucionária ou à transformação revolucionária dos termos do contrato (ROUSSEAU, 1995).

O desvio no contrato pode ocorrer sem nenhum esforço formal de alteração de termos e envolve mudanças internamente induzidas no modo como o contrato é entendido. Este processo pode se iniciar por duas causas principais: as tendências cognitivas e os efeitos de maturação (ROUSSEAU, 1995).

Devido à imperfeição dos dados, o processamento de informações das pessoas é fortemente influenciado por suas expectativas e interpretações. Algumas das tendências cognitivas mais comuns estão ligadas à disponibilidade da informação a respeito das contribuições de cada uma das partes do contrato, a inclinação em acreditar que sua intenção de cumprir o contrato é maior que a da contraparte e a de criar cenários otimistas irreais a respeito da capacidade de cumprir os acordos firmados, já que as pessoas estão inclinadas a lembrar mais de seus sucessos do que de seus fracassos e acreditar exageradamente no seu controle pessoal da situação. A consequência disto é que as pessoas, em geral, acreditam ter cumprido sua parte do contrato enquanto a outra parte não (ROUSSEAU, 1995).

A maturação é a mudança da forma como a pessoa enxerga o papel do trabalho em função de mudanças na sua vida pessoal. Estas podem se dar por demandas familiares ou crescimento pessoal, gerando uma nova definição de suas responsabilidades no trabalho. O ciclo de vida, tanto do empregado quanto da empresa, pode gerar mudanças no significado dos termos do contrato (ROUSSEAU, 1995).

Tanto empregados quanto empregadores podem mudar suas expectativas sem que a outra parte experimente uma mudança no acordo. A zona de aceitação, conforme proposta por Simon (1958) apud Rousseau (1995), é a área em que as organizações podem pedir novas atribuições aos funcionários sem que isto seja percebido. Quando as mudanças ocorrem muito lentamente, elas acabam criando desvios na zona de aceitação. Os desvios (*drifts*) acontecem com mais frequência

quando as mudanças internas podem ser encaixadas em esquemas antigos e quando existe uma boa relação entre empregado e empregador (ROUSSEAU, 1995).

O tempo de duração de um contrato pode mudar seus termos de transacionais para relacionais. Quanto mais tempo a relação dura, maiores são as barreiras de saída, envolvendo custos econômicos e financeiros. A permanência de um funcionário por muito tempo pode indicar desvios, se a empresa permitir que o funcionário trabalhe da forma que considera mais adequada e torna tácitos seus conhecimentos e experiências na empresa. Este contrato parece ser contínuo, mas, no entanto, representa um novo, diferente do inicial (ROUSSEAU, 1995).

Se por um lado os desvios podem ser favoráveis por proporcionarem uma flexibilidade que permita a adaptação aos ciclos de vida e às mudanças organizacionais, por outro eles podem criar violações quando a percepção de desvio de uma das partes excede a zona de aceitação da outra. Para alcançar um acordo que seja mútuo e contínuo, Rousseau (1995) sugere conversas periódicas acerca dos aspectos centrais do contrato, treinamentos que favoreçam a comunicação do entendimento dos termos e atualizações que evitem a expansão do contrato e a erosão dos acordos. Os desvios podem evitar os perigos de uma empresa estática e ainda proporcionar o crescimento pessoal de seus funcionários (ROUSSEAU, 1995).

Mudanças externas, por sua vez, podem tornar inviáveis acordos estabelecidos para o longo-prazo. Este fator pode ser ainda mais expressivo dependendo da indústria na qual a empresa está inserida. Estas mudanças podem levar à sua acomodação na estrutura do contrato existente ou à transformação na natureza da relação entre as partes, redefinindo este contrato (ROUSSEAU, 1995).

Geralmente, a estratégia de mudança do contrato se dá via acomodação, já que ela permite a continuidade do contrato, demonstrando que não há um rompimento do mesmo e que diante da impossibilidade de cumprir o acordo, existe a intenção de honrar o espírito do contrato, mantendo os mesmos esquemas mentais e a integridade da relação entre as partes. Isto é possível principalmente quando o bom relacionamento empregado\empregador amplia a zona de aceitação devido ao seu aspecto relacional (ROUSSEAU, 1995).

A acomodação é influenciada pela manutenção do *status quo* da relação. Quanto mais justas forem as mudanças, maiores serão as possibilidades de redução das perdas. Quando as ações geram ganho para uma das partes às custas da outra, elas poderão ser mais facilmente reconhecidas como uma ameaça. Em três situações, ganhos (e perdas) unilaterais podem ser aceitos: quando o ganho não tem custo para a outra parte, quando a perda representa apenas a manutenção do *status quo* e quando existem razões capazes de legitimar as ações. Elas são, em geral, externas e fora do controle das partes (ROUSSEAU, 1995).

Outro fator que pode impactar no processo de acomodação é o nível em que a mudança afeta o contrato. Mudanças nos termos considerados auxiliares – que não estão profundamente estabelecidos – são consideradas mais facilmente acomodáveis do que as mudanças nos termos principais. O mesmo acontece quando os benefícios estão agrupados. Por ser mais difícil que as pessoas os percebam como componentes individuais, a mudança no pacote pode gerar percepção de perda (ROUSSEAU, 1995).

Além disso, a participação nos processos de mudança, a limitação do escopo da mudança – muitas vezes representando apenas refinamentos nos termos contratuais iniciais – e a clareza do término da mudança também são aliados do processo de acomodação. Uma vez que muitas empresas não pontuam o término das mudanças, as pessoas não conseguem confiar no aspecto de previsibilidade do contrato, levando a insegurança, ansiedade e muitas das vezes, índices altos de rotação de empregados em processos muito prolongados. A falta de continuidade pode acarretar o fracasso da acomodação, bem como subestimar sua importância pode gerar uma reação inesperada da outra parte (ROUSSEAU, 1995).

As transformações representam mudanças radicais, com o término do contrato existente, pela sua quebra ou conclusão, e a conseqüente criação de um novo contrato. Neste caso, existe uma possibilidade real, tanto de ganhos quanto de perdas muito expressivas. O processo de transformação e a violação são separados por uma tênue linha e a forma como esse processo ocorre pode determinar a violação de fato ou a mudança da base do relacionamento entre as partes.

Rousseau (1995) descreve um processo de quatro etapas na transformação dos contratos. A primeira é desafiar os contratos existentes para entender e criar a necessidade de mudança, a despeito da tendência ao conservadorismo e à manutenção do contrato. A segunda passa pela preparação para a recontextualização (*reframing*) por meio de estratégias para redução de perdas, descongelando o contrato inicial e reconhecendo a importância do contrato vigente, mas sinalizando a proximidade de um novo acordo. O uso de estruturas de transição pode facilitar a comunicação das transformações, cuja falta é uma das causas mais recorrentes na falha do processo. O terceiro passo é criar um novo esquema que crie imagens do futuro. Mais do que um evento único, os contratos são criados pela interação com os membros da organização. Neste ponto, novos termos do acordo são identificados, transmitidos e interpretados. Os agentes da mudança precisam estar aptos a transmitir os eventos organizacionais e ambientais de várias perspectivas, para além de seus quadros próprios de referência e os empregados devem se comportar como novatos na busca ativa por informações. A última etapa testa a confiabilidade e promove a aceitação do novo contrato, que é demonstrada pela adoção de um novo quadro de referência, pela expressão de uma escolha, pela transmissão do compromisso publicamente e pelo desenvolvimento de uma massa crítica de pessoas com o mesmo contrato (ROUSSEAU, 1995).

2.3 Turnover

Nas últimas duas décadas, a mobilidade da força de trabalho aumentou significativamente impondo altos custos para muitas organizações. Segundo relatório do U.S. Bureau of Labor Statistics, 30% dos trabalhadores permanecem num mesmo emprego por menos de dois anos e mais da metade saem em torno do quinto ano. Apesar de a recente recessão ter reduzido o *turnover*, tendências históricas sugerem que as organizações verão um aumento significativo no número de empregados se demitindo em busca de melhores oportunidades, principalmente em economias em crescimento, com a consequente melhora no mercado de trabalho (BALLINGER; CRAIG et al., 2011).

A competição para manter empregados importantes é intensa. Altos executivos e gerentes de recursos humanos empregam grande quantidade de

tempo, esforço e dinheiro buscando maneiras de reter pessoal. Algumas ideias desafiam a sabedoria convencional de que o funcionário abandona seu trabalho apenas por insatisfação e que o que o retém é o dinheiro. Muitos deixam seu emprego por motivos não relacionados ao trabalho (assuntos familiares, por exemplo) e frequentemente eventos não esperados (uma enfermidade, por exemplo) são a causa do *turnover*. Além disso, empregados podem permanecer em seus empregos por se sentirem amarrados ou adaptados ao trabalho e à sua comunidade (MITCHELL; HOLTOM; LEE, 2001).

O *turnover* é um dos resultados da relação de trabalho mais importantes, representando custos e benefícios para o empregador. Estes custos estão relacionados à possível perda de continuidade, à perda de conhecimento e por todos aqueles custos diretamente ligados à reposição do recurso humano (BATT; COLVIN, 2011). A perda de talentos produtivos, engajados e bem conectados é sempre muito cara. Entretanto, a maioria das estimativas não reflete o real impacto do *turnover* porque normalmente apenas se baseiam nos custos de reposição de um empregado, deixando de considerar os feitos negativos que podem ocorrer em decorrência da ruptura de redes (*networks*) informais (BALLINGER; CRAIG et al., 2011).

Os benefícios estão ligados à possibilidade de se contratar funcionários a custos menores ou com habilidades mais atualizadas. Estas incertezas levam a vários questionamentos relacionados à motivação para o *turnover* e a qual o nível de *turnover* que é bom ou prejudicial para cada organização (BATT; COLVIN, 2011).

Em relação ao indivíduo, apesar de o empregado acreditar que, no momento em que toma a decisão, deixar o emprego atual é a melhor opção, a transição para uma nova situação apresenta uma série de ônus. Há incertezas e os empregados, junto com suas famílias, precisam fazer inúmeros ajustes, especialmente se há movimentação geográfica (nova moradia, nova escola para os filhos, busca de novo emprego para o cônjuge e afastamento de amigos, por exemplo) (MITCHELL; HOLTOM; LEE, 2001)

Turnover pode ser definido como o ato de mudar de atividade, mudando ou não de organização, ou de mudança de organização para atividade semelhante

(FIELDS et al., 2005). Pode se apresentar na forma de demissão voluntária, quando o empregado decide sair da organização por sua conta ou na forma de demissão involuntária, que ocorre quando o empregador decide encerrar o vínculo do empregado com a organização ou quando o empregado é obrigado a deixar o emprego atual por algum motivo ou circunstância (BATT; COLVIN, 2011). Neste trabalho convencionou-se que *turnover* seria a saída da organização atual de forma genérica, seja ela voluntária ou não.

A demissão como forma voluntária de *turnover* é considerada um processo racional em que o empregado toma uma decisão levando em consideração suas opções alternativas (BATT; COLVIN, 2011). Entretanto, o empregado pode se demitir mesmo se não houver outro emprego em vista ou planejamento prévio (FIELDS et al., 2005).

A forma voluntária pode ser considerada uma forma de *turnover* disfuncional, quando um funcionário que apresenta bons resultados se demite. A demissão de iniciativa do empregador é vista frequentemente como uma forma de se corrigir erros de seleção que causam baixo desempenho do empregado. Entretanto, o baixo desempenho pode estar ligado a outros fatores diferentes de erros de seleção, por exemplo, as habilidades de um funcionário podem ter se tornado obsoletas quando um sistema de produção novo é introduzido (BATT; COLVIN, 2011).

Apesar das circunstâncias sob as quais cada indivíduo deixa uma organização serem únicas, em geral os estudos têm considerado que as decisões envolvendo a demissão voluntária são influenciadas pelo nível de satisfação e comprometimento com o trabalho e com a organização. Baseados nestes dois fatores, indivíduos sistematicamente comparam seu trabalho atual com as opções alternativas percebidas. Se esta comparação é favorável ao trabalho atual, os indivíduos tendem a aceitar o estado atual e pensamentos relacionados à saída diminuem. Caso contrário, os indivíduos podem incrementar seu desejo de sair da organização e buscar um novo trabalho, saindo eventualmente (HOLT; REHG et al., 2007).

Cabe ressaltar que o comprometimento citado acima pode ser definido como um sentimento de identificação com a organização e pode ser classificado como

afetivo (ligação emocional com a organização, baseado na lealdade a um indivíduo ou organização) ou como de continuidade (ligado à percepção de custos envolvidos com a saída de uma organização). Por exemplo, um soldado comprometido emocionalmente com o exército, permanece na ativa até a aposentadoria por causa de suas experiências positivas, enquanto que um soldado com comprometimento de continuidade permanece em serviço até o fim de seu período obrigatório somente para receber os benefícios decorrentes do tempo de serviço. Um empregado que não estiver comprometido nem afetivamente, nem se identificado com valores ou objetivos da organização poderá estar comprometido dentro do enfoque de continuidade, e não sai da empresa mesmo estando insatisfeito. Apesar disso, este tipo de comprometimento pode não ser suficiente para sua retenção (BRESSLER, 2010).

Segundo Steel e Lounsbury (2009), muitos estudiosos do *turnover* apresentam seus modelos baseados no desejo de sair (do emprego atual) e na percepção de facilidade de movimento (facilidade de se movimentar do emprego atual para um novo, causada pela percepção do número de alternativas ao trabalho atual). Este trabalho foi baseado nas tradições conceituais da teoria administrativa de tomada de decisão, que coloca a tomada de decisão humana como um processo sistemático e ordenado.

Alguns autores abordam o *turnover* com base em teorias do campo das atitudes (satisfação e comprometimento, por exemplo) enquanto que outros saem do campo da psicologia, buscando raízes em outras áreas de conhecimento, como a economia do trabalho e sociologia (STEEL; LOUNSBURY, 2009). Além desses, a violação de contratos psicológicos aparece frequentemente na literatura como influência na intenção de sair e no próprio *turnover* (MITCHELL; HOLTOM; LEE, 2001). O fato é que os modelos de *turnover* são, em essência, extrapolações da teoria de tomada de decisão, e recentes inovações nesta área de conhecimento influenciaram os modelos mais recentes, como o de Lee e Mitchell (1994), que se baseiam no conceito de que a tomada de decisão não é um processo linear (STEEL; LOUNSBURY, 2009).

Segundo Drenzo e Greenhaus (2011), a maioria dos modelos teóricos proeminentes considera que o *turnover* é função tanto do desejo do empregado

(cujo principal indicador está na sua baixa satisfação com o emprego que cria o desejo de sair) como da facilidade de movimento (que tem como principais indicadores uma economia forte e variedade de alternativas de trabalho). Estes autores destacam que a literatura sobre o tema enfatiza demais o desejo de mudar de trabalho e que assume o *turnover* como um processo estático que não considera o aprendizado decorrente do processo de procura por opções de trabalho. Alguns pesquisadores afirmam que a percepção de facilidade de movimento é geralmente derivada de atividades de procura por trabalho. Esta por sua vez, seria causada pela insatisfação com o trabalho que leva o empregado a pensar em se demitir e pesquisar por opções alternativas ao trabalho atual.

Steel e Landon (2010) destacam que existem três principais mecanismos de *turnover*: busca externa, atitudes e intenção de sair. Trabalhos empíricos claramente justificam a posição central das atitudes e da intenção de sair nas teorias de *turnover*. No campo das atitudes, a relação entre comprometimento e *turnover* se mostra mais forte do que a da satisfação com o *turnover* (LYTELL; DRASGOW, 2009).

Steel e Lounsbury (2009) em seu trabalho de revisão e síntese de modelos de *turnover* afirmam que estes normalmente seguem uma das três formas: (1) tentar criar um modelo universal que explicaria o *turnover* de forma genérica, sem atentar para circunstâncias e situações específicas de cada indivíduo; (2) criar uma representação mais limitada, que tentaria explicar o processo mais típico ou que ocorre com maior frequência, buscando padrões e a existência de um estilo predominante de decisão; ou (3) criar um modelo que se aplique a várias subpopulações, considerando que os processos envolvidos no *turnover* são qualitativamente diferentes para cada indivíduo em diferentes situações.

Lee e Mitchell (1994) chamam de modelos tradicionais aqueles que consideram como motivadores do *turnover* a percepção da facilidade de movimento e o desejo de sair. Segundo Lee; Mitchell et al.(1999), o desejo de sair ocorre quando pessoas, no decorrer do tempo, começam a sentir que seu trabalho não traz os benefícios intelectuais, emocionais e financeiros que eles desejam.

Bluedorn (1979), considerando que o indivíduo pode estar satisfeito com alguns aspectos e insatisfeito com outros, vê a insatisfação como resultado negativo do somatório de aspectos percebidos como positivos e negativos. Lytell e Drasgow (2009) alegam que a satisfação pode ser medida em facetas, como a satisfação com a remuneração, entretanto, a maioria dos teóricos focaram numa satisfação global.

Todos os fatores já citados afetam diferentes populações de formas diferentes. Isto provavelmente porque o processo cognitivo varia nos diferentes grupos de pessoas (o foco varia em relação aos fatores). Por exemplo, as alternativas de trabalho possíveis podem ter efeitos substanciais e diretos no *turnover* e a satisfação nenhum efeito quando se trata de empregados temporários e, em contraste, os dois fatores podem afetar empregados permanentes com trabalho em tempo integral (LEE; MITCHELL, 1994)

Adicionalmente, a relação entre insatisfação no trabalho e *turnover* voluntário é mais forte quando há maior facilidade de movimento (taxa de desemprego baixa, por exemplo) e a empregabilidade no nível do indivíduo atenua os efeitos do nível de desemprego da economia nas intencões de *turnover*. Por outro lado, a insatisfação pode não ser considerada como "gatilho" para a procura por um novo trabalho: seria necessária alguma procura prévia para gerar a percepção de mobilidade para que a insatisfação provocasse uma procura adicional. (DIRENZO; GREENHAUS, 2011).

Muitos acadêmicos assumem incorretamente que o *turnover* e a retenção do empregado são processos recíprocos. Steel e Lounsbury (2009) afirmam que estes processos devem ser vistos como relacionados, mas não recíprocos, uma vez que diferentes conjuntos de motivos justificam cada um desses processos. A maioria dos modelos não explica porque os indivíduos decidem ficar na instituição, isto provavelmente porque a decisão de ficar seria considerada oposta da decisão de sair. Por exemplo, mobilidade interna à organização (promoções, por exemplo) promove a retenção ao oferecer a possibilidade de satisfazer o desejo de mudar de atividade sem ter que recorrer à decisão extrema de sair da organização. Logo, este exemplo seria mais apropriadamente visto como uma causa para retenção e não para o *turnover* (STEEL; LOUNSBURY, 2009).

Lytell e Drasgow (2009) afirmam que os mecanismos que levam ao *turnover* mudam no decorrer do tempo, nas diferentes fases da carreira do indivíduo e que o tempo decorrido entre a medição de um fator e a ocorrência do *turnover* modera a força da relação entre eles. Isto quer dizer que se o tempo decorrido entre a medição e a ocorrência do fator causador da saída do indivíduo for grande, a relação entre estes aparentará ser menor do que é realmente. Dessa forma, o *turnover* deveria ser estudado como o ato final de um processo constituído de uma série de mecanismos que leva a uma intenção e à decisão de sair. O estudo de como um processo pode levar a pensar em quando ocorrerá o *turnover* e não em se ocorrerá.

O modelo *unfolding* de *turnover* (LEE; MITCHELL et al., 1999 e LEE; MITCHELL, 1994), sugere que o *turnover* voluntário pode ocorrer como resultado de um choque, que pode ser um evento desagradável, um fato ou uma informação não esperada. Este choque pode ser uma nova informação sobre os valores da organização que força o empregado a optar entre comprometer valores pessoais ou deixar o trabalho atual ou um empregado astuto pode estimar que sua situação no emprego atual vai se deteriorar, por exemplo. Em algumas situações, como as exemplificadas, a separação entre o *turnover* voluntário e o involuntário não é clara (FIELDS et al., 2005).

Este modelo de Lee e Mitchell (1994) identificou diversos caminhos para o *turnover* voluntário que não são motivados somente por insatisfação no trabalho, mas por estes choques, relacionados ou não ao trabalho, internos ou não ao indivíduo, incluindo ofertas de trabalho, pressões e responsabilidades familiares. Estes choques, que podem ser positivos, neutros ou negativos e levariam o indivíduo a avaliar seu emprego atual e suas alternativas de trabalho, podem ser interpretados de formas diferentes pelos empregados, conforme o contexto cognitivo e social em que este se encontrar. Estes choques são comparados aos seus valores, objetivos e planos (chamados de imagens) e se forem incompatíveis, levam ao surgimento de ideias relacionadas ao desejo de sair. Somados às imagens, o indivíduo possui roteiros (*scripts*) que são planos de ação pessoais que podem ser baseados em experiências passadas, observação de outros indivíduos, ou expectativas sociais. Além de serem comparados a roteiros e imagens preexistentes, estes eventos são avaliados e comparados também em relação à satisfação no trabalho (tanto pessoal como profissional) (HOLT; REHG et al., 2007).

É fato que os valores do indivíduo mudam com o passar do tempo e com o tempo de carreira. No início da carreira, prevalecem valores ligados ao hedonismo (prazer e gratificação para si mesmo) e estimulação (excitação, novidade, mudança e desafio), passando gradativamente para valores como segurança (integridade pessoal, estabilidade na sociedade, no relacionamento, por exemplo) e tradição (respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade). Isto reflete a mudança de priorização de valores que atendem a interesses individuais para interesses coletivos e podem representar um reflexo dos "ciclos de vida", isto é, momentos chave da vida pessoal (casamento, nascimento de filhos, por exemplo) podem influenciar as decisões e prioridades na carreira. Estes valores funcionam como "âncoras de carreira" que orientam a trajetória profissional do indivíduo (REIS; ANTONIO; SANTOS; MARINHO, 2010).

No trabalho de Mitchell; Holtom e Lee (2001), verificou-se que os choques organizacionais que mais levavam ao desejo de sair foram: ser encorajado a pedir demissão, ter um desentendimento forte com um chefe, ser passado para trás numa promoção e receber uma avaliação de desempenho ruim inesperada. Os choques externos que mais incitavam o desejo de sair foram: ofertas de emprego não esperadas e realocação de cônjuge.

Lee e Mitchell (1994) afirmam que os demais modelos existentes eram muito simples e que a saída de uma organização pode ocorrer de várias formas diferentes. Em alguns casos, o empregado simplesmente deixa o emprego porque já tinha um roteiro previamente definido, sem passar por nenhum processo cognitivo complexo que avalie o trabalho atual e as alternativas (por exemplo, se o empregado já tiver em mente que não quer deixar o local onde mora, se for transferido para outro local, prefere se demitir e procurar outro trabalho). Isto porque a maioria dos indivíduos decide se permanece ou não em uma atividade baseado em critérios de compatibilidade ou adaptação (*fit*) de seus roteiros e imagens com as condições do emprego atual, e não com base em maximização de expectativas subjetivas de utilidade. Por exemplo, uma promoção pode se adequar a imagens do trabalho ao mesmo tempo que entram em conflito com imagens familiares. Uma alternativa que o indivíduo tem é mudar a imagem ou roteiro conflitante, sendo que alguns são mais fáceis de serem alteradas do que outros (planos são mais fáceis de serem alterados do que valores, por exemplo).

