

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**A ONDA DA GLORIOSA: RELAÇÕES ENTRE PODER, CONTROLE E  
CONTRATO PSICOLÓGICO EM UMA ESCOLA DE ENSINO SUPERIOR**

**THIAGO AUGUSTO DO ESPÍRITO SANTO**

**MARIANA**

**2018**

**THIAGO AUGUSTO DO ESPÍRITO SANTO**

**A ONDA DA GLORIOSA: RELAÇÕES ENTRE PODER, CONTROLE E  
CONTRATO PSICOLÓGICO EM UMA ESCOLA DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Graduado em Administração.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Carolina Machado  
Saraiva de Albuquerque Maranhão**

**MARIANA**

**2018**

E778o Espirito Santo, Thiago Augusto do.  
A onda da Gloriosa [manuscrito]: relações entre poder, controle e contrato psicológico em uma escola de ensino superior / Thiago Augusto do Espirito Santo. - 2018.

42f.:

Orientadora: Profª. MScª. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. Trabalho- Aspectos psicológicos - Teses. 3. Poderes e deveres - Teses. 4. Cultura organizacional - Teses. 5. Administração- Aspectos psicológicos - Teses. I. Maranhão, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título. Catalogação: [ficha@sisbin.ufop.br](mailto:ficha@sisbin.ufop.br)

CDU: 005.73

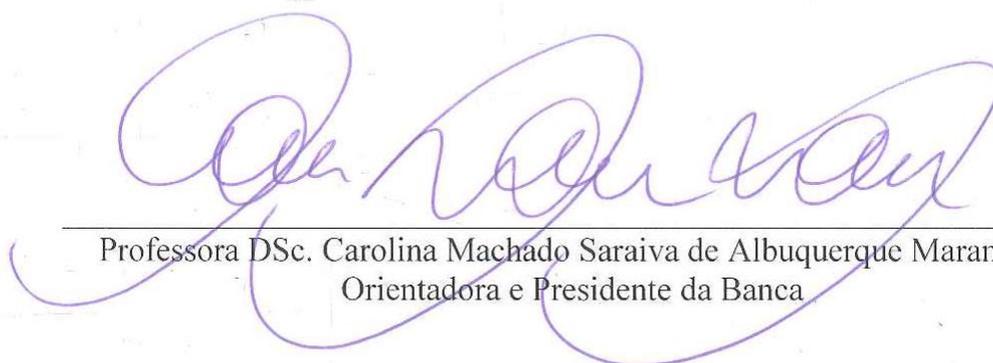
## FICHA DE APROVAÇÃO

### THIAGO AUGUSTO DO ESPÍRITO SANTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título Bacharel.

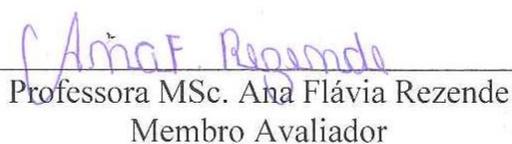
Orientadora: Profa. DSc. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão

#### COMISSÃO EXAMINADORA



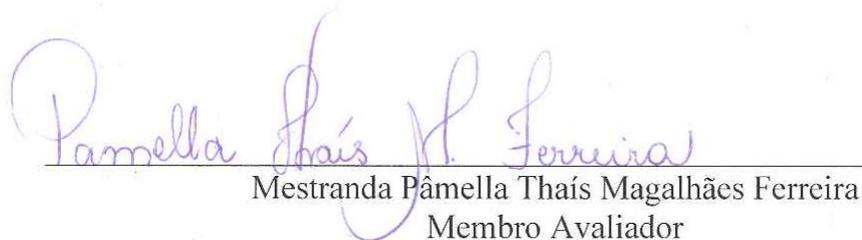
---

Professora DSc. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão  
Orientadora e Presidente da Banca



---

Professora MSc. Ana Flávia Rezende  
Membro Avaliador



---

Mestranda Pâmella Thaís Magalhães Ferreira  
Membro Avaliador

Mariana, 17 de julho de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Ninguém constrói nada sozinho! É necessário reconhecer, agradecer e entender a magnitude de tal gesto em nossas vidas, para que a última de fato tenha sentido.

Agradeço primeiramente a Deus, sinto-me abençoado e fui iluminado a trilhar um excelente caminho para chegar até aqui.

À minha Mãe, mulher, guerreira, amorosa, exemplo, singular. Sem você e todo seu suor, carinho e compreensão eu não seria nada. Essa conquista é mais sua do que minha. À minha irmã, Thamires, apesar de ser mais nova, sempre foi uma inspiração. Melhor amiga de todas as horas, meu refúgio, meu alicerce, nossa sintonia está para além dessa vida.

Agradeço toda equipe do Colégio Sinapse, família que me acolheu e me deu auxílio para galgar um maior desenvolvimento pessoal e profissional, além de ser a família do dia a dia, muito obrigado pela cumplicidade e todo apoio.

Aos meus amigos, todos vocês que me acompanharam e entendem o quanto foi difícil chegar até aqui, o meu muito obrigado. A toda L.F.C, são muitos anos de parceria; o bonde EAM, foi um momento de extremo amadurecimento na minha vida; a toda galera da matemática, foi muita risada pra aguentar aquilo tudo; amigos do 14.2 da Administração, vocês foram a fonte da minha força de vontade para continuar trabalhando e me dedicando ao sonho; a Cade jr pelos momentos únicos e aprendizado ímpar; agradeço família Alpha Machines, obrigado pela amizade, amadurecimento, desenvolvimento, histórias e música. E por fim a todos os outros que somaram de alguma forma, muito obrigado.

Agradeço a minha orientadora Carol por tanta paciência, compreensão, disponibilidade durante todo esse percurso, agradeço por compartilhar tanto conhecimento e principalmente por comprar minha loucura.

Muito obrigado