Steel (2002) desenvolveu um modelo chamado de cibernético, que vê a procura por emprego como um processo cíclico, no qual a informação adquirida na busca por opções gera oportunidades para o aprendizado sobre o mercado de trabalho. Esta oportunidade de aprendizado possibilita que o indivíduo se adapte e influencie seu ambiente à medida que aperfeiçoa o entedimento sobre o mercado e refina sua percepção sobre sua empregabilidade. Este modelo vê a tomada de decisão como um processo de ação, *feedback* e adaptação. Assim, neste modelo, a procura por emprego é um processo contínuo, em que a busca pode ser caracterizada como uma série de passos interativos envolvendo exploração do mercado, *feedback* e ajuste de comportamento (STEEL; LOUNSBURY, 2009).

Um modelo mais recente envolve o que foi chamado de "enraizamento" (*embeddedness*), que é um construto que ajuda a explicar a longevidade de uma relação de emprego. À medida que o tempo de relacionamento aumenta, os vínculos entre empregador e empregado se tornam cada vez mais fortes. Quanto mais tempo este relacionamento durar, mais difícil será para o indivíduo arrebitar os laços que o vinculam à organização. Estes mecanismos de vinculação se tornam tão fortes e onipresentes que o indivíduo se sente amarrado à organização (STEEL; LOUNSBURY, 2009).

Estes vínculos estão divididos em três categorias: (1) ligações (*links*) com outros indivíduos, equipes e grupos; (2) percepção de ajuste/adaptação (*fit*) ao trabalho, à organização e à comunidade; e (3) o que deverá ser sacrificado se o indivíduo se demitir. As ligações podem ser formais ou não e sugerem que há diversas linhas que ligam o indivíduo e sua família a uma rede social de amigos e grupos (no trabalho ou não), ao ambiente físico e à comunidade. Quanto maior o número de linhas, mais amarrado ao trabalho e à instituição o indivíduo estará (MITCHELL; HOLTOM et al., 2001).

O ajuste é definido como a percepção de compatibilidade ou conforto em relação à uma organização e seu ambiente. Os valores pessoais, objetivos e planos devem se encaixar na cultura corporativa e nas demandas do trabalho, ao mesmo tempo que deve haver encaixe na comunidade e no ambiente ao redor desta. Quanto mais ajustado, maior as chances de um empregado se sentir pessoal e profissionalmente atado a uma organização (MITCHELL; HOLTOM et al., 2001).

O sacrifício captura a percepção do custo material ou benefícios psicológicos que precisam ser abandonados ao se demitir (por exemplo, deixar colegas e desistir de projetos interessantes). Quanto maior a percepção de perda, maior a dificuldade de decidir pela demissão (MITCHELL; HOLTOM et al., 2001).

Este modelo é baseado em três grupos de ideias: primeiro, há diversos fatores externos ao trabalho importantes para a fixação ao emprego, como assuntos relacionados à família, hobbies e religião; segundo, outros fatores da organização diferentes daqueles ligados às atitudes ou à estrutura da organização (como trabalho em grupo, associação a sindicatos e certos tipos de projetos) podem criar comprometimento. E terceiro, o próprio modelo *unfolding* de *turnover*, que tem como aspecto relevante, o fato de que o indivíduo pode deixar uma organização mesmo estando satisfeito, sem procurar por opções de trabalho antes de se demitir ou por causa de algum choque. Além disso, os choques frequentemente ocorrem fora da organização (STEEL; LOUNSBURY, 2009).

Alguns autores argumentam que o *turnover* deve ser encarado como uma variável estratégica, definindo os seus índices conforme os objetivos da organização (OSTERMAN, 1987). Os empregadores podem gerenciar o *turnover* por meio de suas políticas de recursos humanos e o seu nível ideal pode variar dependendo do mercado, condições da indústria, estratégia de negócios ou de valores da organização (BATT; COLVIN, 2011). Por exemplo, uma empresa que tem como objetivo estratégico o elevado índice de qualidade no atendimento, buscará baixa rotatividade de pessoal, uma vez que esta é inversamente proporcional à motivação dos funcionários que impacta diretamente na qualidade do serviço final. Por outro lado, empresas com foco no baixo custo podem permitir e até incentivar alto *turnover* como forma de minimizar os custos com mão de obra (HESKETT et al., 2002).

Muitas organizações enxergam o *turnover* como parte de seu sistema de recursos humanos e buscam controlá-lo, tentando mantê-lo dentro de um nível considerado ótimo, (SIEBERT; ZUBANOV, 2009). Batt e Colvin (2011) afirmam que as práticas de RH tendem a duas políticas: alto comprometimento dos funcionários com baixo *turnover*, com foco na qualidade e lealdade dos clientes e consumidores e alto *turnover* em organizações que visam minimizar custos. A administração do *turnover* pode ser analisada sobre três aspectos principais: organização do trabalho,

indução do comprometimento com incentivos de longo prazo e melhoria de desempenho com incentivos de curto prazo (práticas que visam a melhorar a produtividade do funcionário).

O primeiro se refere principalmente a como é a dinâmica e a rotina de trabalho dentro da organização. A literatura mostra que em trabalhos onde há maior envolvimento do empregado com a organização, com autonomia e resolução de problemas em grupo, o comprometimento dos funcionários é maior, bem como a satisfação e, conseqüentemente, os índices de demissão voluntária são menores. Batt e Colvin (2011) argumentam que isso se justifica porque a autonomia permite que o funcionário utilize seu conhecimento tácito para resolver problemas e que a solução de problemas é facilitada pela colaboração (BATT; COLVIN, 2011).

O segundo aspecto, que retoma a teoria do mercado interno de trabalho, trata de incentivos como salários, benefícios e promoções internas, todos com características de longo prazo que incentivam a permanência na organização. Manchester (2010), analisando os efeitos de investimentos na qualificação de funcionários no *turnover*, destaca que programas de qualificação têm o efeito de retenção nos funcionários porque a própria organização deseja receber um retorno sobre o investimento feito, além da conseqüente motivação do indivíduo.

O terceiro, em contrapartida, apresentaria relação direta com a demissão voluntária. Batt e Colvin, (2011), exemplificam estes incentivos com práticas de recursos humanos como o monitoramento do desempenho dos funcionários, o aumento de horas trabalhadas e pagamentos em função de desempenho.

Direnzo e Greenhaus (2011) desenvolveram um modelo que analisa como a busca por novo emprego e o *turnover* se relacionam no decorrer do tempo. Neste modelo, foi adotada a perspectiva de sistemas cibernéticos, que levam em consideração que indivíduos estão sempre em "modo de busca" por novo emprego (em diversos níveis de intensidade e algumas vezes em nível passivo) em função da volatilidade dos mercados de trabalho hoje em dia. Esse "modo de busca", que pode ser usado simplesmente para explorar as opções de trabalho alternativas e leva o indivíduo a avaliar a sua empregabilidade, vai desde adquirir informações genéricas sobre o mercado de trabalho até informações mais particulares, como requisitos

para uma determinada área profissional de interesse. Essa busca leva a comparação entre o seu nível de empregabilidade real e o nível desejado. Como os indivíduos tendem a se adaptar e buscar o nível desejado, há um estado dinâmico em que os indivíduos tendem a elevar o nível de empregabilidade, aumentando conseqüentemente sua percepção de mobilidade e conseqüentemente o *turnover*. Tal elevação de empregabilidade pode ser feita por meio de *networking*, busca por aconselhamento e suporte e desenvolvimento de *expertise*, por exemplo.

Dupré e Day (2007) analisam um aspecto diferente dos apresentados anteriormente, focando na percepção de assistência/amparo dado pela organização e pelos supervisores na satisfação dos empregados. Este estudo foi feito numa população de mil militares em diversos níveis hierárquicos. Observou-se que a consideração a respeito de sentimentos e bem-estar do empregado tem importante influência positiva na satisfação com o trabalho. De forma genérica, ações positivas são vistas pelos empregados como evidência de que a organização se importa com os funcionários e que esta reconhece suas contribuições. Como resultado, os empregados tendem a estar mais satisfeitos com o seu emprego.

Adicionalmente, o indivíduo tende a ter maior satisfação no trabalho quando há clareza em relação às tarefas, sem ambigüidades quanto ao seu papel na organização e quanto ao que é preciso ser feito para obter sucesso. As pesquisadoras concluíram que há menor intenção de saída da organização quando o indivíduo tem algum tipo de mentor/aconselhamento (*mentoring*) que o oriente no estabelecimento de um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, quando trabalha em atividades estimulantes e entende o que precisa fazer na organização.

Segundo Fields et al.(2005), os sinais que podem prever o *turnover* são variáveis que, segundo estudos anteriores, podem estar num dos seguintes grupos:

a) Características dos empregados:

As variáveis específicas dos empregados que podem prever o *turnover* incluem nível de escolaridade, idade, e responsabilidades familiares. Maior nível de escolaridade pode incentivar a mobilidade no trabalho porque as organizações se interessam em obter as habilidades dos empregados com maior nível de educação. Ao mesmo tempo, os empregados com maior nível

de escolaridade podem se sentir insatisfeitos rapidamente quando o trabalho não atende suas expectativas.

Os mais velhos têm menor tendência a mudar de ocupação e estudos indicam que há relação negativa entre idade e a movimentação para fora de uma empresa, mas a relação se torna positiva para movimentos dentro da empresa. Entretanto, se as habilidades e a experiência acumulada do empregado são facilmente transferíveis, isto pode levar a movimentos para outras organizações.

Outro fato ligado às características individuais dos empregados é que os empregados podem se sentir pressionados a não sair de uma organização se existirem investimentos num plano de aposentadoria da organização ou para não abdicar de benefícios ligados à saúde de sua família.

b) Características do trabalho atual:

As variáveis do trabalho atual que podem prever o *turnover* incluem autonomia, nível de stress e de satisfação. Trabalhos rotineiros combinados com autonomia limitada podem causar tensão no trabalho e levar ao *turnover*. Por outro lado, variedade de atividades e maior autonomia tendem a aumentar a satisfação no trabalho e reduzir saídas da empresa. Excesso de demandas, conflito de papéis e pressão por tempo podem aumentar o stress no trabalho, que é relacionado positivamente com a demissão voluntária.

c) Características da organização em que se trabalha:

As variáveis da organização que podem prever o *turnover* incluem segurança, supervisão, remuneração, benefícios e avaliação de desempenho. Empregados que percebem insegurança no seu trabalho podem buscar alternativas para evitar permanecer temporariamente desempregado ou ter que aceitar remuneração inferior em outro lugar. De forma geral, remuneração e benefícios competitivos são considerados essenciais para retenção de pessoal. A percepção de que um supervisor é competente e preocupado com o bem estar dos subordinados pode afetar a percepção do empregado em relação à organização e há uma relação negativa entre a percepção de satisfação com supervisores e a demissão voluntária. Como as chances de

promoção estão ligadas às avaliações de desempenho do empregado, se este se sentir subavaliado, tenderá a deixar o emprego atual.

d) Condições externas, como a taxa de desemprego:

Índices de desemprego altos podem reduzir a tendência de um empregado deixar seu trabalho atual em função da incerteza de se conseguir um novo trabalho.

Adicionalmente, se o *turnover* é considerado com a saída de um emprego atual e ao mesmo tempo a ocupação em outra atividade, então as características da nova ocupação também são sinais a serem considerados. O fato é que os motivos que levam ao *turnover* são variados e dependem de cada situação e da combinação das diversas variáveis (FIELDS et al., 2005).

Analisando de outra forma, Fields et al (2005), cita que o *turnover* pode ser classificado em evitável e o inevitável, sendo que os dois podem ser voluntários ou não. Razões para o inevitável incluem, por exemplo, problemas de saúde, morte, mudanças no decorrer da carreira, realocações de cônjuge impostas e necessidade de cuidar de filhos.

2.3.1 Turnover entre militares

Apesar das práticas eficientes de gestão de recursos humanos serem importantes para todas as organizações, estas são particularmente relevantes para organizações militares. Isto se justifica porque há características especiais nas organizações militares, como necessidade de treinamento organizacional específico, custos de *turnover* mais elevados do que a média. Considerando que pode levar vários anos para completar o treinamento de novos membros, dependendo do tipo de atividade militar, faz-se necessário recrutar pessoal novo vários anos antes de sua entrada em atividade. Em decorrência, a retenção de pessoal capacitado e treinado em todos os níveis é uma constante preocupação (DUPRÉ; DAY, 2007).

Os estudos de mobilidade interna (dentro dos limites da organização), como transferências e promoções, têm sido incluídas nos modelos de *turnover* como forma de retenção e de alternativa à demissão voluntária. (STEEL; LANDON, 2010). Entretanto, os mesmos autores argumentam que, apesar de a percepção de

existência da mobilidade interna (promoções e transferências) atuar em sentido contrário ao *turnover* causado pela possibilidade de busca externa, (por exemplo, por empregos melhor remunerados no meio civil), não foi comprovada relação entre *turnover* e busca externa em seu estudo realizado entre soldados da força aérea dos EUA.

Lytell e Drasgow (2009) afirmam que estudos anteriores concluíram que a satisfação com o trabalho e a busca por alternativas tinham relação com o *turnover* mais forte em civis do que em militares. No mesmo trabalho, os autores não encontraram resultados que indicassem que a percepção de oportunidades no meio civil, quando comparadas às da carreira militar, atuem como causas para o *turnover* entre militares. Apesar dessas diferenças, o processo de demissão voluntária nas forças armadas apresenta muitas similaridades ao processo no mundo civil.

Nesta pesquisa, Lytell e Drasgow (2009), resumindo o resultado encontrado, acharam que as intenções de saída e o comprometimento com a organização são os melhores fatores para previsão do *turnover* entre militares. Estes autores não esperavam a forte relação encontrada entre comprometimento e o *turnover*. Os autores supõem que as características únicas dos militares torne este fator mais saliente neles do que em civis. Talvez os riscos psicológicos e os afastamentos de casa tornem necessário um maior comprometimento ao militarismo a fim de evitar atritos e conflitos. Além disso, o sentimento de patriotismo e de orgulho no militarismo é frequentemente parte do processo de socialização militar. Ressalta-se que esta pesquisa foi realizada entre militares dos Estados Unidos no início deste século com aproximadamente 33.000 indivíduos em posto/graduação inferior a Almirante/General.

Holt; Rehg et al.,(2007) adaptaram o modelo *unfolding* para ser aplicado em populações de oficiais militares de forma a refletir a natureza única do trabalho destes. Empregados no meio civil têm maior facilidade de saída que os militares, porque estes são obrigados a permanecer no serviço por períodos específicos. Outra característica específica é que pode haver um caminho específico de tomada de decisão: alguns indivíduos escolhem servir como oficiais para obter benefícios particulares (como benefícios educacionais em troca de alguns anos de serviço). Estes indivíduos podem não ter sofrido nenhum choque ou não estarem insatisfeitos

com o trabalho, mas mesmo assim deixam a carreira militar após conseguirem o esperado. Os resultados obtidos na pesquisa podem ser aplicados no meio civil também e podem levar à conclusão de que alguns indivíduos são “causas perdidas”, uma vez que nenhum esforço poderá alterar a sua decisão de saída da organização (a saída já fazia parte de um roteiro pré-estabelecido). Este estudo serve de subsídio para decisões dos gerentes, que podem prever o *turnover* decorrente de roteiro pré-estabelecido e tomar atitudes que poderiam mudar o "caso perdido". Por exemplo: num casal, a esposa decide deixar o emprego para cuidar do filho recém-nascido. Neste caso, a organização militar ou civil poderia explorar cronogramas flexíveis de trabalho para a mulher. No ambiente militar, os afastamentos da família poderiam ser mais previsíveis. Em relação aos choques, os gerentes precisam ser capazes de identificar e prever a sua ocorrência, interferindo antes que o processo de *turnover* se inicie.

Bluedorn (1979) destaca que o pedido de demissão de um militar não envolve apenas a saída da força armada, mas também a mudança de profissão, ao contrário do que ocorre com um indivíduo civil, que pode mudar de organização atuando na mesma profissão/atividade.

Bressler (2009) em seu estudo feito com 157 soldados americanos, constatou que existe relação direta entre otimismo e esperança com o comprometimento afetivo (definido como apego emocional à organização, que envolve lealdade a um indivíduo ou à própria organização) e que, ao contrário, não têm relação com o comprometimento de continuidade (consciência dos custos envolvidos com a saída de uma organização, sem apego a valores ou objetivos da organização). Estes resultados indicariam que os soldados podem se sentir mais otimistas e esperançosos com uma organização com a qual têm conexão emocional. Desta forma, soldados que têm comprometimento afetivo com a organização podem sentir que seus valores se adequam aos valores da organização.

Esta análise dá suporte tanto para a teoria do patriotismo quanto a da "luz da lua" (*moonlight*). Na teoria do patriotismo, o tempo dedicado pelo indivíduo ao serviço militar, por ser para o bem comum da Nação, levaria a um comprometimento afetivo, que aumenta a propensão a continuar no serviço militar. Em contraste, a teoria da “luz da lua” afirma que o militar permanece no serviço porque percebe mais

o comprometimento de continuidade e pode deixar o serviço militar caso encontre uma boa oportunidade de trabalho alternativo (BRESSLER, 2009).

Bressler (2009) afirma que o vínculo emocional à uma organização pode ser mais importante do que incentivos monetários na tentativa de reter soldados. Isto dá suporte para a ideia de que programas de treinamento e de mentores levam soldados a serem mais otimistas e esperançosos com seu futuro ao aumentar o comprometimento afetivo com a organização. O soldado pode alimentar um sentimento positivo em relação à uma organização que lhe ajude em seu treinamento.

Alarcon; Lyons e Tartaglia (2010), partindo da ideia de que se organizações desejam reter os melhores funcionários precisam focar em promover experiências de trabalho positivas, estudaram informações coletadas de 163 indivíduos, entre militares e civis (30% de oficiais, 32% de praças e o restante de civis, todos trabalhando em uma organização militar). Neste estudo, a liderança aparece como influência direta na cultura organizacional (crenças e percepções compartilhadas pelos membros a respeito da organização) e na clareza de papéis (recebimento de informação e orientação a respeito dos papéis e comportamentos necessários para ter bom desempenho num trabalho). Estes dois por sua vez têm relação direta com o engajamento que intermedia a relação dos dois fatores com as intenções de *turnover*. Isto vai ao encontro da teoria da liderança, na qual aspectos fundamentais da liderança incluem tornar claro os papéis e tarefas dos empregados e promover uma cultura organizacional produtiva.

Estes autores abordam também os "grupos de pares" (pode ser formado por colegas de trabalho com afinidades entre si) como um recurso valioso para os empregados. Pares que compartilham objetivos profissionais semelhantes se beneficiam de níveis de engajamento maiores. Como há poucas publicações a respeito deste tópico, os autores especularam a respeito, argumentando que, como os pares compartilham os mesmos objetivos, podem dividir experiências e ou lições aprendidas. Isto melhoraria seu entendimento sobre como avançar na organização, bem como facilitar oportunidades indiretamente. A pesquisa também demonstrou que estes grupos de pares têm relação direta com o comprometimento (ALARCON; LYONS; TARTAGLIA, 2010).

Desta forma, os autores argumentam que as organizações podem poupar recursos consideráveis investindo em líderes que promovam um ambiente que encoraje o comprometimento (ALARCON; LYONS; TARTAGLIA, 2010).

Os líderes e organizações militares necessitam de pessoal que aceite ordens de superiores sem questioná-las. Para atingir este objetivo, líderes podem usar os princípios de justiça organizacional para estabelecer confiança (aqui definida como um desejo de ser vulnerável a ações de outro indivíduo) com os subordinados e promover comprometimento. Esta noção é consistente com a ideia de que manter relações interpessoais mesmo em tempos de estabilidade (paz) é essencial para trocas efetivas entre líder e subordinado num ambiente militar. Alinhado com esta visão, a percepção de tratamento justo pelos líderes pode incentivar o desenvolvimento de uma cultura consistente com os valores organizacionais e pode minimizar reações negativas (cognitivas ou comportamentais). Adicionalmente, a confiança em líderes tem um papel central nas teorias de justiça. Desta forma, para conseguir confiança e construir comprometimento com seus objetivos, o líder deve ser percebido como aquele que dá tratamento justo aos subordinados, dado que o impacto de tratamento e/ou práticas depende em parte da percepção de confiabilidade da fonte de justiça (ALARCON; LYONS; TARTAGLIA, 2010).

Tremblay (2010) destaca que, apesar de a confiança ajudar a explicar a relação entre justiça e comprometimento, pode haver outros processos que ajudem a explicar melhor esta relação (por exemplo, as características dos subordinados e variáveis da cultura organizacional). Tremblay (2010) comenta que já foi sugerido que o comprometimento pode ser preservado em períodos de declínio da organização se tiver sido criada previamente uma relação de confiança com os empregados. Do ponto de vista militar a confiança tem relação positiva com desempenho do grupo, persistência em adversidades e comprometimento com a continuidade do serviço.

2.3.2 Redução do turnover

Lee; Mitchell et al.(1999), argumentam que os gerentes podem não ter como controlar muitos dos choques aos quais os empregados estão sujeitos, mas pode ser aconselhável para as organizações desenvolverem sistemas que permitam

respostas rápidas a estes choques, como ofertas de atividades diferentes dentro da organização e até mesmo o teletrabalho. Os gerentes podem focar em eventos que podem ser antecipados, por exemplo, pode-se esperar que a saída voluntária aumente quando o índice de desemprego for baixo ou haja grande oferta de empregos. Ao mesmo tempo os gerentes podem identificar os empregados com propensão à saída e providenciar aconselhamento ou contraofertas.

Observa-se que recompensas financeiras têm efeitos de curto prazo na retenção de empregados e que a retenção não pode ser atingida somente com dinheiro ou incentivos materiais. Uma gama de fatores internos e externos ao trabalho devem ser consideradas num plano de retenção, selecionando aqueles que são mais aplicáveis a cada organização. O empregado passa por diversos estágios enquanto está empregado em uma organização. Existe uma fase inicial na qual os empregados conhecem o trabalho, aprendem as normas e expectativas envolvidas. Em seguida vem o período em que o empregado se estabelece, que pode ser longo ou curto, caracterizado por estabilidade sem muitas informações novas sobre a organização ou trabalho. A última etapa consiste num período de retirada ou desligamento, que precede a aposentadoria ou o *turnover*. É muito importante que um plano completo de retenção de funcionários seja capaz de influenciá-los em quaisquer das fases (MITCHELL; HOLTOM; LEE, 2001).

Segundo Bressler (2010), no ambiente militar é importante descobrir os objetivos pessoais e profissionais de soldados e os líderes devem prover treinamento de qualidade que os ajude a atingir estes objetivos. Adicionalmente os soldados podem sentir um comprometimento afetivo maior se acreditarem que os líderes se preocupam com o seu bem estar e com a sua carreira.

Nesta linha de pesquisa Stoner, Gallagher e Stoner (2011) argumentam que o suporte dado pela família teria efeito semelhante ao dado pelos líderes (representando a organização) sobre o *turnover*. Isto porque este suporte afeta positivamente o bem-estar do indivíduo, mitigando os efeitos negativos do stress relacionado ao trabalho. Este suporte pode ser tanto emocional (conversar, ouvir ou expressar cuidado, por exemplo) quanto instrumental (recursos tangíveis) e precisam ser compatíveis entre si (o mecanismo de suporte e o de stress) para permitir redução na tensão gerada pelo stress.

O suporte por parte do superior tem relação com a percepção de lealdade da organização para o indivíduo. Na percepção do subordinado, o superior é leal proporcionalmente à sua propensão de defender o subordinado e de tomar medidas para corrigir uma quebra de contrato psicológico. O suporte familiar tem um conceito semelhante ao do superior, como sendo a percepção do indivíduo que a família deseja ouvi-lo e oferecer conselhos e encorajamento.

O estudo de Stoner; Gallagher e Stoner (2011) comprovou uma relação inversa entre o suporte de superiores e o *turnover*. Os resultados obtidos indicaram que o suporte familiar, quando atuando ao mesmo tempo que o do superior, não influencia significativamente o *turnover*. Entretanto, na ausência de suporte do superior, o suporte familiar apresentou efeito negativo no *turnover*.

Mitchell; Holtom e Lee (2001) montaram uma listagem com diversas atitudes que podem ser tomadas a fim de se elaborar um programa de retenção eficaz:

- a) Decisões estratégicas: os primeiros passos têm caráter estratégico e amplo. Em primeiro lugar deve-se verificar se o nível de *turnover* é realmente um problema para a organização e só então devem ser pesquisados os motivos que estão levando algumas pessoas a saírem e os motivos que levam outras a ficarem. Daí seriam definidos os objetivos do programa, com o suporte da alta gerência, já que a organização deverá estar disposta a empregar recursos humanos e financeiros na elaboração do plano;
- b) Uma vez que os objetivos foram definidos, deve-se prestar atenção às práticas básicas de gerência defendidas pela literatura tradicional do *turnover*. Para isto é preciso focar em temas como satisfação, supervisão, remuneração, ambiente de trabalho e valores da organização;
- c) Aplicar o modelo *unfolding*, realizando pesquisas entre funcionários e ex-funcionários, a fim de identificar os tipos de eventos que levam a reconsiderar o trabalho na organização. Em seguida, buscar e aplicar formas de preparar os empregados para os prováveis choques e a organização para responder a estes choques;

- d) Analisar o nível de enraizamento (*embeddedness*) dos empregados. Este pode ser estabelecido e mantido por meio das conexões que os empregados fazem com pessoas, instituições e atividades dentro e fora da organização. Logo, incentivos para o envolvimento na comunidade local podem ter um impacto considerável na retenção do empregado, independentemente da satisfação e do comprometimento com a organização;

Líderes militares devem buscar a clareza nos papéis e nas tarefas dos subordinados, cultivar uma cultura que apoie os militares e que os mais jovens tenham a oportunidade de interagir com pares com os mesmos objetivos. A criação desta cultura pode ser obtida pela comunicação aberta oriunda dos líderes mais antigos, patrocinando atividades organizacionais e criação de equipes e enfatizando a missão e visão da organização. Programas de mentores e de socialização entre os mais jovens devem ser incentivados, permitindo que estes interajam com outros e formem *networks* dentro da organização (TREMBLAY, 2010).

2.4 A Carreira Militar

Conforme a Constituição Federal de 1988, a profissão militar constitui uma carreira de estado, e as Forças Armadas como instituições permanentes e regulares "organizadas com base na hierarquia e na disciplina ...". De acordo com o seu estatuto, os militares têm uma profissão de caráter singular, sendo definida como uma categoria especial de servidores do Estado, separada dos demais. Em sua carreira, o militar pode estar em dois estados principais: ativa, quando em pleno exercício de suas atividades; e inatividade. Na inatividade o militar poderá estar em três situações: na reserva remunerada, quando, apesar de não mais exercer atividades em organizações militares (OM), poderá ser convocado a voltar à ativa, caso seja necessário; reformado, sendo este equivalente à aposentadoria; ou exercendo tarefa por tempo certo, que é uma forma de recontração na qual o militar volta a exercer atividades em OM, recebendo remuneração extra para esse fim. O estatuto define ainda o militar de carreira como aquele que desempenha voluntário e permanente serviço militar, com vitaliciedade assegurada, separando-os

dos cidadãos que exercem serviço militar obrigatório, pessoal convocado e de alunos de órgãos de ensino militares.

O ingresso na carreira militar pode ser feito por nomeação para graus hierárquicos compatíveis com sua idade, capacidade intelectual e física, normalmente nos níveis hierárquicos mais baixos, com uma única e rara exceção citada no estatuto, que ocorreria quando houver conveniência para o serviço da convocação em caráter transitório de brasileiro possuidor de reconhecida competência técnico-profissional ou de notória cultura científica.

É notório que a hierarquia e a disciplina constituem a base institucional das Forças Armadas, com autoridade e responsabilidades crescentes com o grau hierárquico. Quanto aos níveis hierárquicos, há regras formais que estabelecem separações claras entre os diferentes níveis bem como os critérios para promoção (Estatuto dos Militares, Lei 6.880 de 1980).

Segundo Tremblay (2010) o líder militar efetivo não necessita apenas de competência técnica, mas também de habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal para incentivar comprometimento com a estratégia e com a aceitação de objetivos. Além disso, é necessário que os indivíduos aceitem sem questionamento ordens de superiores e que estejam completamente comprometidos com a missão e objetivos da sua unidade.

Em relação às organizações civis, as militares são caracterizadas por alto nível de centralização, hierarquia formal, complexidade vertical e formalização. Como consequência, pode ser mais difícil estabelecer confiança em ambientes de trabalho como estes (TREMBLAY, 2010).

Os oficiais são elementos cruciais da eficácia de qualquer organização militar e uma força armada formada de voluntários deve atrair um corpo de oficiais adequado que possua a liderança e motivação necessárias (BLUEDORN, 1979).

No estatuto já citado, há referências à ética e valores que caracterizam a profissão, dentre os quais se destacam: “o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve; o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; o aprimoramento técnico-profissional; empregar todas as suas energias

em benefício do serviço”. Destaca-se a dedicação exclusiva que é exigida aos militares, sendo “vedado comercializar ou tomar parte na administração ou gerência de sociedade ou dela ser sócio ou participar, exceto como acionista ou quotista, em sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada”, exceção para profissionais da área de saúde.

Os militares têm remuneração irredutível e benefícios como assistência médica para si e para seus dependentes e estes benefícios são mantidos integralmente na inatividade.

Além das características e obrigações formalizadas no seu estatuto e na Constituição Federal de 1988, a carreira militar possui algumas características peculiares que foram oportunamente resumidas no sítio do Exército Brasileiro⁷:

- a) Risco de vida: durante toda a sua carreira, o militar convive com risco. Seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão. O exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida;
- b) Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia: ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional;
- c) Dedicção exclusiva: o militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional, o que o torna dependente de seus vencimentos, historicamente reduzidos, e dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho, quando na inatividade;
- d) Disponibilidade permanente: o militar se mantém disponível para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem direito a reivindicar qualquer remuneração extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial;

⁷ Características da carreira militar retiradas do sítio <http://www.exercito.gov.br/web/guest/caracteristicas-da-profissao-militar>, acessado em 11 de novembro de 2011.

- e) Mobilidade geográfica: o militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais inóspitos e destituídos de infraestrutura de apoio à família;
- f) Vigor físico: as atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental. O militar é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e testes de aptidão física, que condicionam a sua permanência no serviço ativo;
- g) Formação específica e aperfeiçoamento constante: o exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho;
- h) Proibição de participar de atividades políticas: o militar da ativa é proibido de filiar-se a partidos e de participar de atividades políticas, especialmente as de cunho político-partidário;
- i) Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório: o impedimento de sindicalização advém da rígida hierarquia e disciplina, por ser inaceitável que o militar possa contrapor-se à instituição a que pertence, devendo-lhe fidelidade irrestrita. A proibição de greve decorre do papel do militar na defesa do país, interna e externa, tarefa prioritária e essencial do Estado;
- j) Restrições a direitos trabalhistas: o militar não usufrui alguns direitos trabalhistas, de caráter universal, que são assegurados aos trabalhadores, dentre os quais se incluem: remuneração do trabalho noturno superior à do trabalho diurno; jornada de trabalho diário limitada a oito horas; obrigatoriedade de repouso semanal remunerado; e remuneração de serviço extraordinário, devido a trabalho diário superior a oito horas diárias;

- k) Vínculo com a profissão: mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. Os militares na inatividade, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas, devendo se manter prontos para eventuais convocações e retorno ao serviço ativo, conforme prevê a lei, independente de estarem exercendo outra atividade, não podendo por tal motivo se eximir dessa convocação;
- l) Consequências para a família: as exigências da profissão não ficam restritas à pessoa do militar, mas afetam, também, a vida familiar, a tal ponto que a condição do militar e a condição da sua família se tornam estreitamente ligadas: a formação do patrimônio familiar é extremamente dificultada; a educação dos filhos é prejudicada; e o exercício de atividades remuneradas por cônjuge do militar fica, praticamente, impedido.

Norman (1971) elaborou um estudo que objetivava determinar as características, circunstâncias e atitudes associadas à escolha de um cidadão pela carreira militar como oficial e não outra no meio civil. O estudo foi realizado nos EUA na década de 1970, momento em que ocorriam mudanças na carreira militar daquele país, visto que o número de oficiais crescia a taxas maiores do que a da população e a avançada tecnologia adotada pelas Forças Armadas elevou o nível de exigência intelectual para o ingresso. Dentre os fatores citados como motivadores para a escolha da carreira, o autor cita vários, como por exemplo: remuneração, renda da família em que foi criado, oportunidades de promoção, benefícios de aposentadoria, viagens, oportunidades para educação, habitação, segurança, gosto pela vida militar e prestígio, entre outros.

Grusky (1972), estudando a carreira de oficiais da marinha inglesa, chegou a conclusões ligeiramente diferentes. Dentre os entrevistados, 33,3% responderam que optaram pela carreira por "motivos românticos" como o amor pelo mar e o desejo de viajar; 25,4% pelas oportunidades da carreira, como oportunidades de crescimento, de aperfeiçoamento e a segurança; e 24% citaram motivos familiares. Analisando o contexto cultural inglês, o autor encontra justificativa plausível para estes resultados: a Inglaterra é uma ilha, tem uma Marinha que é uma das mais tradicionais e há um culto pelo mar na sociedade civil, tudo reforçando o prestígio da Marinha naquele país. Grusky (1972), conclui que os então novos líderes eram

completamente diferentes dos antigos oriundos de camadas da elite daquele país. Estes apresentam valores como iniciativa e força espiritual, surgindo como gerentes militares recrutados do proletariado com orientação instrumental mais pragmática.

Norman (1971) afirma que os oficiais de todas as patentes têm comprometimento consideravelmente maior que os gerentes equivalentes em entidades privadas. Entretanto, o comprometimento inicial não quer dizer que este é para toda a carreira, e pesquisas realizadas na década de 1960 indicavam que a maioria das demissões voluntárias não ocorre devido à atratividade pelo trabalho civil, mas sim pelo enfraquecimento do comprometimento com a carreira militar, uma vez que este não é reforçado por experiências que atendam as expectativas. Neste ponto, Norman (1971) alerta que o que deve ser questionado é se estas expectativas foram criadas com base em informações realistas.

Em seu trabalho, Norman (1971) concluiu que as seguintes características, dentre outras, são as que mais aparecem naqueles que optaram pela carreira militar como oficiais: (1) acreditam que os padrões esperados de conduta de oficiais são mais exigentes do que de líderes civis; (2) as relações de trabalho entre militares são mais próximas do que entre civis; (3) que a carreira militar requer conhecimento mais variado, amplo e mais treinamento do que de civis; (4) acham que ser um oficial é uma posição de prestígio e; (5) que há maiores oportunidades de educação e treinamento no ambiente militar.

Norman (1971) conclui que a maioria dos oficiais era muito receptiva à carreira militar quando foram nomeados, mas que a opção definitiva pela carreira só ocorre alguns anos seguintes, com a experiência acumulada nos primeiros anos. Neste período crítico, as tarefas para que forem designados, os estudos, a preparação, a situação familiar e a qualidade da liderança de seus superiores têm grande peso na decisão. Assim, dependendo da percepção individual, uma tarefa pode ser desafiadora para um e desagradável para outro, por exemplo. Os oficiais recém-nomeados tendem a permanecer na carreira, entre outros motivos, se forem subordinados a bons líderes, se habitarem imóveis militares, se participarem ativamente com a família da vida militar, se se sentirem desafiados por seu trabalho e se forem encorajados a permanecer por aconselhamento e orientação. Neste estudo, a motivação declarada para a demissão voluntária estava concentrada em

características da carreira militar e não em atrativos do meio civil, corroborando os achados de Lytell e Drasgow (2009). Dentre estes, destaca-se o sentimento de que o sistema de avaliação de eficiência dos militares não era equitativo, bem como que havia falta de reconhecimento de indivíduos que se destacavam e que ser oficial não era considerado uma posição de prestígio (NORMAN, 1971).

Segundo artigo publicado na revista *Veja* (CABRAL, 2007), uma das discussões em pauta no Brasil é qual a necessidade de se manter as Forças Armadas (FFAA) no seu tamanho, e qual deve ser a sua aplicação num país que vive em estado de paz há décadas. Trabalhos como o de Alsina (2009) e Bertonha (2010) discutem o papel das FFAA principalmente na política externa e na defesa, demonstrando a importância de se ter FFAA em tamanho e capacidade coerentes com o tamanho do país e da força de sua economia. Apesar de sua missão constitucional se concentrar na defesa externa ("[...] zelar pela defesa da Pátria, da garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa destes, da lei e da ordem." Constituição Federal, 1988) o fato é que a população em geral apoia a atuação dos militares no combate interno ao crime (IPEA, 2011) o que estaria alinhado com a tendência das FFAA na América Latina (CENTENO, 2007) de atuar para garantir o cumprimento da Lei (*law enforcement*). Isto talvez se justifique pela percepção da população de que os militares constituem a última reserva moral e da ordem na sociedade (CABRAL, 2007).

Figura 5 Pesquisa de Opinião IPEA em relação às atividades das FFAA

Funções das Forças Armadas (por região)

Pergunta: Nos últimos anos, algumas pessoas têm debatido o porquê do Brasil ter Forças Armadas e, também, quais os tipos de trabalho que elas devem fazer. Na sua opinião, quais devem ser as funções das Forças Armadas?

	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	BRASIL
Combater a criminalidade em conjunto com as polícias	58,7%	55,1%	63,7%	59,2%	57,1%	58,1%
Defender o país em caso de guerra	53,1%	53,0%	59,3%	61,9%	39,9%	55,4%
Ajudar a população com serviços médicos e sociais e em casos de desastres naturais	56,5%	48,6%	57,3%	49,5%	44,7%	49,7%
Combater o terrorismo	34,7%	49,2%	34,0%	37,8%	52,7%	42,7%
Participar de missões de paz em outros países	33,6%	36,7%	45,0%	33,1%	25,5%	34,0%
Passar para os jovens valores como responsabilidade e disciplina	40,2%	32,1%	43,3%	34,1%	26,8%	33,7%
Ensinar aos jovens uma profissão	36,5%	39,0%	43,7%	30,5%	24,1%	33,5%
Construir estradas, ferrovias, portos etc.	19,6%	22,0%	24,3%	20,0%	20,5%	21,0%
Nenhuma das anteriores	0,7%	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%
Não sabe/não respondeu	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%

Fonte: IPEA (2011, p. 16)

De 1995 até 2003, os militares perderam uma série de regalias herdadas do regime militar. Entre outros cortes, deixaram de receber licença de seis meses para cada dez anos trabalhados, gratificação salarial de 1% por ano de serviço e promoção automática ao se aposentar, que garantia um salário 10% mais alto do que na ativa (CABRAL, 2007).

Com isso, a grande batalha dos militares tem sido não perder dinheiro. Pelos dados do *World Economic Outlook* da ONU, o Brasil está entre os países da América do Sul que menos investem nas Forças Armadas. Em 2005, gastou-se 1,8% do PIB. É um percentual inferior ao do Equador (3,7%), do Chile (3,5%), da Colômbia (3,3%) ou da Bolívia (2,2%). O Brasil possui o 15º maior efetivo militar do mundo e o maior da América do Sul, mas, em números proporcionais, considerando o tamanho do país e da população, tal vantagem some. A Colômbia é a campeã sul-americana na relação entre o tamanho do efetivo do Exército e o do território. Tem um militar para

cada oito quilômetros quadrados. O Chile vence na relação entre efetivo e população, com 5.500 fardados para cada grupo de um milhão de habitantes (CABRAL, 2007).

2.4.1 A aposentadoria precoce e a segunda carreira

Fisher (2011), em artigo para CNNMoney a respeito de oportunidades de trabalho para ex-militares, expõe que, nos EUA, estes têm habilidades difíceis de serem encontradas, o que é ratificado por uma pesquisa realizada pela ATS/Nielsen. Estas habilidades vão desde treinamento em liderança até segurança cibernética e finanças, além de forte ética no trabalho. A empresa Monster.com, especializada em recrutamento, efetuou pesquisa semelhante, concluindo que 69% dos empregadores entrevistados acreditam que veteranos têm desempenho melhor do que não veteranos. Entretanto, a maioria têm dificuldade de traduzir sua experiência militar em termos civis para que estas possam ser reconhecidas por entrevistadores.

Seguindo esta linha, escolas de negócio como a norte americana Wharton School of Management, buscam aproximação com escolas militares em busca de conhecimentos relacionados principalmente à liderança. Segundo Preston Cline, diretor associado da Wharton Leadership Ventures, uma das características que se destaca nos militares em comparação aos executivos, é o seu forte viés prático: "muitos de nossos estudantes civis vêm da consultoria e são muito bons na criação de consensos, o que torna mais lento o processo de tomada de decisões. Em contrapartida, os militares são formados para decidir e atuar rapidamente. Muitas vezes os estudantes de MBA se surpreendem quando lhes é pedido que tomem uma decisão com apenas 70% da informação". Aliado a isso está a preparação para enfrentar momentos de pressão que leva à capacidade de administrar ambientes de estresse e saber a diferença entre problemas reais e imaginários. Destaca-se que em países como o Chile, desde os anos 60 se valoriza muito a ida de militares aposentados para trabalho em áreas de logística e administração de pessoas, por exemplo (OSORIO, 2011).

Osorio (2011) destaca que os militares são mais importantes em organizações "burocraticamente mecânicas", onde a base operativa executa operações planejadas por outros, que são controladas pelos mesmos que a

planejaram. Por outro lado é mais difícil que operem em uma burocracia profissional. Nestas, quem executa as ordens são pessoas altamente qualificadas que podem impor objeções conscientes às ordens. Destaca-se, ainda, que por diferença de idade ou de experiências, há militares com estilos democráticos e muito participativos.

Há ainda muitos militares cursando MBA, havendo inclusive programas específicos para atrair veteranos de guerra. A contribuição das escolas de negócio os torna mais competitivos. O MBA equilibra suas características (liderança, responsabilidade e orientação a objetivos), fornecendo habilidades com informações práticas, pensamento crítico e foco em soluções. O autor conclui que mesclar a experiência militar com um MBA pode servir como uma ponte para passarem do militar para o civil. Ele afirma ainda que militares que cursam MBA e seguem trabalhando no mundo militar, adquirem conhecimentos que podem ser úteis. Finanças e marketing, por exemplo, lhes servem para ver como o mundo civil percebe os militares, como manejar a imagem de uma organização militar, encontrar fontes de financiamento e gerir recursos orçamentários (OSORIO, 2011).

Como já foi mencionado neste trabalho, a carreira única numa mesma empresa tende a ser rara hoje em dia e para ter sucesso em uma segunda carreira o indivíduo normalmente utiliza a experiência adquirida na carreira anterior. Organizações que são comprometidas com seus empregados tendem a apoiar estes indivíduos que buscam uma nova carreira (o que é um fenômeno novo), tornando o processo de transição menos doloroso. A aposentadoria precoce dos militares e, conseqüentemente, o início de uma nova carreira, é um fenômeno relevante para o mercado de trabalho mundial, por não ocorrer de forma pontual em apenas alguns países (VIGODA-GADOT; BARUCH; GRIMLAND, 2010).

Alguns dos poucos estudos a respeito demonstram que muitos optam pela segunda carreira em sistemas hierárquicos semelhantes ao militar, como agências governamentais, apesar de a maioria dos militares de alta patente aposentados preferir a indústria de defesa. Apesar disso, muitas oportunidades estão abertas e com apoio de organizações militares, muitas trajetórias diferentes podem ser exploradas. A segunda carreira pode possibilitar que aqueles indivíduos que trabalharam duro numa primeira carreira exigente (o que seria o caso de uma

carreira militar típica) devam mais tempo para suas famílias na segunda carreira. E as próprias famílias podem esperar uma compensação pelos sacrifícios feitos na primeira carreira. Isto entraria no campo do estudo dos conflitos entre trabalho e família. Este conflito vem do fato de que as tensões do trabalho afetam a vida familiar e o indivíduo tende a negligenciar um lado, dando maior atenção ao outro, trazendo um resultado negativo para a satisfação no trabalho e na vida (VIGODA-GADOT; BARUCH; GRIMLAND, 2010).

Muitas organizações atribuem grande importância para o preparo para a aposentadoria, e isto reflete e manifesta o comprometimento da organização com seus empregados. Este comportamento dá suporte à criação de um ambiente de confiança na organização e que afeta a motivação da força de trabalho (VIGODA-GADOT; BARUCH; GRIMLAND, 2010).

A preparação para a aposentadoria é um instrumento para a transição para a vida civil. Boa preparação vai permitir um melhor entendimento da realidade da segunda carreira. Os indivíduos aposentados provavelmente vão fazer opções por carreiras que se encaixem em seus valores e habilidades, aumentando a possibilidade de se adaptarem ao novo trabalho (VIGODA-GADOT; BARUCH; GRIMLAND, 2010).

Uma implicação do trabalho de Vigoda-Gadot; Baruch e Grimland (2010) para a administração é que a indústria de defesa pode ser uma fonte de novos talentos gerenciais. As organizações que contratarem oficiais aposentados podem se beneficiar de pessoal altamente qualificado, tipicamente caracterizado por forte integridade pessoal. Os autores destacam também, que as políticas da organização de preparação do indivíduo para a aposentadoria são de grande importância porque promovem sua empregabilidade e comprometimento com a organização. Ao mesmo tempo, a organização assegura que os executivos que deixam a organização atuarão como “embaixadores”, ajudando a criar uma boa rede de contatos para a organização e para futuras gerações de membros.

3 DESCRIÇÃO DA FORMAÇÃO E DA CARREIRA NA MARINHA DO BRASIL

Este tópico tem o objetivo de descrever sucintamente e de forma clara para qualquer leitor, como é feito o acesso e a formação de um oficial no Brasil, focando nos Oficiais Intendentes da Marinha do Brasil.

O acesso à carreira militar na Marinha se dá por concurso público. O civil aprovado passa por um curso de formação em regime de internato. Para se atingir o nível de oficial, o militar pode ascender desde os níveis hierárquicos mais baixos ou já iniciar a carreira como oficial. No Brasil, este acesso como oficial pode ser feito pela Escola Naval (que é a academia militar da Marinha, com curso de nível superior), o que permite o acesso aos postos mais altos (Contra-Almirante, Vice-Almirante e Almirante-de-Esquadra). As demais formas de acesso ao "oficialato" se dão por concursos para áreas técnicas (para pessoal com graduação em áreas de interesse da MB) e a ascensão de níveis inferiores que não permite acesso aos últimos postos.

A entrada na academia militar pode ser feita após a conclusão do curso de nível médio na escola da própria Força (Colégio Naval). O curso na EN tem duração de quatro anos. Desta forma, o curso de formação de um oficial via academia, dura de quatro a sete anos em regime de internato. Os alunos e aspirantes têm educação subsidiada, recebendo gratuitamente moradia, alimentação, uniformes, lavanderia, assistência médica e odontológica, além de uma ajuda de custo na forma de um soldo.

Nos períodos iniciais dos cursos de formação há um "período de adaptação", no qual o novo aluno passa pelo treinamento básico que permitirá acompanhar a rotina da escola/academia. Este período dura de duas a quatro semanas em média. Este treinamento básico normalmente é um período difícil por representar o primeiro contato com a rotina dura e rigorosa da escola/academia e por isso crítico, quando há muitas desistências. Este período é descrito por Castro (2004) como uma transição abrupta e súbita de uma vida civil para uma militar. Ao ser matriculado nos CN/EN, após a adaptação, o indivíduo passa a estar sujeito à legislação militar (Regulamento Disciplinar e Estatuto dos Militares, por exemplo) e recebe o título de "aluno" e "aspirante", respectivamente.

Na EN, aspirantes podem escolher entre três opções de carreira (chamadas de "opção de corpo"): Corpo de Intendentes (formação voltada principalmente para atividades administrativas e logísticas), Corpo da Armada (formação direcionada principalmente à condução de navios) ou Corpo de Fuzileiros Navais (formação voltada principalmente para atividades de combate em terra, representando a projeção do poder bélico naval sobre terra).

Na EN os dois primeiros anos são básicos para todos os aspirantes, nos quais são ministradas disciplinas básicas semelhantes aos cursos de engenharia (cálculo, eletricidade, mecânica, etc.), disciplinas de formação militar (legislações e regulamentos, por exemplo) e outras específicas da carreira (navegação, por exemplo). Nos dois anos seguintes, são ministradas disciplinas específicas da ramificação da carreira escolhida ao final do segundo ano.

Após a conclusão da EN, o aspirante é promovido ao posto de Guarda-Marinha e cumpre o ciclo "pós escolar", composto de um curso de especialização de curta duração e da viagem de instrução, conhecida como "viagem de ouro". Esta viagem constitui uma espécie de estágio prático, a bordo de um navio-escola construído especificamente para este fim. Esta viagem dura de cinco a seis meses, com escala em diversos países, quando os recém-formados têm a oportunidade de vivenciar a rotina de um navio. Esta etapa da formação representa o final do processo e muitas expectativas são alimentadas pelos indivíduos desde a entrada e é frequentemente considerada como um prêmio pelos anos de dedicação aos estudos em internato. Isto se justifica por ser uma oportunidade de conhecer diversos países em pouco tempo.

Durante todo o curso de formação (CN e EN) o indivíduo tem contato com oficiais de diversos postos e há frequentes visitas a diversas organizações militares (navios, bases, batalhões, etc.). Isto permite que o aluno/aspirante conheça a carreira e a rotina dos oficiais.

Cada grupo de indivíduos que se forma junto é considerado uma turma, com classificação que é estabelecida por mérito escolar, exames de aptidão física (corrida, natação, etc.) e conceito (dado pelos oficiais da EN semestralmente). A classificação é fixada no retorno da viagem de instrução e levada por toda a carreira.

Falando especificamente do foco desta pesquisa, um oficial intendente pode trabalhar na maioria das organizações militares, mesmo que seja específica de Fuzileiros Navais ou da Armada, mesmo tendo formação voltada para administração. A carreira do intendente não permite fazer cursos visando à habilitação para pilotar aeronaves, conduzir submarinos ou fazer parte de grupos de operações especiais e por isso pode ser caracterizada como uma opção de corpo "não combatente".

O tempo mínimo de permanência de um oficial até a reserva remunerada é de 30 anos, incluídos os anos de formação na EN. A progressão na carreira ocorre de forma ordenada e programada, de forma que a promoção para postos superiores se dá quando o oficial cumpre determinados requisitos, principalmente tempo no posto, avaliações de desempenho acima de valores predeterminados e aprovação em cursos internos obrigatórios (chamados de cursos de carreira). Não há previsão de rebaixamento (ser retirado do posto atual para posto inferior). Desta forma, se todos os requisitos forem cumpridos pelo oficial, é esperado que todos cheguem ao posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG)⁸, o que frequentemente ocorre próximo dos 30 anos de serviço, quando o indivíduo normalmente tem idade entre 45 e 50 anos.

Neste momento da carreira, para o oficial ser promovido ao círculo de oficiais gerais⁹, ele é submetido a um processo bastante diferente que envolve avaliação por um conselho composto por Almirantes, que escolhe aqueles que serão promovidos. Neste conselho, toda a carreira do oficial é avaliada e poucos são promovidos. Esta promoção representa um "funil", no qual poucos indivíduos em cada turma¹⁰ conseguem passar. Aquele que não passa se aposenta, uma vez que não terá mais nenhuma ascensão na carreira.

⁸ Equivalente ao Coronel no Exército e na Força Aérea.

⁹ São os últimos postos da carreira. Na Marinha: Contra-Almirante, Vice-Almirante, Almirante-de-Esquadra e Almirante. Sendo que o último só existe em tempos de guerra.

¹⁰ Turma de formação na Escola Naval.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, que é um processo de busca pelo entendimento de um fenômeno de forma interpretativa. Os métodos qualitativos em ciências humanas pesquisam e analisam fenômenos que podem ser descritos como crenças, estilos pessoais, procedimento de decisão ou a maneira como o indivíduo vivencia e lida com determinados eventos (CRESWELL, 1998).

Uma das justificativas pela opção pela pesquisa qualitativa é o fato de o assunto estudado precisar ser bem explorado por não possuir variáveis facilmente identificáveis. Um segundo motivo para essa opção é a necessidade de se analisar os indivíduos que são objeto de pesquisa em seus respectivos ambientes naturais (CRESWELL, 1998).

Como as variáveis relacionadas à percepção de carreira e sua influência nas intenções de *turnover* entre oficiais no Brasil ainda não foram estudadas com o enfoque deste trabalho, optou-se então pela pesquisa qualitativa de tipo exploratória, buscando aprofundar o tema, bem como analisar as questões mais subjetivas relacionadas.

Para classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2010), que a qualifica em relação a dois métodos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa, porque visa expor as percepções e expectativas dos oficiais intendentess oriundos da Escola Naval em relação à carreira.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser considerada de campo, bibliográfica e documental. De campo porque foram utilizados dados primários coletados principalmente em entrevistas. Bibliográfica porque para fundamentação teórica foi realizada investigação em material de acesso ao público em geral sobre os seguintes assuntos: novo mundo do trabalho, contrato psicológico e *turnover*. A pesquisa é também documental por utilizar material interno à Marinha, alguns não

disponíveis para consulta pública, relacionados ao tema em estudo, a fim de complementar a referência.

A pesquisa é um estudo de caso, por estar circunscrito a poucas unidades (VERGARA, 2010), que nesta pesquisa é um grupo de indivíduos dentro de uma organização específica. O estudo de caso, segundo Yin (2001) é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. Este método de investigação sofre algumas limitações, decorrentes de suas características, como a dificuldade de generalização e vieses interpretativos no tratamento das entrevistas.

4.2 Universo e Seleção dos Sujeitos

O universo desta pesquisa de campo foi o dos intendentes (oficiais oriundos da Escola Naval), perfazendo um total de 17 militares (2 no nível subalterno, 10 no nível intermediário e 5 no nível superior da carreira, conforme Tabela 1). Os sujeitos foram selecionados pelo critério de acessibilidade. Observou-se uma concentração entre os oficiais de nível intermediário, o que se justifica porque o pesquisador selecionou os indivíduos que demonstraram maior disponibilidade de tempo para participação e se mostraram mais propensos a colaborar com a pesquisa. Isto de forma a afastar qualquer sentimento de obrigação em participar, o que poderia surgir em função de diferenças hierárquicas entre o pesquisador e o entrevistado, por exemplo. Vale notar que o pesquisador é oficial intendente da MB com a patente de Capitão-Tenente.

Tabela 1: Características dos Entrevistados

Entrevistado	Idade/ Duração da entrevista	Estado Civil	Possui filhos	Idade dos filhos	Obs.
	Tempo de serviço				
1 - 88 min.	33/ 17	Casado – 3,5 anos	1	3 anos	
2 - 68 min.	32/ 18	Casado – 8 anos	1	10 meses	
3- 63 min.	33/ 18	Casado – 9 anos	1	2 anos	
4 - 106 min.	35/18	Casado – 8 anos	- X-	- X-	
5- 82 min.	33/ 19	Casado – 3 anos	- X-	- X-	
6 - 71 min.	31/ 17	Casado – 7 anos	1	3 anos	
7 - 67 min.	40/ 22	Casado – 17 anos	2	8 e 14 anos	Sem CN
8- 80 min.	38/ 24	Casado – 14 anos	1	14 anos	
9- 67 min.	36/16	Casado – 11 anos	1	5 anos	Sem CN
10 - 63 min.	33/ 18	Casado – 8 anos	1	3 anos	
11- 90 min.	32/17	Solteiro	- X-	- X-	
12 - 60 min.	39/23	Casado – 11 anos	1	5 anos	
13 - 62 min.	28/ 12	Solteiro	- X-	- X-	
14 - 65 min.	27/ 10	Solteiro	- X-	- X-	
15 - 65 min.	34/ 18	Casado – 5 anos	- X-	- X-	
16 - 61 min.	33/ 18	Casado – 10 anos	3	7, 2 e 2	
17 - 60 min.	42/ 28	Casado – 6 anos	1	16	

4.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao tema e pesquisa documental, em normas e documentos internos. Foi utilizada a pesquisa de campo como forma principal de coleta de dados, por meio de entrevistas individuais, presenciais e semi-abertas, com duração média de uma hora (VERGARA, 2009). Foi utilizado um roteiro de perguntas inicial que foi elaborado para servir de orientação

(Apêndice A). Entretanto, os entrevistados foram estimulados a falar livremente, deixando a possibilidade de que assuntos não previstos originalmente no roteiro pudessem surgir. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e a confidencialidade lhes foi assegurada antes de sua realização.

As entrevistas foram escolhidas como método principal de coleta de informações por sua utilidade quando o objetivo é obter informações de "dentro do indivíduo" que dizem respeito a experiências vividas ou tendências futuras. (VERGARA, 2009).

4.4 Tratamento e Análise dos Dados

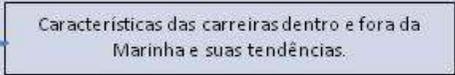
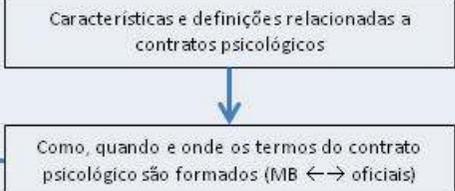
Os dados foram organizados e preparados para análise inicialmente com a transcrição na íntegra das gravações. Em seguida, as transcrições foram revisadas para garantir a fidelidade do material e para impedir que os indivíduos entrevistados pudessem ser identificados.

As transcrições foram importadas para o software Atlas Ti, em sua versão 6.2, onde foi efetuada a análise dos dados. Tal software é utilizado para análise de dados qualitativos, facilitando a organização dos dados em categorias, permitindo uma abordagem sistemática de dados pouco estruturados.

4.5 Matriz de Amarração

Conforme a proposta metodológica apresentada por Mazzon (1981, apud TELLES, 2001), foi elaborada uma matriz de amarração conceitual, com o intuito de explicitar o planejamento da pesquisa e sua relação com os objetivos estabelecidos.

Tabela 2 Matriz de Amarração

Objetivos de pesquisa	Questões	Modelo de pesquisa	Levantamento/ análise de dados
<p>- Verificar como as carreiras são organizadas dentro e fora das Forças Armadas (mais especificamente na Marinha do Brasil). - Busca-se também as tendências mais recentes.</p>	<p>- Como o indivíduo percebe sua própria carreira e aquelas fora da Marinha?</p>		<p>- Entrevistas</p> <p>- Definição de categorias conforme achados das entrevistas e referencial teórico</p> <p>- Análise das entrevistas utilizando Atlas Ti</p>
<p>- Identificar como são formados o contrato psicológico e como influencia o comportamento dos indivíduos na Marinha</p>	<p>- Como, quando e onde surgem os contratos psicológicos entre os oficiais intendentes e a Marinha? - Há percepção de violação do contrato estabelecido?</p>		
<p>- Compreender o que leva os indivíduos a pensar em sair da organização, bem como o que os impede de sair.</p>	<p>- Há relação entre percepção de violação do contrato psicológico e a intenção de saída? - Quais características da carreira têm relação com a retenção/ saída? - Existe atratividade pelas carreiras "externas"? Como isso acontece? - Como a percepção da carreira evolui no decorrer do tempo?</p>		

4.6 Limitações do Método

O método escolhido apresenta as limitações a seguir.

A limitação da abrangência da pesquisa aos intendentes oriundos da Escola Naval, deixando à parte todos os demais oficiais intendentes (aqueles do Quadro Complementar – QC-IM). Dentro desta limitação, apenas um pequeno número de oficiais foi entrevistada, dada a impossibilidade de serem entrevistados todos os indivíduos do universo objeto da pesquisa, bem como a limitação temporal de se entrevistar um número maior.

É possível que os grupos selecionados para as entrevistas não tenham sido os mais representativos do universo estudado, entretanto, este é um risco de qualquer processo de investigação, mas levou-se em conta como critério primordial para seleção o interesse dos entrevistados em participar da pesquisa.

Sendo um estudo de caso, os resultados não podem ser automaticamente generalizados para outros grupos, unidades da MB ou outra organização.

Adicionalmente, faz-se necessário considerar que, para a obtenção dos melhores resultados, o pesquisador deve ser experiente e maduro no sentido de captar aspectos relevantes muitas vezes não explicitados pelo entrevistado e que frequentemente precisam ser inferidos dos discursos, o que nem sempre é possível. Os entrevistados podem, ainda, dar respostas falsas ou que não expressam suas opiniões reais, por diversas razões, sejam estas conscientes (medo, por exemplo) ou inconscientes. Outro viés que pode ser atribuído ao entrevistador seria sua falta de necessária habilidade de influenciar o entrevistado ou deixá-lo à vontade, de forma que este tenha confiança necessária para que exponham seus reais sentimentos (VERGARA, 2009 e VERGARA, 2010).

Quanto ao tratamento dos dados coletados é importante considerar a própria história de vida do entrevistador. O fato de o pesquisador ser um "*insider*" na organização constitui uma limitação, entretanto, o pesquisador procurou manter-se distanciado, buscando a neutralidade científica com maior objetividade e imparcialidade possível na coleta de dados (entrevistas), bem como no tratamento

dos dados (focando no material colhido) e tentando evitar vieses derivados de suas próprias percepções.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Conforme detalhado no capítulo 4 – Metodologia, os resultados desta pesquisa foram obtidos com base na análise das dezessete entrevistas realizadas com oficiais de diversos níveis hierárquicos, dos ciclos subalternos, intermediários e superiores, selecionados conforme acessibilidade do pesquisador.

As entrevistas semi-abertas foram conduzidas usando como base perguntas pré-formuladas, incluídas no roteiro disponível para consulta no apêndice. Desta forma surgiram as seguintes categorias:

5.1 A Falta de Conhecimento Prévio da Carreira

Percebe-se claramente que nenhum dos entrevistados tinha conhecimento sobre como seria a vida profissional antes da entrada na Marinha. Os indivíduos optaram pela entrada baseados no que conheciam do Colégio Naval (CN) e da Escola Naval (EN) e aspectos gerais da carreira. Mesmo aqueles que possuíam familiares ou amigos na MB, declararam que pouco sabiam do que seria a vida profissional depois de formado. Apenas um entrevistado declarou que buscava informações sobre a carreira em organizações militares (OM) próximas de sua cidade, por carta e telefone, e mesmo assim em quartéis do Exército, provavelmente por serem as organizações militares com as quais tinha maior facilidade de estabelecer contato por residir no interior do país. A maioria não procurava por maiores informações sobre a carreira propriamente dita, apenas informações superficiais. Cabe destacar que para a maioria dos entrevistados, na época em que optaram pela Marinha (há dez anos no mínimo), o acesso à informação era mais restrito, já que a internet não era tão popularizada como é hoje.

O conhecimento da carreira era adquirido principalmente de pessoas próximas (amigos e familiares) e se concentrava nos aspectos gerais, como as condições que o militar possuía em função da estabilidade, da remuneração e de sua rotina, além de como era a vida durante a formação no CN e na EN. Todos

demonstraram que se concentravam em buscar informações sobre como seria a vida do oficial fora do ambiente de trabalho, com pouca preocupação com aspectos profissionais.

Os cursos preparatórios para o concurso de acesso, semelhantes aos pré-vestibulares, parecem constituir um dos principais ambientes de divulgação de informações a respeito da carreira e da vida dentro das escolas (CN e EN), o que ocorria principalmente por meio de contato com ex-alunos dos cursos que haviam sido aprovados. Parece haver uma tradição nestes "cursinhos", entre os alunos aprovados no concurso: estes voltam fardados para reencontrar os professores, algumas vezes a pedido destes, e por consequência divulgam o CN e a EN entre os alunos. Muitas vezes os professores pedem aos recém-aprovados que falem com as turmas em sala de aula, contando suas experiências pessoais a fim de motivá-los. Observa-se que o papel dos cursinhos na divulgação da carreira era bastante semelhante ao desempenhado pelos familiares e amigos.

[..] teria boa qualidade de educação uma carreira promissora, embora eu não soubesse o que eu ia ser ou que eu ia fazer. Eu sabia que eu seria da Marinha [...] até porque eu era muito novo para avaliar o campo profissional que estava entrando [...] queria ser da Marinha [...] (Entrevistado 5).

Eu conhecia muito pouco, somente aquilo que os alunos falavam quando iam ao cursinho e por um amigo (do cursinho também) que era filho de militar da MB e tinha um irmão mais velho cursando. Sabia que era muito difícil, que se estudava muito [...], mas achava que valeria a pena, tendo muito como incentivo a viagem de ouro. (Entrevistado 15).

Mesmo próximo da formatura, muitos ainda não tinham conhecimento efetivo de como seria a sua rotina de trabalho. Mesmo com o contato com os oficiais e diversas OM durante a formação e com as palestras e aulas sobre carreira, percebe-se o desconhecimento do dia a dia do oficial. Apesar de saberem que nos primeiros anos seriam muito exigidos, com uma carga de trabalho elevada e mesmo convictos de que tinham todo o conhecimento técnico necessário para exercer as funções iniciais da carreira, os primeiros anos de trabalho representaram um choque. Muitos declararam que só foram realmente conhecer o trabalho ao iniciar suas atividades profissionais, ao assumir funções e responsabilidades. Aparentemente era do

conhecimento dos entrevistados quais tarefas seriam desempenhadas, mas havia um desconhecimento de como seria o ambiente de trabalho efetivamente.

[...] de fato, o que eu imaginava se confirmou, talvez o tratamento, a forma como isso ocorreu que eu não sabia, o que foi meio traumático [...] Como Segundo-Tenente, recém-formado [...] se você comete um erro [...], você já deveria saber tudo [...] não é visto como um *trainee*, mas um cara que já deveria estar pronto. (Entrevistado 17).

[...] é muito distante do que realmente nós fazemos, eu só fui conhecer a carreira efetivamente no navio, trabalhando e assumindo responsabilidades com as contas que eu tinha que gerir, mas eu vejo uma lacuna muito grande na formação [...], eu comparo isso a um médico que [...] começa a dar plantão como ajudante [...] nós não temos estágio semelhante. (Entrevistado 5).

Dois fatores parecem justificar a falta de busca por informações sobre a rotina de trabalho: (1) a entrada nas escolas militares com pouca idade e (2) o fato de a maioria ter entrado no período em que o país passava por crises econômicas (anos 1980 – "década perdida") ou o período imediatamente seguinte. A entrada muito precoce, no início da adolescência pode levar os indivíduos a terem uma visão "romântica" pouco crítica da realidade da profissão e a pensarem mais no curto prazo, olhando especificamente como seria a vida dentro do curso de formação, sem olhar para o futuro que estaria dali a aproximadamente cinco anos para aqueles que entraram diretamente na EN e oito anos para aqueles que entraram no CN. Para os que entraram no CN, esse fator pode ser mais forte, pela distância de tempo maior que separa a entrada até a formatura. Cabe ressaltar que a viagem de instrução, conhecida como "viagem de ouro", atua como forte motivador para a permanência no decorrer do curso de formação, o que pode ser considerado por muitos um marco, um objetivo a ser perseguido, deixando a adaptação à vida profissional como um segundo objetivo. Quanto à questão da situação econômica no momento da entrada, os indivíduos podem ter buscado uma carreira que lhes desse estabilidade como característica preponderante, colocando em segundo lugar a afinidade com a profissão, tudo isso muito incentivados por parentes e pessoas próximas.

[...] eu tinha amigos de infância que os pais eram oficiais do Exército, eu via um ambiente bom, porque eles estavam ali sempre presentes, tinham uma vida saudável, uma vida relativamente boa, em termos de função sabia logicamente que na Marinha eu estaria mais ligado à vida no mar [...] mas realmente eu fui descobrir quando eu entrei [...] mas não tinha nenhuma visão [...] eu tinha mais a visão do militar no âmbito da família e não do trabalho (Entrevistado 4).

5.2 Fatores Relevantes Para a Escolha da Carreira

A maioria dos entrevistados declarou que a carreira na Marinha foi escolhida porque era vista como uma oportunidade. Esta oportunidade era representada principalmente pela possibilidade de ascensão social, educação de qualidade e pela estabilidade e segurança da carreira, alinhados com os achados de Norman (1971). O status associado à aprovação no concurso de acesso e às imagens relacionadas à carreira também aparecem como fatores relevantes seguidos por desejo pessoal e sonhos de infância. Todos os fatores citados parecem ser amplificados por incentivos familiares. Cabe destacar que o acesso por concurso costuma ser bastante disputado, equivalente a um vestibular e todos os oficiais, além de terem sido voluntários, precisaram dedicar longos períodos de estudo na adolescência para conseguirem a aprovação, sendo que a maioria entrou pelo CN, na faixa etária entre 14 e 17 anos.

De fato, a visão de que a carreira militar como oficial representava uma oportunidade parece ser o principal motivador para a entrada. A possibilidade de estudar com a definição de uma carreira e de emprego já cedo, com garantia de estabilidade, remuneração e aposentadoria integral era vista por muitos como uma das melhores oportunidades que poderiam ter quando jovens. Percebe-se ainda que entre os entrevistados, a influência da família está ligada não à profissão ou ao trabalho propriamente dito, mas principalmente às condições financeiras e aos benefícios que se obteria por seguir a carreira.

A imagem que eu tinha da Marinha foi muito influência de um tio suboficial que eu tinha. Eu percebia que a minha realidade era de escassez e ele como praça da Marinha conseguia ter uma estabilidade, conseguia ter bens, um apartamento, um carro, uma vida mais digna (Entrevistado 3).

[...] meu tio avô que era Almirante do setor de saúde. [...] Tinha uma condição financeira muito boa então aquilo foi enchendo meus olhos. E minha família sempre me deu força. Na época eu passei por todos os concursos, [...] Cefet, Federal de Química e acabei optando pelo Colégio Naval por questão de segurança mesmo. (Entrevistado 11).

O concurso como processo seletivo para entrada parece constituir um desafio que incentiva muitos a buscar a aprovação, o que traria um status superior. O uso do uniforme também trazia esta sensação de status, que diferenciaria o jovem dos seus pares.

De ter sempre em mente que o concurso do Colégio Naval era o mais difícil que se tinha que fazer. Então eu falei: "eu vou fazer esse concurso e vou passar", para mostrar a mim mesmo que eu posso. E eu passando, eu fui gostando da coisa e aí fui seguindo até hoje (Entrevistado 10).

Tanto é que meus colegas que estudavam comigo no colégio onde eu estudava, um dos grandes objetivos, a coisa mais badalada era fazer a prova do Colégio Naval (Entrevistado 5).

O sonho de seguir carreira militar foi um fator menos citado e quando citado aparecia em nível semelhante de importância em relação à estabilidade e remuneração. Aqueles que declararam que possuíam o desejo de seguir carreira foram muito influenciados por familiares e pessoas próximas. Aparentemente, a simbologia militar (uniformes, cerimônias, etc.) também exerceu grande influência nestes indivíduos, seja porque sempre observaram isso desde criança, seja porque eram vistos como de grande valor para a sociedade. Isto se apresentou de forma mais forte entre os mais velhos, provavelmente porque entraram na época dos governos militares ou logo após este período.

[...] entrei para a Marinha em 1988, exatamente à época da saída do regime militar que eu vivi como uma criança. Então, o mundo daquela época ainda girava em torno do militar como uma carreira de status [...]. Esse imaginário eu tinha dentro de mim. Não vou negar que a motivação de entrar era aquela de ter uma direção profissional cedo, de ter uma pequena independência financeira cedo. Eu queria sair de casa, queria fazer esse

tipo de coisa, esse foi um caminho que me apareceu por conta de amigos. Com relação à imagem tão anterior eu não tinha nenhuma, cego, cego! Marinha então [...] ai eu era completamente cego! (Entrevistado 8).

[...] na verdade já era um sonho de ser das forças armadas [...] mas realmente era porque eu queria desde pequeno mesmo [...] eu, via o desfile do sete de setembro, era entusiasta mesmo, [...] quando realmente eu vi um desfile da Escola Naval em Brasília pela televisão [...] eu acabei optando pela Marinha. (Entrevistado 4).

Outro motivo declarado por alguns entrevistados foi a possibilidade de se definir a carreira e ter independência cedo. Esta independência estava relacionada ao fato de depender menos dos pais e poder viver afastado deles.

[...] eu tinha 13, 14 anos. Eu acho que na época o que me fez entrar para a Marinha era a possibilidade de ter certa independência, mesmo sendo adolescente [...] eu como adolescente começaria a ter minha própria vida, começaria a ganhar um dinheiro, apesar de ser pouco [...] meio que desvincularia um pouco da casa dos meus pais. Não poderia fazer o que quisesse, mas teria uma liberdade muito maior. (Entrevistado 1).

5.3 A Decisão Pela Intendência

A decisão pela intenção representa uma decisão definitiva em relação ao rumo que a carreira toma e é feita ainda na Escola Naval. Percebem-se variados motivos que levaram o oficial a esta escolha, mas a maioria dos entrevistados declarou ter feito esta opção porque acreditava que tinha maior afinidade com as atividades desenvolvidas pelos intendentes.

Entretanto esta escolha parece passar por um processo de classificação das três opções possíveis em ordem de preferência pessoal, numa forma de racionalizar a escolha. Muitos declararam que eliminaram a Armada como opção por ser esta a carreira que mais exige afastamentos. O fato é que a maioria percebia que para ser da Armada, iriam ter que abdicar frequentemente de convívio com a família em momentos que não desejariam e que isso prejudicaria o relacionamento com futuros filhos e esposa. Outros argumentam que preferiram a Intendência porque acreditavam que seria essencial ter vigor físico por toda a carreira para exercer

atividades como fuzileiro naval ou na Armada, e temiam que não conseguiriam manter a aptidão física que julgavam necessária, algo que não seria exigido na Intendência. Apesar disso, muitos viam que nas duas opções restantes (Armada e Fuzileiro Naval), o bom oficial deveria se concentrar em atividades operativas por toda a carreira, mas inevitavelmente atuaria em tarefas administrativas a partir de determinado momento, indo contra o que julgavam que seria a melhor carreira para um oficial destes corpos.

Como a escolha é feita em função de classificação por mérito escolar na EN, a primeira opção pode não ser atendida, o que ocorreu com os entrevistados oito e treze, que foram para a intendência como segunda opção. Entretanto, mesmo estes entrevistados declararam que tempos depois esta opção se mostrou melhor e mais adequada ao seu perfil pessoal. Com exceção destes entrevistados, todos os demais optaram pela Intendência como primeira opção. O fato é que todos declararam que se identificaram mais com a sua opção por afinidade e se mostram orgulhosos de suas características, como a participação direta em decisões importantes nas OM, mesmo recém-formados.

Eu tinha muita duvida entre o corpo de fuzileiros e a Intendência, mas na verdade [...] eu queria ser fuzileiro. [...], porém acabei ficando na minha segunda opção que era a Intendência. [...] mas depois eu vi que foi muito bom para mim, que as matérias foram mais próximas da minha natureza. (Entrevistado 13).

[...] eu seria um fuzileiro naval até no máximo 40 anos de idade. Após [...] eu me tornaria um grande administrador e eu não teria mais pique, a idade vai pesar, lógico, para pular de paraquedas [...] ir para o mato [...] e a própria carreira vai me fazer estar em uma sala, em uma mesa, [...] e eu não ia ficar satisfeito. [...] eu sei que seria intendente do início ao fim da minha carreira. (Entrevistado 10).

A Intendência como primeira opção também foi justificada por alguns por ser aquela que mais se aproximava de profissões no meio civil, alguns até já pensavam na época da opção que esta lhes daria maior empregabilidade após a aposentadoria ou até o conhecimento que poderia ser utilizado para a abertura de um negócio próprio.

[...] até porque é uma profissão que você pode ter uma continuidade aqui no mercado externo, no mundo privado, não é uma coisa muito específica da MB. E você acaba abrindo seu leque para várias opções. (Entrevistado 2).

Em resumo, a Intendência parece ter sido escolhida principalmente por se tratar de, quando comparadas às demais opções, uma carreira mais estável, com rotinas mais bem definidas, com similaridades com as do meio civil e principalmente por afinidade com suas atividades.

Os entrevistados por não terem convicções prévias à entrada vão descobrindo as opções no decorrer do tempo. Aqueles que cursaram o Colégio Naval têm mais tempo e experiências para usar como subsídio para decidir. Mesmo assim, alguns demonstram incerteza se fizeram a melhor opção, incerteza esta que pode ser causada pelo maior conhecimento da carreira, já como oficial. Alguns argumentam que talvez não optassem pela Intendência se pudessem voltar no tempo e decidir novamente, isto porque percebem que a carreira como fuzileiro ou na Armada lhe traria maior quantidade e variedade de oportunidades, algo que não tinham percebido antes da escolha.

Mas a percepção vai mudando. Quando eu era do Colégio Naval, eu queria ser Armada, convicto. Quando eu entrei na Escola, comecei a visitar os navios, comecei a mudar minha ideia, comecei a estudar outras disciplinas de terceiro grau, comecei a mudar de ideia e comecei a pensar em ser intendente. [...] Hoje em dia, pelo que eu vejo da Marinha, Armada seria minha última opção com certeza e talvez ficasse na dúvida se minha primeira opção seria intendente ou fuzileiro (Entrevistado 1).

Talvez eu não soubesse muito, mesmo o fuzileiro ou a Armada tem interface [...], ao contrário do que eu imaginava, mas a IM tem muito mais contato com o "mundo exterior". [...] Faria de novo, decidindo pela entrada para a MB, mas faria caminhos diferentes, não sei se seria IM, não porque eu não goste, mas pelas oportunidades das outras carreiras. (Entrevistado 17).

5.4 A percepção de Inequidade das Avaliações e Escolhas

Existem diversas oportunidades na carreira, oportunidades estas que trazem retornos financeiros (viagens e transferências que propiciam uma remuneração maior, por exemplo) e não financeiros (cursos dentro e fora da MB, transferências para o exterior ou locais considerados aprazíveis). A maioria das oportunidades têm os dois aspectos. Por exemplo, servir no exterior numa das Comissões Navais¹¹ traz experiência cultural para o oficial e sua família, como o aprendizado de uma segunda língua e a vivência em uma sociedade diferente. Ao mesmo tempo, a remuneração no exterior é superior à remuneração no Brasil. A comissão no exterior foi a mais citada como desejo na carreira entre os entrevistados. Servir fora do Rio de Janeiro (chamado de "sede") também pode ser considerado uma boa oportunidade, que pode envolver residir em cidades com boa qualidade de vida e que traz benefícios indiretos, como a residência subsidiada (PNR – Próprio Nacional Residencial que são imóveis de propriedade da MB para residência do seu pessoal. Praticamente não há PNR no Rio de Janeiro).

Os processos de seleção para as oportunidades são percebidos de forma diferente pelos oficiais. Alguns acreditam que são justos, dentro do possível e que há lisura e equidade, dentro dos critérios de avaliação de desempenho, que é feita semestralmente. Outros acham que há uma predominância de equidade, mas que os critérios não são claros ou transparentes. Um terceiro grupo não acredita na equidade e que as oportunidades acabam indo sempre para os mesmo indivíduos.

[...] a Marinha acerta no atacado e erra no varejo. [...] de certa forma, 100% meritocracia eu não vou dizer que percebo. [...] Mas eu percebo sim, uma tendência a se recompensar aqueles que, de certa forma, dedicam sua vida à Marinha [...] o que não significa se dedicar com qualidade, na minha percepção. [...] porque muitas vezes não se sonda como determinada pessoa é observada por outro ângulo (Entrevistado 6).

[...] as pessoas que serão premiadas serão sempre as mesmas [...] eu acredito que as premiações estão muito concentradas, que poderia haver uma maior democratização dessas premiações (Entrevistado 7).

¹¹ São escritórios de *procurement*, mantidos em Londres e Washington e têm a missão de, pesquisar, cotar e adquirir equipamentos e sobressalentes militares para a MB.

Pode estar em vários lugares do Brasil ou exterior. Contudo, essas oportunidades boas, elas não estão ligadas a critérios formalmente definidos de escolha. Então eu acho isso um fator negativo [...] critérios que não são definidos. Seja de escolha ou seleção. Vai ter uma divisão, você não sabe as vagas, você não é senhor da sua vida. As competências não estão atreladas, não é um critério, isso é muito complicado. (Entrevistado 13).

[...] deveria ter um critério melhor, porque às vezes você vê o seu mesmo companheiro de turma já no terceiro exterior e você que é tão capaz, sabe o mesmo que ele, exerce as mesmas funções que ele, [...] só porque ele está num lugar privilegiado, ele já está no terceiro exterior e você não. Fizemos a mesma escola naval. Então porque isso? Então eu acho que deveria ser um processo mais justo sim, mais transparente (Entrevistado 11).

É consenso que a avaliação depende do local onde se serve e do grau de exposição ao qual o oficial é submetido e que, conseqüentemente, não há uniformidade nas avaliações. A MB é muito diversificada, com diversas atividades diferentes, em muitas delas o oficial, mesmo recém-formado, exerce funções nas quais se relaciona diretamente com o seu avaliador (seu comandante) e nem sempre convive com outros oficiais mais antigos da mesma carreira (Intendência) que pudessem atuar como tutores ou prestar alguma orientação. Em outros locais, um indivíduo do mesmo posto pode estar trabalhando com outros oficiais da mesma carreira e ter vários níveis hierárquicos que o separe do seu avaliador. Em determinadas funções, as falhas em determinada tarefa podem gerar grandes conseqüências e se destacarem rapidamente enquanto que em outras, há menor exposição e as falhas podem ser corrigidas com facilidade. Em resumo, um erro cometido pode ter repercussão maior dependendo do lugar em se que serve. Por exemplo, as refeições produzidas em um navio em viagem (encargo da Intendência), apesar de parecer uma tarefa simples por ser rotineira, pode constituir um risco para a saúde de toda a tripulação (aproximadamente 300 pessoas num navio médio ou até mais de 1.000 pessoas no aeródromo – “porta-aviões”). Uma falha no armazenamento ou na confecção dos alimentos pode levar toda a tripulação a enfermidades. O cenário se complica quando se imagina um navio há milhas de distância de terra, o que dificultaria um socorro imediato. Num outro extremo, em uma tarefa mais burocrática, realizada numa OM localizada num edifício, um erro

pode ser corrigido com maior facilidade. Desta forma, alguns indivíduos estão mais expostos do que outros, conforme a função exercida e local de trabalho. Isto, segundo os entrevistados, acarreta diferenças de avaliação, isto é, oficiais com a mesma capacidade, exercendo funções semelhantes podem ter avaliações completamente diferentes.

Apesar dessa insatisfação com a forma de avaliação periódica, das formas de seleção para determinadas funções e da descrença de alguns na justiça organizacional, a maioria admite que é um processo complexo e que não há solução óbvia para sua melhoria. Aqueles que se mostraram insatisfeitos em relação a processos seletivos declararam que esta decepção não estaria ligada à Marinha como organização, mas aos tomadores de decisão.

Aparentemente, os oficiais mais antigos acreditam mais na justiça dos processos seletivos (aqueles indivíduos com as melhores avaliações são premiados), apesar de perceberem que a forma de avaliação não é justa. Isto talvez seja justificado pela maior exposição a processos seletivos pelos quais os mais antigos já passaram, em comparação com os mais novos que não experimentaram ou experimentaram poucas vezes.

Porque as recompensas não são atrativas e muitas vezes não tem critério. Às vezes são poucas, o primeiro colocado numa faixa de carreira é sempre o primeiro lugar, na outra faixa é o primeiro lugar de novo, na outra faixa é o primeiro lugar de novo, porque ele é o primeiro da outra faixa, o bolo está sendo sempre repartido da mesma forma (Entrevistado 13).

[...] vida em navio é muito mais complicada do que em terra. Sei que trabalhar em determinadas OM, mesmo em terra é muito complicado e cansativo. Mas a impressão que tenho é que o tempo de embarque e dias de mar não pesam na avaliação [...] isso deveria ser levado em consideração na hora de selecionar para as comissões. Sei que não é fácil estabelecer uma forma que seja 100% justa e que agrade a todos. (Entrevistado 14)

5.5 A Formação do Contrato Psicológico e Sua Violação

Praticamente nenhum dos entrevistados tinha conhecimento do que seria a carreira ou como seria o trabalho antes da entrada. Havia apenas imagens ligadas

ao prestígio da carreira como oficial, aos benefícios que a estabilidade trazia em termos financeiros e à segurança trazida pela garantia no emprego, o que se confirma a posteriori já que os benefícios esperados são obtidos e mantidos no decorrer do tempo. Apesar de o trabalho ser muito diferente da vida nas escolas militares, não há percepção de violação de contrato psicológico, uma vez que as imagens da carreira e do trabalho formadas na Escola Naval costumam corresponder à realidade encontrada após a formatura. Isto provavelmente ocorre pelo contato com oficiais na própria EN ou em visitas a OM e viagens em navios. Desta forma, o contrato psicológico parece ser formado em dois momentos: primeiro antes da entrada, no ambiente familiar e nos cursinhos preparatórios para o concurso e em um segundo momento, dentro das escolas militares.

"[...] as imagens criadas no CN/EN não tiveram lá diferenças significativas da realidade depois de formado não, acho que os instrutores e oficiais com os quais convivíamos sempre nos passaram a realidade, não senti muita diferença do que eu imaginava e do que realmente experimentei."
(Entrevistado 15).

Oportunamente, cabe utilizar o conceito de agente e titular de Rousseau (1995) para explicar como se dá a formação dos termos do contrato psicológico entre os oficiais e a Marinha. No primeiro momento, os termos do contrato psicológico são estabelecidos principalmente por agentes. Estes agentes são os professores dos cursinhos, amigos e familiares que incentivam o adolescente a ingressar na carreira em busca de estabilidade e segurança. Estes podem ser considerados agentes porque não são oficiais da MB, e atuam como "intermediários". A exceção ocorre quando o indivíduo possui um familiar na carreira (que atua como dirigente) e quando há contato com alunos e aspirantes (que atuam como dirigentes no que tange à rotina do CN e da EN, por estarem inseridos nestes ambientes). Neste momento, as imagens que se formam, são as relacionadas à vida em internato no curso de formação e às condições de vida decorrentes da rotina e características da carreira. No segundo momento, outros termos do contrato serão formados principalmente por dirigentes, que seriam os oficiais das escolas de formação e aqueles com os quais há contato. Estes termos envolveriam efetivamente o trabalho dos oficiais e sua rotina profissional. O ato de muitos dos

termos do contrato psicológico serem criados por dirigentes, sem filtros, pode facilitar sua clareza, evitando que sejam criadas expectativas equivocadas. Apesar de alguns termos serem formados por intermediários, estes não se distorcem porque envolvem características da carreira que são garantidas no tempo, como a estabilidade no emprego.

Isto pode justificar a inexistência de percepção de quebra de contrato psicológico no decorrer da carreira, já que as imagens criadas antes da entrada e durante a formação se confirmam posteriormente, com uma exceção que será descrita em seguida.

Apesar de não haver esta quebra de expectativas, muitos não tinham ao certo consciência do que seria especificamente o trabalho depois de formado.

Na verdade o que a gente vê na Escola e no Colégio é muito diferente do que a gente vive depois que estamos trabalhando. Lá são coisas muito voltadas para o estudo e acaba vivendo uma competição interna pela classificação e eu me empenhava muito nessa competição realmente e eu não tinha muita visão do que iria fazer depois que me formasse. (Entrevistado 2).

O contrato psicológico tem caráter claramente relacional. Muitos declararam afetividade com a organização e mesmo aqueles que não declararam esta afetividade, demonstraram isto indiretamente, o que se reflete no alto nível de comprometimento.

O único sintoma de violação de contrato está nas avaliações individuais e na percepção de justiça organizacional. A inequidade percebida nas avaliações como oficial parece representar uma quebra na expectativa criada durante a formação. No decorrer do período em internato há maior clareza e objetividade nas avaliações que são predominantemente acadêmicas, apesar de haver um conceito subjetivo que compõe o cálculo da média final que é usada na classificação dos alunos e dos aspirantes. Detalhe importante é que a classificação final, após o retorno da viagem de instrução é levada para toda a carreira. Isto cria uma espécie de efeito halo, que rotula os primeiros colocados.

Esta violação parece assumir predominantemente um aspecto de quebra de contrato psicológico, uma vez que há percepção de que as avaliações, que constituem o principal critério de seleção, poderiam ser mais justas ou com menor carga de subjetividade. Esta aparente quebra de contrato parece ser assimilada pelos indivíduos com o passar do tempo e muitos reduzem suas expectativas a respeito das oportunidades, talvez como uma forma de racionalizar um sentimento de frustração. Mesmo havendo uma percepção de quebra do contrato, não há indícios de redução do comprometimento, o que pode ser uma postura passivo-construtiva.

Eu acredito que a motivação maior para entrar para a carreira de oficial de Marinha ainda seja uma motivação do ideal para aquela carreira. É a motivação de estabilidade, financeira [...]. Eu acredito que quando um indivíduo sai é porque ele ficou frustrado com aquela expectativa que ele tinha daquilo que poderia ser aquela carreira. E eu acho que a frustração não é financeira, a estabilidade a princípio não ia frustrar uma pessoa porque é uma coisa garantida, mas acho que é uma frustração maior em função das experiências de convívio das relações sociais, profissionais e pessoais que ela teve na organização e que vieram a frustrar as suas expectativas. (Entrevistado 7)

5.6 O Contrato Normativo

O contrato normativo como tipo de contrato psicológico, representa a crença comum a um grupo. Talvez seja inadequado afirmar que todo o contrato psicológico estabelecido seja normativo, mas neste estudo de caso, entre os entrevistados, percebe-se que o contrato tem termos desta espécie, dentre os quais, se destacam a troca entre dedicação intensa que é exigida pela carreira e a aposentadoria com trinta anos de serviço, que pode ser considerada precoce quando comparada a outras carreiras públicas e privadas (visto que o oficial completa o tempo mínimo para a transferência para a reserva relativamente novo). Todos os entrevistados declararam que têm que estar à disposição vinte e quatro horas por dia, todos os dias da semana e que isto é inerente à carreira militar.

Outro termo semelhante está ligado ao nível de responsabilidade que o intendente tem desde cedo. Todos declararam sentir que têm um nível de responsabilidade alto desde que se formaram, participando direta ou indiretamente

de decisões tomadas pelos seus comandantes que influenciam a OM em que servem e eventualmente a Marinha como um todo. Em decorrência disso, o trabalho é visto como importante desde o início, mesmo tendo atuação preponderante como atividade-meio, subsidiária às atividades-fim da MB.

Apesar de perceberem que a Marinha é valorizada pela sociedade como uma organização confiável, os oficiais consideram que a maioria dos cidadãos não conhece realmente as atividades da MB e grande parte destes acredita que os recursos despendidos para se manter as FFAA poderiam ter aplicação melhor. A percepção dos oficiais é que o cidadão que possui algum conhecimento das atividades da MB, normalmente o adquire por meio de algum familiar ou pessoa próxima, mas, em geral, a sociedade desconhece as suas atividades. Dessa forma, a profissão não possuiria perante a sociedade o status que os entrevistados julgam que deveria ter.

Dessa forma, todos parecem trilhar suas carreiras com estas crenças, como contratos psicológicos compartilhados por todos, como se fossem condições pré-estabelecidas que regulassem sua atuação dentro e fora da Marinha e definindo o status percebido pela sociedade. Estes termos, predominantemente normativos, parecem ser resultado de modelos mentais formados no decorrer do período de internato nas escolas, como resultado de interação intensa em um ambiente social comum (ROUSSEAU, 1995), criando uma interpretação semelhante para os eventos. Isto explicaria as percepções muito semelhantes em relação à carreira.

Este processo de formação dos termos normativos difere do sugerido por Rousseau (1995) e por Schneider (1997) que detalham como as pessoas se tornam semelhantes em crenças, valores e comportamentos dentro de organizações. Isto porque na fase de seleção o "fit" à cultura não é observado como critério, porque o acesso é feito por concurso público com provas objetivas. Isto reforçaria a necessidade de um longo período de formação em internato, possibilitando a melhor adaptação do indivíduo à cultura da organização. O atrito ocorreria em paralelo, já durante a formação, quando aqueles que não se adaptam decidem sair. O que parece é que este processo de adaptação e atrito ultrapassa o período de formação, indo ao encontro da conclusão de Norman (1971), que afirma que a opção definitiva

pela carreira militar ocorre nos primeiros anos de exercício da profissão, ao se acumular experiências.

A formação de tal tipo de contrato parece ser reflexo da cultura organizacional forte amplamente difundida da MB, que evita a ambiguidade. De forma genérica, os termos do contrato psicológico dos oficiais IM com a MB se aproximam bastante da forma normativa, o que parece ser reforçado pelo contexto em que é formado (dentro de uma escola militar).

[...] ter que estender um pouco mais seu expediente, não porque alguém vai mandar, mas porque temos aquela responsabilidade de concluir, porque na verdade a nossa formação, subliminarmente ela te ensina isso, a você sempre estar prestando contas, não a instituição te obrigando, mas é a nossa formação, oito anos de formação [...] formatado nesses moldes (Entrevistado 4).

[...] tem que ser levado em consideração todos os dias que o militar ficou de serviço, que trabalhou efetivamente 24h todos os dias em que ele estava embarcado, que trabalhou em prol da nação sem receber hora extra [...] não considero precoce em relação a isso [...] você é militar 24 horas por dia, independente de onde ele estiver. (Entrevistado 14)

5.7 O Comprometimento

A afetividade com a Marinha se apresenta muito forte. Tal afetividade parece ser decorrente principalmente do tempo de relacionamento com a organização, e com o momento que este se inicia, isto é, os oficiais entram muito cedo na carreira, ainda na adolescência, afastando-se dos familiares e só começam as atividades profissionais no mínimo cinco anos após a entrada. Há um claro comprometimento de longo prazo, criado pela identificação com a cultura da organização. Apesar de se considerar a entrada no CN/EN como o início da carreira, o início das atividades profissionais só ocorre mais tarde, após o retorno da viagem de instrução, quando, provavelmente, a cultura da organização já foi assimilada pelos indivíduos. Adicionalmente, este tempo de relacionamento em internato proporciona um convívio muito intenso entre os alunos e aspirantes, criando fortes laços de amizade.

O sentimento de reciprocidade parece estar presente em todos os indivíduos, mas este não assume um caráter de dívida com a organização (nenhum dos entrevistados demonstrou este sentimento de dívida). Mesmo tendo consciência de que a formação é completamente subsidiada pela Marinha e que há uma série de benefícios diretos e indiretos (assistência médica completa para si e para os dependentes e aposentadoria integral, por exemplo), predomina um sentimento de equilíbrio, isto é, os oficiais sentem que o retorno que a carreira dá é proporcional ao seu trabalho e sua dedicação. Apesar disso, seguindo a expectativa criada no contrato normativo, nenhum dos entrevistados se declarou insatisfeito em relação a este aspecto, exceto em relação à remuneração, que é vista predominantemente como defasada.

Adicionalmente, há um claro comprometimento de continuidade. Tal espécie de comprometimento seria causado principalmente pela alta dedicação que é exigida do jovem em sua formação, que é muito específica para atuação na Marinha. O oficial começa sua vida profissional normalmente sem qualquer experiência fora e vai trabalhar toda a sua carreira na mesma organização. Assim o custo de mudança para outra carreira se apresenta muito alto, principalmente quando se considera que o trabalho em outro ambiente representa grandes incertezas para um indivíduo que desde a juventude está inserido num mesmo ambiente profissional que conhece bem. Mesmo com a hipótese de um forte aumento de renda fora da Marinha, a adaptação a novos ambientes e condições de trabalho parece se apresentar como uma grande incerteza. Além disso, de forma clara, abrir mão do benefício da aposentadoria relativamente jovem é percebido pela maioria como um custo muito alto. Aliado a isso, a estabilidade também é levada em consideração, tanto que a maioria cogita, ou já cogitou, a saída somente para um emprego público com a mesma estabilidade, demonstrando aversão aos riscos de se exercer atividades na iniciativa privada.

Ambas as formas de comprometimento se manifestaram em todos os oficiais em proporções diferentes. Tal proporção parece ser afetada principalmente por características pessoais e os ciclos da vida do indivíduo. Em características pessoais, estariam incluídas a experiência pessoal e a motivação para a escolha da carreira e os ciclos da vida estariam ligados à momentos chave da vida pessoal e às âncora de carreira (REIS; ANTONIO; SANTOS; MARINHO, 2010).

O fato é que o comprometimento se mostra forte em todos os indivíduos indo ao encontro dos achados de Lytell e Drasgow (2009). Mesmo insatisfeitos com a remuneração e considerando que a avaliação não é percebida como objetiva, todos os entrevistados demonstraram fortes vínculos e comprometimento com a organização.

Todos percebem o trabalho como importante, o que pode contribuir para o comprometimento. O sentimento de participação na tomada de decisão parece ser o fator que mais reforça essa percepção de importância. Ao mesmo tempo, o fato dos intendentes atuarem em atividades-meio (onde o cliente é interno), frequentemente afastados das atividades-fim da Marinha e daquelas onde há contato direto com o cliente final (o cidadão) parecem reduzir a percepção de que o trabalho individual do intendente contribui para a missão da Marinha. Os mais modernos tendem a se perceber tendo sua capacidade subaproveitada.

Mas talvez pelo fato de a MB ter me formado, esse tempo todo que eu passei na MB, as oportunidades que tive [...] eu gosto da Marinha e também me vejo meio que moralmente obrigado a dar um retorno para a MB. Eu gosto da Marinha, acho particularmente, que gosto e que já tive bastantes oportunidades (Entrevistado1).

[...] tem o afetivo por eu ter entrado na marinha ainda adolescente [...] fiz o antigo segundo grau na Marinha, fiz minha graduação, pós-graduação [...], fiz muitas amizades na marinha [...] estudei em internato, então essas amizades ficaram muito fortes, [...] tem o laço afetivo, ao mesmo tempo tem um laço de troca. Não tenho dívida, pois tudo que a Marinha me proporcionou eu acho que pela troca eu recompensei. (Entrevistado 12)

O conceito de enraizamento (*embeddedness* – STEEL; LOUNSBURY, 2009 e MITCHELL; HOLTOM et al., 2001) parece ser perfeitamente aplicável neste estudo de caso, sendo uma possível causa do alto nível de comprometimento percebido nos entrevistados. Este se justificaria pelo longo tempo de relacionamento que já existe quando o oficial começa a trabalhar. O indivíduo estabelece muitas ligações pessoais com outros membros da Marinha e começa a trabalhar já adaptado à cultura da organização.

Acho que todo mundo tem um sentimento um pouco de estar preso à MB. Eu acho que este sentimento realmente, você sente um pouco [...] você está na Marinha e você gosta dela. Talvez o salário não seja o ideal, você sabe que daqui a pouco você vai se aposentar. Você sempre pensa: será que vale a pena trocar? De repente você vai ganhar mais, mas vai passar mais anos tempo trabalhando. Você não sabe se vai ser um trabalho que você vai gostar. Você fica naquela questão de trocar o certo pelo duvidoso. [...] (Entrevistado 1).

5.8 A Percepção de Baixa Remuneração

A remuneração dos oficiais é considerada um fator desmotivante e frequentemente apresentada como justificativa para a saída da MB. Esta percepção está ligada diretamente às altas exigências de disponibilidade e dedicação da carreira e pelo alto nível de responsabilidade percebido pela maioria dos oficiais, como se este alto nível de dedicação não fosse remunerado como deveria. Apesar de o trabalho não ser avaliado como de alta complexidade, muitas vezes inclui grandes responsabilidades, isto considerando que um oficial, mesmo em início de carreira, pode ser responsável pelo gerenciamento de grandes volumes de recursos (na casa de milhões de Reais/ano) ou de bens. Esta percepção é encarada comparativamente com a remuneração de civis, principalmente no serviço público, com nível semelhante ou até inferior. Este "nível" englobaria o nível de responsabilidade, tempo de carreira, dedicação exigida e qualificação.

Eu acho que poderia ser mais bem reconhecido [...] se formos comparar a carreira de um oficial IM, das Forças Armadas e um servidor público a gente vê uma disparidade muito grande em termos salariais. Vemos que, por exemplo, um Capitão-de-Mar-e-Guerra não recebe a mesma coisa que um servidor, como um auditor em início de carreira. Há um disparate grande [...] o oficial já passou por todos os postos, é o último posto antes de Almirante. Então a experiência, os cursos que ele fez, tudo que ele já contribuiu para instituição, a gente vê que não é bem reconhecido (Entrevistado 2).

Alguns declararam que a remuneração é adequada apesar de julgarem que está relativamente defasada. Estes possuem um padrão de vida simples ou não demonstraram ambições financeiras.

A insatisfação com a remuneração deve ser vista também sob o enfoque do ciclo da vida em que o indivíduo se encontra, isto é, dependendo desta fase, a

remuneração é percebida como baixa ou suficiente. Um oficial com esposa e filhos, naturalmente percebe muito mais a remuneração como baixa do que um solteiro. Muitos acreditam que só conseguirão ter uma melhora em seu padrão de remuneração se a esposa conseguir uma boa renda.

Em relação à parte financeira, [...] eu acho que para eu ter um *upgrade* de padrão de vida, vou ter que contar com a minha esposa, porque eu mesmo não consigo ter esse *upgrade* a partir da evolução da minha (Entrevistado 1).

[...] Eu estou vendo o crescimento da sociedade, do país e infelizmente eu não vejo o crescimento da minha carreira [...] quando eu quiser ter meu filho, o apartamento que eu já estou comprando [...] estou passando por algumas dificuldades por causa disso, [...] minha noiva divide as despesas comigo, mas eu percebo que se eu estivesse sozinho [...] a tendência seria de buscar alternativas no mercado [...] de eu buscar uma nova carreira. [...] eu acho que está muito ligado à necessidade corrente naquele momento, daquela pessoa, então ela pode ter uma necessidade em função de metas pessoais financeiras (Entrevistado 14).

Quando se compara a remuneração na Marinha com as de pessoas externas à organização, há consenso que a remuneração inicial é superior entre os militares, dado que já saem empregados com remuneração relativamente boa quando comparada a níveis iniciais no meio privado. Quando se compara às carreiras públicas, a situação é inversa: muitos empregos públicos ou têm remuneração superior ou há uma exigência de dedicação e responsabilidade inferiores à dos oficiais. Entretanto, mesmo aqueles que trabalham na iniciativa privada, evoluem mais rapidamente que os oficiais neste quesito.

[...] você como guarda-marinha, normalmente eles nem estão trabalhando ainda, você já está ganhando, viajando, você já tem sua vida, seu apartamento, seu carro. Só que depois, com o passar do tempo, você vê que eles, apesar de terem estudado menos que você, eles passam a ganhar mais, passam a ter um nível de vida muito melhor que o seu nível de vida. Você meio que para no tempo, fica estagnado e vê os seus amigos deslançando [...] acho que é mais questão de comparação [...] você vê amigos seus que se esforçam muito menos que você e hoje em dia estão bem melhores (Entrevistado 1).

5.9 A Percepção da Carreira ao Longo do Tempo

Os oficiais percebem a sua carreira de forma diferente conforme a passagem do tempo e principalmente no decorrer das diversas fases da vida pessoal. No início, o oficial recém-formado se sente no máximo de sua produtividade, entretanto, frequentemente o seu trabalho inclui tratar de assuntos corriqueiros, (supervisão de manutenção predial e limpeza, por exemplo), daí se sente frequentemente subaproveitado. Apesar disso, ele percebe que seu trabalho é importante por envolver assessoria ao seu comandante em suas decisões. Em uma conjuntura econômica com mercado aquecido em que estamos o jovem compara sua remuneração com aquela que seria possível em outras carreiras e pode concluir que as possibilidades fora da Força podem valer o risco de abrir mão do que já foi conquistado na Marinha.

À medida que o tempo passa, o oficial vai ganhando mais responsabilidade, maior tempo de relacionamento com a MB e com os militares com quem convive. As próprias famílias estreitam laços de amizade entre si, aumentando os laços que ligam o indivíduo à organização. Em determinado momento, ele atinge um "ponto de equilíbrio", localizado aproximadamente no meio da carreira, entre 15º e o 18º ano de serviço, que é um momento no qual o oficial julga que não valeria a pena abandonar a carreira e buscar uma alternativa que lhe trouxesse maiores benefícios, utilizando um "cálculo mental" semelhante ao cálculo do valor presente de um fluxo de caixa que englobaria diversas variáveis (remuneração, riscos, benefícios, oportunidades, afetividade, etc.). Neste cálculo, ele compara o "valor presente" de sua carreira atual com as alternativas que teria fora da MB. Uma variável que parece ter crescente importância neste cálculo é a possibilidade de uma segunda carreira. Aparentemente, à medida que o tempo passa, o oficial começa a perceber mais valor nesta possibilidade.

Eu acho que para um oficial moderno, ele correu menos. Então ele se desgarrar com mais facilidade do que o oficial que já passou do meio da carreira. Eu acho que o jovem está sempre procurando o que é melhor pra ele, é mais individualista e se lança mais, quer ser mais valorizado (Entrevistado 12).

Como não há possibilidade de se negociar remuneração ou os benefícios, o oficial é influenciado pelas condições de mercado e não há como controlar isso. Como Watcher e Wright (1990) e Lazear (2003) salientam, nenhuma organização segue exclusivamente a lógica do ILM ou do ELM e não poderia ser diferente na Marinha: por mais que seja uma organização com características predominantes de ILM, não é possível isolar as pressões econômicas do ELM. O mercado é percebido como atrativo no início e também no final da carreira, à medida que o oficial se aproxima do tempo de ir para a reserva. Neste raciocínio, a MB teria o maior "atratividade" quando o oficial está no meio de seu tempo de serviço.

No início, por estar afastado da reserva, o oficial não valoriza tanto a aposentadoria "precoce", as oportunidades de mercado (principalmente em carreiras públicas) se apresentam como promissoras (principalmente nas carreiras públicas que apresentam a mesma estabilidade que a MB oferece, com remuneração frequentemente maior). Isso em conjunto com a situação pessoal do indivíduo com menores compromissos e maior tendência a assumir riscos em função da idade (REIS; ANTONIO et al., 2010), eleva a possibilidade da saída.

No meio da carreira, principalmente após o "ponto de equilíbrio" a "atratividade" é maior pela Marinha porque o indivíduo já enxerga a reserva e provavelmente já tem compromissos com a família, elevando sua percepção de risco e aversão a tomá-los em função destes compromissos (REIS; ANTONIO et al., 2010). Ao se aproximar da reserva, se não houver grandes expectativas de ser selecionado para uma comissão tida como oportunidade ou de uma promoção ao círculo de oficiais gerais, o mercado passa a ganhar influência com a possibilidade de se seguir uma segunda carreira, após a transferência para a reserva remunerada, quando a remuneração garantida reduz a percepção de risco. Cabe ressaltar que essa "atratividade" pelo mercado no fim da carreira seria diferente do que ocorre no início: se deve ao fato de o oficial começar a se preocupar com sua empregabilidade na reserva e não pela sua intenção de pedir demissão.

[...] insatisfação independe de faixa de idade ou de carreira. [...] quando está insatisfeito, mas começando a carreira ele tem um ímpeto maior de se preparar e fazer um novo concurso e começar uma coisa nova. Mas se a insatisfação o atinge num tempo de serviço médio para longo, a tendência é

de ficar e ir empurrando com a barriga ate encerrar o seu tempo de serviço [...] os que saem tendem a ser os mais jovens principalmente pela questão familiar [...] um solteiro vai ter mais coragem de se aventurar em outro mercado em outra carreira com mais bravura do que um casado com filhos [...] se ele tomar uma decisão errada quem vai responder não é só ele [...] tem filhos, outras pessoas que sofrem as consequências. (Entrevistado 7)

Eu acho que está concentrada no pessoal mais jovem [...] é o pessoal que tem mais disposição para correr atrás [...] chega uma certa posição que não vale mais a pena porque entra a questão da aposentadoria [...]. Então eu acho que os oficiais mais modernos [...] que falta muito tempo ainda para chegar nessa aposentadoria, acabam indo em busca dessa felicidade mais imediata [...] (Entrevistado 14).

5.10 A Empregabilidade

A noção de empregabilidade já aparecia inconscientemente como fator considerado na decisão pela Intendência, alguns declararam que pensavam na possibilidade de exercer alguma atividade empresarial na reserva, usando os conhecimentos adquiridos e a experiência gerencial acumulada na carreira que poderia ser adaptada ao meio civil.

A empregabilidade é percebida de forma diferente entre os oficiais. Alguns acreditam que obteriam uma colocação no mercado com facilidade, outros que tal colocação seria em empregos de nível baixo, mas com possibilidade de crescimento rápido, mas a maioria acredita que necessitaria de maior qualificação em conhecimentos e habilidades demandadas pelo mercado para conseguirem uma boa posição. Considerando que a aprovação em um concurso público representa uma forma de empregabilidade, todos acreditam que têm potencial para aprovação em um concurso com remuneração superior à que possuem. Assim esta forma de empregabilidade estaria presente em toda a carreira, mas sua possibilidade vai diminuindo à medida que o tempo passa e o oficial se aproxima da reserva, uma vez que ele julga que não valeria a pena trocar sua carreira por outra, porque teria que abdicar da remuneração da MB, mesmo na reserva, caso fosse aprovado em um concurso para um emprego público. O fato é que desenvolver uma segunda carreira é encarado por muitos como uma possibilidade e um incentivo para permanecer até, no mínimo, completar os trinta anos de serviço.

Analisando de outra forma, o oficial se percebe com poder de barganha (CAPPELLI,1999) na fase inicial da carreira em relação a outras carreiras públicas, com acesso por concurso. Aparentemente não se cogita a saída para a iniciativa privada, provavelmente por aversão ao risco e por não haver percepção deste poder de barganha no mercado. Ao se aproximar do final da carreira, alguns oficiais começam a se preocupar em ganhar este poder em busca de uma possível recolocação.

Entretanto, a percepção de empregabilidade na iniciativa privada parece aumentar com o tempo, ao contrário do que ocorre com a empregabilidade ligada a empregos públicos. Esta estaria ligada ao ganho de experiência profissional e criação de *network* cada vez maior com profissionais do meio civil. A experiência de um oficial intendente é percebida pelos mais modernos como de pouco valor no mercado, entretanto, esta noção vai mudando à medida que o tempo passa e o oficial passa a perceber que o trabalho em uma empresa não é tão diferente do que ele faz na Marinha e que sua experiência como militar, num ambiente de forte disciplina e hierarquia, pode ser de grande valor para algumas organizações. Muitos cogitam a possibilidade de atuar como docente, o que aparentemente necessita de conhecimento e qualificação que são obtidos no decorrer da carreira, sendo atualizados e complementados com cursos em nível de graduação e pós-graduação, que ao mesmo tempo completariam requisitos de titulação necessários para a atividade como docente.

[...] fomos selecionados numa determinada época de nossas vidas, num concurso, [...] todos estes foram sendo pressionados de outras formas em termos de estudos ao longo dos diversos cursos que se faz [...]. Então imagino que é um pessoal selecionado. Então [...] eu acho que as oportunidades apareceriam e eu não imagino que seriam com muita dificuldade não. Imagino que com a capacidade que estas pessoas tiveram, de passar por todos estes processos para se formar, imagino que no mundo privado conseguiriam boas áreas para trabalhar (Entrevistado 2).

[...] a sua formação, o fato de ser militar e saber se subordinar e também saber chefiar, pela experiência que você agrega na carreira, na sua qualificação, e também nas relações que você constrói durante a carreira, as políticas, seu *network*. Você conhece tantas pessoas que conhecem

tantas outras pessoas, que podem te indicar para um trabalho. Isso traz uma certa facilidade para eu trabalhar, se eu quiser (Entrevistado 3).

Não. Eu tenho a intenção de ficar um ano parado, dois anos parado e depois tentar fazer algum trabalho de assessoria de empresas na área de licitações. Se eu conseguir concretizar o curso de comércio exterior, trabalhar nessa área no setor privado (Entrevistado 3).

5.11 Fatores que Afetam a Permanência e a Intenção de Saída

Indiscutivelmente estabilidade e segurança são os fatores mais influentes para a permanência na carreira. Estes se colocam em dois contextos: (1) de troca por dedicação à organização, dentro do modelo antigo de carreira descrito por Cappelli (1999) e (2) de contrato normativo, como um contrato psicológico compartilhado, estabelecido por intensa interação entre os pares e superiores durante o internato.

Adicionalmente, o comprometimento assume papel preponderante na retenção em relação aos demais fatores como a insatisfação com a remuneração e a percepção de quebra de contrato psicológico relacionada à equidade das avaliações, de forma coerente com o trabalho de Lytell e Drasgow (2009). O comprometimento de continuidade é muito forte e, mesmo não declarada por alguns, percebe-se afetividade e ligação com a Marinha, com sentimento de orgulho dela e de suas atividades. Todos parecem se ressentir do desconhecimento e da falta de valorização pela sociedade.

O que me mantém na Marinha também é o ciclo de amigos que eu construí, as pessoas, os amigos, uma percepção que tenho de uma forma sistemática e generalizada que a instituição trabalha para o bem da sociedade, a oportunidade de você fazer atividades que as pessoas aí fora adorariam, coisas mínimas, embarcar num navio, saber como é, dar uma volta no helicóptero, velejar, sair de barco, viajar a serviço, conhecer outros lugares, usar essa farda bonita que a gente tem. Eu acho, gosto. É muito bom. Isso me mantém na Marinha (Entrevistado 3).

Eu gosto, tem afetividade com a Marinha, gosto da atividade, já estou há 23 anos, já estou mais próximo da aposentadoria [...]. Começar uma nova carreira, o risco que eu corro procurando outra atividade é muito grande, em relação ao que eu já construí lá dentro da Marinha (Entrevistado 12).

Ao mesmo, tempo a insatisfação com determinadas variáveis pode não ser suficiente para criar uma insatisfação geral significativa (BLUEDORN, 1979 e LYTELL; DRASGOW, 2009) que seja capaz de levar o indivíduo a passar do estágio de "intenção de saída" para uma decisão efetiva de buscar uma nova carreira. O que se pode supor é que se faz necessário um choque que sirva de gatilho para a saída (LEE; MITCHELL, 1994 e LEE; MITCHELL et al., 1999).

A percepção de baixa remuneração e a grande carga de trabalho no início da carreira foram declarados como fatores que mais motivam a saída voluntária. A maioria dos entrevistados comentou que já pensou em sair, buscando um emprego público por concurso para cargos com remuneração melhor e suposta carga de trabalho menor, de forma que não se abrisse mão da estabilidade. Isto estaria bem alinhado com o trabalho de Holt; Rehg et al., 2007, demonstrando que os indivíduos sistematicamente comparam seu trabalho atual com as opções alternativas percebidas. Se esta comparação é favorável ao trabalho atual, dentro do cálculo mental já citado, os indivíduos tendem a aceitar o estado atual e pensamentos relacionados à saída diminuem. Os entrevistados mais jovens se mostraram menos presos à organização, provavelmente por terem menor aversão ao risco e maior percepção de facilidade de movimento e empregabilidade (dentro do contexto descrito previamente). Entretanto, o que parece ser o principal motivador para a saída da Marinha é a queda no comprometimento e todos os outros fatores (alta carga de trabalho, remuneração baixa, por exemplo) parecem levar à esta queda.

Eu acho que é a disponibilidade para com a vida social. Quando o serviço começa a exigir muito dele, ele começa a ter que abdicar de muitas coisas da vida social dele e ele sai. Acho que o salário não o leva a desistir não. O que leva realmente é a falta de disponibilidade para com a vida social dele. (Entrevistado 14)

Já pensei em sair. Hoje em dia eu não penso mais. Mas já pensei até por ver meus amigos muito bem lá fora, por querer dar uma condição melhor para a minha família no futuro. Já fui muito imediatista, não pensava na minha aposentadoria (Entrevistado 11).

O que motiva a saída? A insatisfação, o ranço acumulando que ele vai criando para com a organização, acho que isso influencia mais que a questão salarial. E a questão salarial também em menor grau [...]. Fora isso

talvez no início da carreira, como Segundo-Tenente. Período de muita dificuldade da vida muito ruim (Entrevistado 16).

Os primeiros anos de atividade profissional se apresentam como os mais difíceis, considerando-se que há grande dificuldade de adaptação e grande volume de trabalho. Além disso, os oficiais mais modernos se sentem subaproveitados, executando tarefas muito simples e triviais se comparadas à preparação que tiveram durante os anos de formação. Há indícios de que a escolha da carreira só é feita de forma definitiva nos primeiros anos de trabalho, conforme os achados de Norman (1971), conforme a experiência acumulada nos primeiros anos.

[...] acho que a saída é maior no início, mas isso faz parte de um processo, uma seleção, então ela continua pela vida da pessoa e no início ele é mais acentuado porque, eu imagino, há uma série de mudanças [...] aquelas pessoas estão num órgão de formação que tem uma rotina, ela passa a não ter mais aquela rotina, naquele momento muita coisa não está sendo apresentada porque as atenções estão totalmente voltadas para a formação [...] depois há um leque de escolhas, assim como a vida nos apresenta, várias escolhas, eu acho que nesse momento aquela pessoa que não tem um vínculo tão forte com a organização, acaba optando por não prosseguir (Entrevistado 4).

Percebe-se, apesar de não haver subsídios para a confirmação disso, uma mudança no perfil de saída dos oficiais ao longo do tempo. Aparentemente os oficiais de turmas mais antigas saíam em decorrência de choques de adaptação com o trabalho ou por um processo de saída que se iniciava após a formatura. Nas turmas mais modernas, este processo parece que se inicia ainda na formação na Escola Naval, quando muitos já estão estudando para um concurso e alguns já entram pensando em sair. Isto pode ser causado pela maior facilidade de se obter informações e de se preparar para um concurso quando comparados a um passado recente. Entretanto, como não foram encontrados subsídios que levassem a essa conclusão, investigação mais detalhada seria necessária para se confirmar esta suposição.

O que acontecia com o pessoal que fazia concurso público, o pessoal se formava, ia trabalhar num lugar que não fosse bom e aí ele tinha um

impacto muito grande com o peso do trabalho e com a questão do dia a dia, ele via a rotina muito pesada e ele se estimulava para estudar para sair da MB. Eu entendo que isso daí era o que acontecia na minha época. Hoje em dia o que acontece [...] a informação é muito mais aberta. O que acontece é que os aspirantes já começam a estudar na EN para sair da MB, eles já estão estudando para concurso. Pelo menos é a percepção que eu tenho, contato que eu tenho com os mais modernos, segundos-tenentes e guardas-marinha (Entrevistado 1).

Alguns declararam que não teriam condições ou a capacidade de se preparar para um concurso público para outro órgão com remuneração melhor ou que não se veem trabalhando na iniciativa privada. Outros declararam indiretamente que se sentem presos à Marinha por já estarem acostumados e por conhecerem bem suas atividades e estrutura.

Inicialmente, a remuneração parece satisfazer os oficiais, principalmente aqueles que se comparam aos pares no mundo civil. Entretanto, é consenso que estes pares atingem um nível de remuneração superior à dos oficiais com o tempo, colocando a remuneração como defasada em relação ao mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O objetivo desta pesquisa foi identificar como os oficiais intendentos percebem sua carreira e como esta percepção influencia as intenções de saída da organização, bem como o que contribui para a retenção dos oficiais. Para tal, foram estudados, além da própria teoria sobre o *turnover*, temas relacionados, como o contrato psicológico e o novo mundo do trabalho.

Inicialmente, buscou-se explorar como as carreiras são organizadas, buscando referencial para comparar a estrutura da carreira dentro da Marinha com as carreiras fora dela. Em seguida, com base num panorama da teoria do contrato psicológico, o pesquisador investigou como o contrato psicológico é formado, quais as suas características e se havia indícios de percepção de sua violação. Adicionalmente, analisou-se como a carreira é percebida no decorrer do tempo e

como a aposentadoria integral com trinta anos de serviço e a possibilidade de uma segunda carreira afetam esta percepção.

As entrevistas foram realizadas em diversos locais, conforme disponibilidade dos entrevistados. Entretanto foi dada preferência para locais externos a qualquer Organização Militar, onde as entrevistas pudessem ser feitas em ambiente informal, na tentativa de deixar o entrevistado à vontade para responder. Buscou-se exclusivamente informações a respeito da opinião dos entrevistados, sem considerar o posicionamento da Marinha como Instituição em relação ao tema. As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2012, todas conduzidas pelo próprio pesquisador, presencialmente.

Neste capítulo, será feita uma reflexão crítica sobre os achados, destacando-se a utilidade do estudo e serão feitas sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Considerações Finais

Apesar de esta pesquisa não pretender ser conclusiva em relação à percepção dos oficiais e sua influência em relação às intenções de *turnover*, uma vez que o tema é abrangente e complexo e que a diversidade de indivíduos leva a praticamente uma infinidade de variáveis a analisar, vários traços comuns puderam ser observados que permitem algumas considerações e inferências.

A pesquisa teve como objeto um segmento muito específico, o que pode em princípio parecer pouco abrangente, entretanto, como cada ramificação da carreira representa uma separação clara das demais, como se fosse uma carreira à parte dos outros corpos, julgou-se adequado analisar um dos segmentos individualmente. O fato de todos os indivíduos compartilharem o mesmo caminho inicial permite que se identifique, como e quando alguns dos termos do contrato se formam, facilitando o trabalho do pesquisador.

Em primeiro lugar, o que a pesquisa sugeriu foi o alinhamento de percepções dos indivíduos entrevistados, mesmo distanciados por anos de formados, por diferenças etárias e por diferentes níveis hierárquicos. Isto já havia sido abordado em outros estudos e era esperado, dado que o "militar representaria um caso-limite sociológico, contribuindo para uma grande coesão ou homogeneidade interna"

(CASTRO, 2004 p. 34) e que o indivíduo vive um processo intenso de socialização profissional nas academias militares, durante o qual aprende e assimila os valores, atitudes e comportamentos característicos da vida militar. Castro (2004) destaca ainda que o processo de se tornar militar envolve a dissolução da identidade civil anterior com "intensa concentração de toda interação significativa dentro do grupo". O fato de a entrada ocorrer com indivíduos muito jovens e sem grandes expectativas a respeito da vida profissional dentro da organização parece facilitar este processo de socialização e assimilação da cultura da Marinha, vencendo e uniformizando diferenças de personalidade e de origem dos indivíduos.

Desta forma, a existência de termos normativos dentro do contrato psicológico entre estes indivíduos e a MB não é surpreendente. Isto se justificaria pela forte interação nas escolas, que provavelmente fomentam a forte cultura da organização, permitindo que o contrato se mantenha ao longo do tempo sem grandes desvios, mesmo sob efeitos de maturação (ROUSSEAU, 1995). Estas cláusulas do contrato podem ser reforçadas e mantidas também pelo autocontrole e disciplina dos próprios militares, que são fatores que contribuem para a manutenção dos contratos ao longo do tempo (ROUSSEAU, 1995). O fato de haver poucas expectativas prévias à entrada em relação aos aspectos profissionais parece facilitar a formação do contrato nos moldes que é feito e mesmo as expectativas estabelecidas previamente, na primeira etapa de formação do contrato psicológico, parecem se confirmar posteriormente.

O fato de não haver percepção explícita de violação de contrato parece ser resultado da interação que ocorre dentro das escolas com oficiais da ativa, permitindo que o contrato seja formado sem que haja filtros entre os formadores e os indivíduos. Isto parece ser reforçado, apesar de não ter sido percebido entre os entrevistados, por normas e tradições, atuando como sinais estruturais, formalizadas detalhadamente em normas de conduta, o que pode ser observado no Estatuto dos Militares e no Regulamento Disciplinar da Marinha, por exemplo.

Considerando os efeitos negativos que a violação de termos do contrato psicológico podem trazer, como comportamentos passivo-destrutivos e redução de desempenho, é importante para a organização conhecer os processos de formação dos contratos psicológicos e buscar influenciar sua formação conforme seus

objetivos. Por exemplo, passar a imagem correta do que se deseja para a organização, com seus objetivos e metas, pode ajudar a atrair aqueles indivíduos que desejam estar naquela organização e não os indivíduos que procuram apenas uma oportunidade de trabalho seguro. Ao mesmo tempo, pode criar nos indivíduos expectativas alinhadas com os objetivos da organização. Adicionalmente, deve-se buscar proximidade com os formadores externos (os ditos agentes, como os cursinhos), de forma que se reduza a possibilidade de criação de possíveis expectativas incoerentes com a realidade da organização.

A exceção encontrada está na percepção de equidade nas avaliações. A pesquisa sugere uma percepção de quebra de expectativas velada. Os entrevistados declararam que não consideram justa a forma como as avaliações são feitas. Isto pode ser considerada uma quebra de contrato quando comparada à forma como as avaliações individuais são feitas nas escolas: os critérios são mais objetivos, envolvendo principalmente avaliações acadêmicas, em contraste com as avaliações como oficial, que são mais subjetivas. A educação militar transmite valores meritocráticos, pressupondo igualdade de condições para todos, dentro de um conjunto de regras específicas e claras (CASTRO, 2004) em contraste com a vida profissional, onde oficiais, no mesmo posto, trabalham em condições diferentes uns dos outros. Como as oportunidades têm valor elevado para os oficiais, há maior monitoramento por sua parte e pode haver forte percepção de perda. Os oficiais mais modernos parecem ser mais descrentes da justiça nos processos seletivos quando comparados aos mais antigos. Isto pode ser justificado por uma forma de acomodação dos mais antigos ou por uma exposição menos frequente dos mais modernos a estes processos.

Todos declararam que entraram para a Marinha como voluntários, sem que houvesse forma alguma de obrigação, apesar de alguns incentivos fortes da família. Apesar de a Intendência não ter sido a primeira escolha de alguns, todos declararam que estão na ramificação da carreira que lhes seria mais adequada para o seus respectivos perfis individuais. A escolha da carreira, de forma inesperada, foi justificada mais pela oportunidade que representava do que por ideais e sonhos de infância. Isto pode ser um reflexo claro das crises econômicas dos anos 1980 e períodos seguintes (quando a maioria dos entrevistados entrou para a Marinha), levando os indivíduos a buscarem segurança em primeiro lugar, ao invés de fazer

uma escolha motivada por percepção de vocação. Obviamente, havia outras carreiras que trariam a mesma segurança que a militar, mas esta se tornava mais atrativa por ser a única cujo acesso se dava na juventude e oferecia educação em nível médio e superior, tida como de boa qualidade e totalmente subsidiada.

A opção pela Intendência, ao contrário da opção pela carreira na Marinha, foi feita por afinidade, sendo que um dos motivos expostos mais frequentes foi a similaridade com profissões civis, o que pode ser justificado por haver uma busca por empregabilidade inconsciente. Isto pode ser demonstrado nos depoimentos dos entrevistados, que frequentemente declaravam que já cogitavam a possibilidade de trabalharem no meio civil em uma segunda carreira após o tempo de serviço na MB. Apesar de a escolha ter sido feita buscando-se uma similaridade com profissões civis, não foi observado baixo comprometimento com a organização, isto é, mesmo buscando uma profissão que fosse mais próxima do meio civil, não foram encontrados indícios que levassem à conclusão de que os entrevistados planejavam uma saída voluntária antes da aposentadoria.

Em relação às opções de carreira, não foi possível concluir se há relação entre a falta de conhecimento prévio à entrada, a escolha por oportunidade e a escolha da Intendência. Poderia se supor que o fato de não haver uma convicção prévia de vocação para a vida como oficial da Marinha e a busca por uma boa oportunidade tenha levado os indivíduos a buscarem a opção que lhes desse maior quantidade de pontos de contato com profissões civis em busca de algo familiar, num possível receio de abraçar uma profissão sem ter conhecimento suficiente sobre ela. Talvez isto apareça desta forma com maior frequência entre os intendentes, o que carece de investigação mais ampla entre os oficiais das demais carreiras da Marinha para que seja confirmado. Sob outro ponto de vista, os entrevistados parecem ser abertos a influências externas à carreira, o que pode ser uma explicação para a escolha da Intendência e aumentaria o valor percebido de uma segunda carreira.

Além dos achados já citados, o comprometimento se mostrou como fator de retenção mais influente que a motivação, de acordo com os achados de Lytell e Drasgow (2009), isto é, mesmo insatisfeitos com a remuneração ou com a percepção de injustiça nas avaliações, por exemplo, os oficiais permanecem na

carreira pelo compromisso de continuidade (avaliam os custos envolvidos na saída da Marinha) e pelo compromisso afetivo. Este comprometimento, em suas duas formas, pode ser traduzido pelo sentimento de enraizamento (*embeddedness* – STEEL; LOUNSBURY, 2009) que aumenta com o tempo e com a criação de vínculos com a organização. Ambas as formas de compromisso se mostraram fortes entre os indivíduos, não sendo possível avaliar qual dos dois aparece com maior intensidade, o que impediu que se verificasse a relação entre o otimismo e o comprometimento em relação à carreira, conforme o resultado do trabalho de Bressler (2009).

A percepção de inequidade nas avaliações, apesar de aparentemente não ser superior ao comprometimento, poderia levar à mudanças na forma como os oficiais percebem seu relacionamento com a MB. Numa relação de longo prazo com trocas sociais, característica do antigo modelo, deve haver incentivos de longo prazo que levariam os empregados a darem mais importância aos interesses da organização e buscar os conhecimentos específicos da carreira, porque aguardam reconhecimento por isso (TSUI; PEARCE et al., 1997). Assim a relação com a MB poderia correr o risco de se afastar daquela tida como a que apresenta os melhores resultados em termos de rendimento dos oficiais, isto porque os incentivos podem perder o valor graças à falta de esperança de o indivíduo ser selecionado para uma oportunidade.

A carreira na Marinha segue a lógica que Cappelli (1999) chamou de antigo modelo, com estabilidade, pontos de entrada apenas no início da carreira, maiores benefícios para a senioridade e perspectiva de mercado interno de trabalho com forte hierarquia, característica de organizações militares. Isto porque as FFAA constituem "instituições permanentes e regulares" (Constituição Federal, 1988), garantidas pelo Estado, o que lhes assegura sua sobrevivência e ao mesmo tempo filtra parte das intempéries e mudanças nos mercados que as empresas sofrem, reduzindo a possibilidade de grandes mudanças na organização. Apesar disso, conforme Watcher e Wright (1990) e Lazear (2003) destacaram, nenhuma organização segue exclusivamente a lógica do ILM. Percebe-se claramente que os oficiais comparam suas atividades e sua remuneração ao mercado externo, que no caso tem foco principal em empregos em órgãos públicos. Mesmo no CN e na EN, os alunos e aspirantes por, aparentemente, não estarem mais sob o mesmo efeito de isolamento que os mais antigos tiveram por conta do internato, já comparam suas

futuras carreiras com outras. Estes efeitos foram amenizados por haver hoje maior facilidade de comunicação (celulares e internet, por exemplo) quando comparado às facilidades que existiam há dez anos ou mais.

Isso parece estar elevando a saída de oficiais recém-formados. Ao perceber um mercado aquecido e várias oportunidades em concursos públicos, isso parece levar a uma maior percepção de defasagem na remuneração. Adicionalmente, a percepção de "facilidade de movimento" criada pela empregabilidade em seu conceito mais comum não afeta os indivíduos na primeira metade da carreira, uma vez que abrir mão da estabilidade para buscar trabalho no mercado não parece ser uma opção para os oficiais que passaram pelo CN e EN. Entretanto, quando se considera um emprego público como opção, esta noção de empregabilidade ganha força, dado que os oficiais se mostraram confiantes quando se trata de se preparar para um concurso, provavelmente por conta de uma boa formação e pela disciplina e perseverança para estudar, que parece ser característica dos oficiais. Isto pode estar demonstrando uma forma de mudança no tipo de relação de trabalho, por iniciativa dos oficiais, saindo de "empregados fixos" para "carreiristas" (ROUSSEAU, 1995), alterando o tempo de relacionamento, isto é, o objetivo de alguns indivíduos pode estar passando de ter uma carreira na Marinha para ter uma carreira pública, sendo a da Marinha apenas uma das organizações onde o indivíduo trabalharia no decorrer de sua carreira. Isto seria um sintoma de que a carreira militar estaria tomando características de "sem fronteira" (LOOGMAN; ÜMARIK; VILU, 2004 apud LOPES; SILVA, 2009), entretanto, não foram encontrados indícios que confirmassem esta afirmativa.

Adicionalmente, a maior probabilidade de ocorrência de *turnover* voluntário é nos primeiros anos após a chegada da viagem de instrução e antes do "ponto de equilíbrio". Isto dado que após a aprovação no concurso de acesso às escolas e da conclusão dos primeiros anos do curso de formação, a graduação e a viagem de instrução são grandes motivadores à permanência e ao passar do ponto de equilíbrio qualquer desejo de saída perde "força" frente aos custos de saída percebidos. Isto não quer dizer que o desejo de sair surge em todos os indivíduos nesta fase, mas que este é o período mais favorável para a saída.

Esta possibilidade de uma segunda carreira, dependendo de como e quando é percebida, pode deslocar o ponto de equilíbrio para um ponto no tempo mais próximo do início da carreira, aumentando o valor percebido dos benefícios a serem recebidos no futuro.

Além disso, as experiências nos primeiros anos de trabalho parecem ser essenciais para a decisão definitiva pela carreira. Um programa de mentoria para os primeiros anos da carreira poderia ser uma ferramenta eficiente e útil, podendo evitar a saída voluntária nos primeiros anos.

Em síntese, pode-se afirmar que os objetivos deste estudo foram alcançados, identificando-se interpretações comuns das características da carreira e constatando-se que, embora exista forte afetividade e comprometimento de continuidade no relacionamento dos Oficiais Intendentes com a Marinha, a lógica de mercado parece estar infiltrada entre eles. Isto provavelmente ocorre com todos os demais oficiais, possivelmente em escala diferente, como Cappelli (1999) afirmou em seus trabalhos, mesmo sendo predominantemente uma carreira em lógica de mercado interno de trabalho (ILM). As saídas voluntárias ocorrem predominantemente nos momentos iniciais da carreira e parecem ser muito incentivadas pelo mercado externo à Marinha, hoje aquecido (por fornecerem uma referência aparentemente superior em relação à remuneração e condições de trabalho). Neste mercado aquecido, incluem-se empregos públicos para os quais os oficiais percebem maior facilidade de movimento e menores custos de saída. Desta forma, as taxas de *turnover* devem flutuar conforme as condições externas à Marinha: o *turnover* guarda uma relação direta com o nível de aquecimento da economia.

Entende-se que, por um lado, o indivíduo busca uma carreira de sucesso que lhe traga os maiores retornos possíveis conforme seus valores, dentro da conjuntura e cultura em que está inserido. Do outro lado, as organizações que seguem predominantemente a lógica do antigo modelo de carreira, como a Marinha e as demais FFAA, precisam atrair e reter aqueles com maior comprometimento e maior possibilidade de criação de valor. Para uma organização deste tipo, não basta ter oficiais meramente envolvidos em seus processos, é necessário que estes estejam compromissados com os objetivos da organização. Dado o alto custo e o longo

tempo de investimento para a formação do oficial, a saída no decorrer da carreira representa uma perda muito significativa e deve ser evitada.

O fato de ser possível uma segunda carreira em decorrência da aposentadoria em idade produtiva parece ser uma oportunidade a ser explorada pela Marinha e pelos oficiais. Para a Marinha, porque seria mais um fator motivador para atração e retenção de pessoal, o que poderia atuar como redutor do *turnover* nos anos iniciais da carreira, ao deslocar o "ponto de equilíbrio" para um ponto anterior ao 15º ano, isto é, quão maior for a percepção de que há possibilidade de uma segunda carreira, mais cedo o oficial poderá se convencer de que terá maiores retornos em continuar. Para o próprio oficial, seria uma boa oportunidade porque permite que ele aproveite o seu potencial, experiência e conhecimento para ter uma vivência diferente da que teve e para melhorar seu padrão de vida com o aumento de renda decorrente. Ao mesmo tempo, os oficiais da reserva trabalhando em ambientes diversos do militar, podem atuar como "embaixadores" da Marinha e das FFAA, aumentando sua rede de contatos e divulgando as suas atividades. Isto poderia contribuir de forma significativa para melhora da influência das FFAA perante a sociedade e a própria rede (*network*) que poderia ser criada seria de grande valor, algo difícil de avaliar. As próprias empresas privadas poderiam se beneficiar ao contratar militares aposentados, por serem normalmente bem qualificados e tipicamente caracterizados por forte integridade pessoal (VIGODA-GADOT; BARUCH; GRIMLAND, 2010).

O fato é que a carreira continua a ser atrativa para aqueles que olham para o longo prazo, seja pelas oportunidades dentro desta, seja pelas possibilidades que podem surgir após os trinta anos de serviço, com uma remuneração mínima garantida pela aposentadoria, possibilitando que o oficial possa se arriscar no mercado, numa área na qual se sinta apto para atuar. A lógica de mercado está presente na Marinha entre os oficiais, em intensidades diferentes conforme a fase da carreira. Numa economia aquecida é inevitável que as oportunidades externas exerçam influência sobre como os oficiais percebem a carreira.

Dessa forma, incentivos como cursos de qualificação podem ter efeitos de longo prazo e constituírem uma forma indireta de reter os oficiais mais jovens. Ao mesmo tempo, podem atuar como atrativos para a entrada, como ocorre em outras

Marinhas: muitos civis são atraídos para as Forças Armadas em troca de ensino de qualidade e oportunidades de aperfeiçoamento, o que não é diferente no Brasil. Adicionalmente, ao elevar o nível técnico e cultural dos oficiais com qualificação reconhecida no mercado, eleva-se ao mesmo tempo seu status, podendo aumentar sua produtividade e motivação e trazer conhecimentos atualizados para a organização.

Como os custos envolvidos nestes cursos são normalmente altos, isto pode resultar num *trade-off* para a Marinha, entre estes custos e os benefícios que não podem ser facilmente mensurados. Em uma primeira análise, este aumento de qualificação poderia elevar a percepção de empregabilidade dos oficiais, incentivando a saída, dependendo do “cálculo mental” feito pelos oficiais, individualmente, conforme seus valores. Entretanto este risco parece baixo, dado o comprometimento já citado e a aversão dos oficiais a tomar riscos relacionados à carreiras civis. Aparentemente, os benefícios que oficiais altamente qualificados podem trazer para a organização, tendem a superar os custos imputados à organização. Certamente, não são todos os oficiais que desejam uma segunda carreira, assim a qualificação extra deveria ser colocada como opcional. Seguindo a lógica de que a organização deve atuar como facilitadora de desenvolvimento do indivíduo, uma alternativa que poderia ser adotada seria o custeio parcial de cursos de graduação e pós-graduação pela Marinha, de forma a subsidiar esta qualificação ou o uso de poder de barganha da MB frente a instituições de ensino, buscando redução nos valores cobrados de oficiais que desejassem tais cursos. Uma terceira alternativa se encontra em cursos em ensino à distância, que estão cada vez mais difundidos e permitem o melhor aproveitamento do tempo, sem prejuízo para as atividades profissionais. Cabe destacar que para atingir o objetivo de aumentar a empregabilidade para uma segunda carreira, qualquer curso, seja qual for a área de conhecimento, necessariamente precisa fornecer ao aluno uma titulação ou reconhecimento público que crie valor para o currículo do oficial e não apenas o aperfeiçoamento ou ensino de novas habilidades.

Claramente, um perfil pessoal “vendável”, com empregabilidade no mercado, envolve mais do que cursos de qualificação: a experiência em atividades específicas pode ter maior peso numa contratação do que a qualificação acadêmica. Assim, se um oficial trabalhou na área de saúde na administração de um hospital ou na

engenharia envolvido em gerência de projetos, por exemplo, pode ter experiência valiosa para a iniciativa privada. Em decorrência disso, uma gerência eficiente de competências aliada aos interesses pessoais pode agregar muito valor à empregabilidade dos oficiais. Um fato que precisa ser destacado é que nem sempre é fácil traduzir para termos civis a experiência dentro das FFAA e o indivíduo pode possuir experiência desejada pelo mercado sem que ele tenha consciência disso ou pode não conseguir traduzir isso para que seu perfil se torne vendável.

De fato, a organização e o indivíduo devem alinhar interesses: de um lado a dedicação ao serviço e aos objetivos da MB, que por sua vez deve buscar incentivos valorizados pelos oficiais. Logicamente, as habilidades que os indivíduos possam vir a buscar, se não forem de interesse da organização, não devem prejudicar as atividades dentro da MB. Talvez não seja o papel mais adequado para a MB o de fornecer ao oficial qualificação que o mantenha atualizado com as demandas do mercado, mas facilitar que aqueles que o desejam, tenham condições de buscá-la. Isto porque os conhecimentos e habilidades em questão podem ter pouca aplicação ou não ser do interesse da MB, daí o melhor seria, nesses casos, atuar como facilitador e não como "patrocinador".

O fato de os oficiais terem boa qualificação, com habilidades valorizadas pelo mercado, pode atuar como uma forma de se elevar o status social dos indivíduos e da própria organização, elevando ao mesmo tempo a atratividade pela carreira. Isso vem ao encontro da referência usada nesta pesquisa, que destaca que, em geral, o preparo técnico e o status são muito valorizados pelos oficiais (NORMAN, 1971). A própria reciprocidade fortaleceria o comprometimento com a instituição, levando o oficial em uma segunda carreira a defender os interesses da MB, atuando em outras organizações. A própria percepção de que terá este suporte da MB para uma futura segunda carreira, pode incentivar o sentimento de reciprocidade no decorrer dos trinta anos de serviço e não somente nos anos próximos da transferência para a reserva, elevando o comprometimento com a MB e seus objetivos.

6.2 Sugestões para Futuras Pesquisas

Considerando os resultados obtidos nesta pesquisa, é pertinente sugerir que o mesmo estudo seja repetido às demais ramificações da carreira na Marinha e às

demais FFAA, inicialmente entre os oficiais intendentes que ingressaram na carreira já graduados, sem passagem pela EN (QC-IM). O estudo poderia também ser aplicado em diversas carreiras do serviço público. Dado que este trabalho teve caráter exploratório, justificado pela escassez de pesquisas neste tema entre os militares brasileiros, uma segunda etapa de pesquisa poderia envolver trabalhos quantitativos a fim de abranger uma população maior. Isto seria facilitado porque algumas variáveis relacionadas ao tema já poderiam ser pré-selecionadas com base nas identificadas neste e em outros estudos citados neste trabalho.

Outra sugestão para pesquisas futuras é a aplicação de outros trabalhos como referenciais teóricos, como motivação e influência da liderança no processo de *turnover* e na percepção de carreira. Uma terceira sugestão seria ampliar a pesquisa aos aspirantes e alunos do CN, bem como a candidatos à entrada na carreira e àqueles que saíram depois de formados.

Uma última sugestão reside em aplicar o estudo em empresas, a fim de verificar diferenças de percepção entre o público e o privado, possibilitando trazer para os dois lados as melhores práticas de cada um. Isto poderia desmistificar a imagem de que o serviço público é predominantemente ineficiente e fechado à adoção de novas técnicas de gestão.

7 REFERÊNCIAS

ALARCON, G.; LYONS, J.B.; TARTAGLIA, F. Understanding predictors of engagement within the military. **Military Psychology**, 22, p. 301-310, 2010.

ALSINA JR, J.P.S.O poder militar como instrumento da política externa brasileira contemporânea. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 52, n. 2, p. 173-191, 2009.

ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho: as múltiplas formas de degradação do trabalho. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 83, p. 19-34, dez 2008.

BALDWIN, H.W. What's wrong with the regulars ? **Saturday Evening Post**, v. 226, n. 18, p. 19, Oct. 1953.

- BALDWIN, J.N. Equal promotion opportunity in the United States Navy. **Journal of Political and Military Sociology**, v. 25, n. 2, p. 187-209, 1997.
- BALLINGER, G. et al. A stitch in time saves nine: leveraging networks to reduce the costs of turnover. **California Management Review**, v. 53, n. 4, p. 111-133, 2011.
- BATT, R.; COLVIN, A.J.S. An employment systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals and performance. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 695-717, 2011.
- BENDASSOLLI, P.F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **eRAE**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, out./dez. 2009.
- _____; BORGES-ANDRADE, J.E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **eRAE**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr. 2011.
- BERTONHA, J. F. Brazil: an emerging military power? the problem of the use of force in Brazilian international relations in the 21th century. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 53, n. 2, p. 107-124, 2010.
- BLUEDORN, A.C. Structure, environment an satisfaction: toward a causal model of turnover from military organizations. **Journal of Political and Military Sociology**, v. 7, p. 181-207, 1979.
- BOZIOELOS, N.; PANAGIOTIS, P. Internal labor markets: dying or transforming into internal career networks? **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 3, p. 82, Aug. 2011.
- BRASIL. Lei 6880 de 9 de dezembro de 1980. Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 024777, 11 dez. 1980.
- _____. Decreto 88.545 de 26 de julho de 1983. Regulamento Disciplinar da Marinha. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 13249, 27 jul. 1983.
- _____. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 out. 1988.
- BRESSLER, M. Planning and projecting critical human resource needs: the relationship between hope, optimism, organizational commitment and turnover among U.S. army reserve soldiers. **Journal of Behavioral Studies in Business**, v. 2, May 2010.
- CABRAL, O. Em que os militares miram. **Veja**, n. 2036, 28 novembro 2007.
- CAMERON, A. The hidden organizational costs of using non-standard employment. **Personnel Review**, v. 29, n. 2, p. 188-206, 2000.
- CAPPELLI, P. **The new deal at work: managing the market-driven workforce**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1999.

CARACTERÍSTICAS da profissão militar. **Exército Brasileiro**, 2011. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/web/guest/caracteristicas-da-profissao-militar>>. Acesso em: 16 novembro 2011.

CASTRO, C. **O espírito militar**: um antropólogo na caserna. 2.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

CENTENO, M.A. The reinvention of Latin American militaries. **Americas Quartely**, v. 1, n. 2, Fall 2007.

CONWAY, N.; BRINER, R. **Understanding psychological contracts at work**: a critical evaluation of theory and research. New York: Oxford University Press, 2005.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1998.

DIRENZO, M.S.; GREENHAUS, J.H. Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: a control theory perspective. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 567-589, 2011.

DUPRÉ, K.E.; DAY, A.L. The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. **Human Resource Management**, v. 46, n. 2, p. 185-201, 2007.

FERREIRA, R.G. O exame das carreiras. **GV- Executivo**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 8-13, jan./fev. 2008.

FIELDS, D. et al. Exploring predictors of alternative job changes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 1, p. 63-82, 2005.

FISCHER, A. Leaving the military? job prospects are better than you think. **CNNMoney**, 2011. Disponível em: <[mangement.fortune.cnn.com/2011/11/10/veterans-unemployment-hiring](http://management.fortune.cnn.com/2011/11/10/veterans-unemployment-hiring)>. Acesso em: 10 nov. 2011.

FISHER, R.; URY, W. **Getting to yes**: negotiating agreement without giving in. 3.ed. New York: Penguin Group (USA) Incorporated, 2011.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. **Organizational Studies**, v. 22, n. 2, p. 229-250, 2001.

GRUSKY, O. Career patterns and characteristics of British naval officers. **The British Journal of Sociology**, v. 26, n. 1, p. 35-51, Mar. 1975.

GUEST, D.E.; CONWAY, N. Communicating the psychological contract: an employer perspective. **Human Resource Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 22-38, 2002.

HASLUCK, C. Lessons from the new deal - finding work, promoting employability. **New Economy**, v. 8, n. 4, p. 230-234, 2001.

HERRIOT, P.; MANNING, W.E.G.; KIDD, J.M. The content of the psychological contract. **British Journal of Management**, v. 8, n. 2, p. 151-162, 1997.

HESKETT, J.L.; SASSER, J.; SCHLESINGER, L.A. **Lucro na prestação de serviços**: como crescer com a lealdade e satisfação dos clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOLT, D.T. et al. An application of the unfolding model to explain turnover in a sample of military officers. **Human Resource Management**, v. 46, n. 1, p. 35-49, 2007.

INKSON, K. Are we humans resources? **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 270-279, 2008.

IPEA. **Sistema de Indicadores de Percepção Social - Defesa Nacional**. IPEA, 2011.

Disponível em:

<http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/SIPS/120417_sips_defesanacional.pdf>. Acesso em: 10 de setembro de 2012.

_____; HEISING, A.; ROUSSEAU, D.M. The interim manager: prototype of the 21st century worker? **Human Relations**, v. 54, n. 3, p. 259-284, Mar. 2001.

_____; PARKER, P. 'Boundaryless' carrers and the transfer of knowledge: a 'middle earth' perspective. **Higher Education Policy**, v. 18, n. 3, p. 313-325, 2005.

JORNAL DO COMMERCIO. Crise de 2008 desestimulou a abertura de empresas terceirizadas. **Jornal do Comercio**, 2011. Disponível em:

<http://agencia.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12274&catid=159&Itemid=75>. Acesso em: 08 de dezembro de 2011.

KALLEBERG, A.L. Flexible firms and labor segmentation. **Work and Occupation**, v. 30, n. 2, 2003.

_____. Precarious work, insecure workers: employment relations in transition.

American Sociological Review, v. 74, n. 1, p. 1-22, Feb. 2009.

LAZEAR, E.P.; OYER, P. Internal and external labor markets: a personnel economics approach. **National Bureau of Economic Research - Working Paper Series**, Cambridge, n. 10192, Dec. 2003.

LEE, T. W. et al. The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 450 - 462, Aug. 1999.

_____; MITCHELL, T.R. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 51-89, Jan. 1994.

LESTER, S.W. et al. Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 1, p. 39-56, Feb. 2002.

LOOGMA, K.; ÜMARIK, M.; VILU, R. Identification-flexibility dilemma of IT specialists. **Career Development International**, v. 9, n. 3, p. 323-348, 2004.

LOPES, A.L. S.V.; SILVA, J.R.G. Expectativas profissionais no discurso de terceirizados em TI. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 8, n. 2, jul./dez. 2009.

LYTELL, M.C.; DRASGOW, F. "Timely" methods: examining turnover rates in the U.S. military. **Military Psychology**, v. 21, n. 3, p. 334-350, 2009.

MANCHESTER, C.F. Human capital, work and outcomes. investment in general human capital and turnover intention. **American Economic Review: Papers & Proceedings**, v. 100, n. 2, p. 209-213, May 2010.

MANI, K. Militares empresários: approaches to studying the military as an economic actor. **Bulletin of Latin American Research**, Malden, MA, 2010.

_____. Military entrepreneurs: patterns in Latin America. **Latin American Politics and Society**, Miami, 2011. 25-55.

MCPHAIL, R.; FISHER, R. It's more than wages: analysis of the impact of internal labour markets on the quality of jobs. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 3, p. 461-472, March 2008.

MILES, R.E. et al. Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. **The Academy of Management Perspectives**, v. 11, n. 4, p. 7-20, novembro 1997.

MITCHELL, T.R. et al. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, Dec 2001.

_____; HOLTOM, B.C.; LEE, T.W. How to keep your best employees: developing an effective retention policy. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, 2001.

MORRISON, E.W.; ROBINSON, S.L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.

NASCIMENTO, P.A.M.M. Há escassez generalizada de profissionais de carreiras técnico-científicas no Brasil? uma análise a partir de dados do CAGED. **Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise IPEA/MTE**, v. 1, n. 0, p. 19-28, novembro 2011.

NOGUEIRA, A.S.; LEMOS, A.H.D.C.; CAVAZOTTE, F.D.S.C.N. O impacto das diferenças geracionais no comprometimento dos oficiais intendentes com a organização comando da aeronautica. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

NORMAN, W. L. Determining characteristics of career military officers. **Personnel Psychology**, v. 24, n. 1, p. 13-33, 1971.

OSORIO, M. América económica. **MBA & Educacion Ejecutiva**, 14 julho 2011. Disponível em: <<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/un-general-para-mi-empresa-los-militares-en-el-management>>. Acesso em: 18 janeiro 2012.

OSTERMAN, P. Choice of employment systems in internal labor markets. **Industrial Relations**, v. 26, n. 1, p. 46-67, 1987.

_____. Institutional labor economics, the new personnel economics and internal labor markets: a reconsideration. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 64, n. 4, p. 637-653, jul. 2011.

_____. et al. Discussion: a new labor economics. **Socio-Economic Review**, v. 7, n. 4, p. 695-726, 2009.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PETERS, P.; DULK, L.D.; RUIJTER, J.D. May I work from home? views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 29, n. 5, p. 517-531, 2010.

QUICK, J.C.; NELSON, D.L. **Principles of organizacional behaviour** - realities and challenges. 7.ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011.

REIS, G.G. et al. Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 32-54, set./out. 2010.

ROBINSON, S.L.; MORRISON, E.W. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 5, p. 525-546, 2000.

ROUSSEAU, D. **Psychological contracts in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

SAMPAIO, A.V. Demanda de trabalho no setor industrial do Brasil no período de 2001-2007. **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, v. 9, n. 1, p. 45-59, 2009.

SANTOS, U.W.B.D. **Processo de downsizing em empresas privatizadas: a percepção dos participantes**. 2000. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2000.

SAURIN, R.; RATCLIFFE, J.; PUYBARAUD, M. Tomorrow's workplace: a future approach using prospective through scenarios. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 10, n. 4, p. 243-261, 2008.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, v. 40, n. 3, p. 437-453, 1987.

SIEBERT, W.S.; ZUBANOV, N. Searching for the optimal level of employee turnover: a study of large U.K. retail organization. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 294-313, 2009.

SILVERMAN, R.E. A onda é terceirizar para a multidão. **The Wall Street Journal**, 17 jan 2012. Disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204468004577167453772624064.html>>. Acesso em: 18 jan 2012.

SPARROW, P.R. New employee behaviours, work designs and forms of work organization. what is in store for the future of work? **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 3, p. 202-218, 2000.

_____. New employee behaviours, work designs and forms of work organization. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 3, p.202-218, 1986.

STEEL, R.P.; LANDON, T.E. Internal employment opportunity and external employment opportunity: independent or interactive retention effects? **Military Psychology**, v. 22, n. 3, p. 282-300, 2010.

_____; LOUNSBURY, J.W. Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 271-282, 2009.

STONER, J.S.; GALLAGHER, V.C.; STONER, C.R. The interactive effects of emotional family support and perceived supervisor loyalty on the psychological contract breach - turnover relationship. **Journal of Managerial Issues**, v. 23, n. 2, p. 124-143, 2011.

STRENGER, C.; RUTTENBERG, A. The existencial necessity of midlife change. **Harvard Business Review**, p. 82- 90, Feb. 2008.

TANG, R.L.; RESTUBOG, S.L.D.; CAYAYAN, P.L.T. Investigating the moderating role of equity sensitivity between psychological contract breach and employee outcomes. **Philippine Journal of Psychology**, v. 38, n. 1, p. 25-49, 2005.

TREMBLAY, M.A. Fairness perceptions and trust as mediator on the relationship between leadership style, unit commitment and turnover intentions of Canadian forces personnel. **Military Psychology**, v. 22, n. 4, p. 510-523, 2010.

TSUI, A.S. et al. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 5, p. 1089-1121, 1997.

TURNER, R.H. The Navy disbursing officer as a bureaucrat. **American Sociological Review**, v. 12, n. 3, p. 342-348, June 1947.

VALOR ECONOMICO. Michelin investe em treinamento para reter pessoal. **Valor Economico**, 2012. Disponível em:

<<http://www.valor.com.br/empresas/1204074/michelin-investe-em-treinamento-para-reter-pessoal>>. Acesso em: 18 janeiro 2012.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIGODA-GADOT, E.; BARUCH, Y.; GRIMLAND, S. Career transitions: an empirical examination of second career of military retirees. **Public Personal Management**, v. 39, n. 4, p. 379-404, 2010.

WACHTER, M.L.; WRIGHT, R.D. The economics of internal labor markets. **Industrial Relations**, v. 29, n. 2, p. 240-262, spring 1990.

Apendice A: Roteiro Utilizado nas Entrevistas

A pesquisa visa verificar a percepção dos oficiais intendentess em relação à carreira. As entrevistas serão gravadas e transcritas. Será garantido o anonimato dos entrevistados.

Pergunta principal	Secundárias (opcionais, para ampliar as respostas)	
Identificação: perguntas diretas para o perfil do entrevistado.	Idade, tempo de serviço, estado civil, filhos e idade dos filhos.	
"Você pode fazer um histórico de sua carreira, desde a entrada?"		
"O que te fez entrar para a Marinha?"	"Desejo de ser militar?" "Gostar da Marinha?" "Admiração pela carreira?" "Família?" "Oportunidade?" "Viagem de Ouro?"	
"Quais as imagens que você tinha da carreira e da MB antes de entrar?"	"Elas se confirmaram ou não?"	
"E depois da entrada, no Colégio Naval/ Escola Naval como você passou a ver a carreira?"	"Elas se confirmaram ou não?"	
"Porque decidiu pela Intendência?"		
"Você considera o seu trabalho importante?"	"Percebe que seu trabalho traz benefício para a Marinha?" "E para a sociedade?"	
"Como você percebe a imagem da Marinha na população?" "Como o cidadão comum vê a Marinha?"	"Você acha que o cidadão entende a importância da Marinha?" "Você acha que a população reconhece o seu trabalho?" "Que confia na Marinha?"	
"Como você se vê daqui a cinco anos? Como você espera que será sua vida?"		
"O que você deseja para sua carreira?" "Você tem planos?"	"Ser diretor?" "Servir fora de sede?" "Fazer cursos oferecidos pela Marinha para uma melhor qualificação? Ou por conta própria?" "Fazer uma comissão no exterior?"	"Por quê?"
"O que você acha que é positivo na carreira?"	"Estabilidade?" "Ambiente de trabalho?" "Aposentadoria precoce?"	

<p>"O que te mantém na Marinha?"</p>	<p>"Estabilidade?" "Não se vê em outra atividade/ organização?" "Você se sente "preso" à organização?". "Tem medo de mudar?" "Amor à Marinha?"</p>	
<p>"Como você percebe o trabalho fora da Marinha?" "Você acha que há muitas oportunidades no meio civil?"</p>		
<p>"Como você enxergar sua a relação com a Marinha?"</p>	<p>"É de troca? (trabalho e dedicação em troca de remuneração), dívida, gratidão, afetiva...?"</p>	
<p>"O que te motiva a fazer um bom trabalho? A buscar ser mais eficiente?"</p>	<p>"Espera recompensas?" "Acha que é seu dever, obrigação?" "Você sente que deve isso à Marinha?" "Você se sente pressionado pelo grupo (pares, superiores) a trazer bons resultados?" "Você sente que a Marinha é assim e se você está nela você precisa se adequar?"</p>	
<p>"Você percebe muitos oficiais desmotivados?"</p>	<p>"Quais? Mais antigos ou mais modernos?" "Você vê alguma relação com idade ou tempo de serviço?"</p>	<p>"Nos mais antigos, você percebe que estes se arrependem de não ter saído nos primeiros anos da carreira?"</p>
<p>"Que sinais você percebe no indivíduo para concluir que ele está desmotivado?"</p>		
<p>"Entre estes ditos desmotivados, o que você acha que os impede de sair?"</p>		
<p>"E o que leva um oficial a abandonar a carreira?"</p>		
<p>"Você acha que os mais jovens/recém-formados tendem/pensam em sair mais que os mais antigos?"</p>	<p>"Por quê?" "Isto tem relação com a idade/antiguidade?"</p>	
<p>"Em algum momento você se decepcionou ou se sentiu traído pela Marinha?"</p>	<p>"De modo geral, o que ocorreu?"</p>	

<p>"Já pensou em sair da Marinha?"</p>	<p>Se resposta positiva:</p> <p>Se resposta negativa:</p> <p>"Você não acha que uma mudança de vida que representaria a saída da MB tem mais custos ou benefícios?"</p>	<p>"Por quê?"</p> <p>"O que te motivou?"</p> <p>"Foi algum acontecimento específico?"</p> <p>"O motivo foi interno ou externo à MB?"</p> <p>"Você acha que teria realmente a coragem de sair?"</p> <p>"Você não acha que existem boas oportunidades fora da MB?"</p> <p>(abrir mão de uma aposentadoria precoce e integral, dificuldade de adaptação a um novo trabalho, riscos relacionados às incertezas, por exemplo).</p>
<p>"Você percebe que há justiça organizacional?" (nas escolhas/oportunidades, na avaliação dos indivíduos).</p>		
<p>"O que você acha da aposentadoria precoce?" "Isso tem um peso muito grande na sua opção por permanecer na Marinha?"</p>		
<p>"Quando se aposentar, o que pretende fazer?"</p>	<p>"Está se preparando para isso?"</p> <p>"Pretende se preparar quando a aposentadoria estiver próxima?"</p>	
<p>"Você acha que se você se aposentasse hoje, teria facilidade em conseguir um emprego numa empresa privada?"</p>	<p>"Por quê?"</p>	
<p>"Qual a sua percepção em relação à remuneração?"</p>	<p>"Suficiente para suas necessidades?"</p> <p>"Incompatível com suas atividades/responsabilidades?"</p> <p>"Baixa?"</p>	
<p>"Qual a percepção em relação ao trabalho?"</p>	<p>"Trabalha pouco?"</p> <p>"Trabalha o mesmo que um civil?"</p> <p>"Trabalho o suficiente?"</p> <p>"Trabalha muito?"</p> <p>"Produz poucos resultados?" (o trabalho não cria muito valor para a MB)</p>	
<p>"Gostaria de ter mais tempo com sua família/ atividades"</p>		

peçoais não profissionais?"		
"Qual a sua percepção em relação ao nível de responsabilidade?"		
"Você vê o incentivo financeiro como válido para a motivação na MB?"		
"Desconsiderando os incentivos financeiros, quais os incentivos que você acha que teriam maior influência na motivação dos oficiais?"		
"Se pudesse mudar alguma coisa na Marinha, o que seria?"		
"Se voltasse no tempo, faria tudo de novo?"		

Apêndice B: Círculos Hierárquicos e Postos da Carreira na Marinha

CÍRCULOS HIERÁRQUICOS	ESCALAS HIERÁRQUICAS
Círculo de Oficiais-Generais	Almirante (Alte)
	Almirante-de-Esquadra (Alte Esq)
	Vice-Almirante (V Alte)
	Contra-Almirante (C Alte)
Círculo de Oficiais Superiores	Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG)
	Capitão-de-Fragata (CF)
	Capitão-de-Corveta (CC)
Círculo de Oficiais Intermediários	Capitão-Tenente (CT)
Círculo de Oficiais Subalternos	Primeiro-Tenente (1º Ten)
	Segundo-Tenente (2º Ten)

Apêndice C: Tabela dos Corpos e Quadros da Carreira na Marinha

COMPOSIÇÃO DOS CORPOS E QUADROS DE OFICIAIS DA MARINHA		
CORPO	QUADRO	ESCALA HIERÁRQUICA
Corpo da Armada (CA)	Quadro de Oficiais da Armada (CA)	de 2º Ten a Alte Esq
	Quadro Complementar de Oficiais da Armada (QC-CA)	de 2º Ten a CT
Corpo de Fuzileiros Navais (CFN)	Quadro de Oficiais Fuzileiros Navais (FN)	de 2º Ten a Alte Esq
	Quadro Complementar de Oficiais Fuzileiros Navais (QC-FN)	de 2º Ten a CT
Corpo de Intendentes da Marinha (CIM)	Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha (IM)	de 2º Ten a V Alte
	Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha (QC-IM)	de 2º Ten a CT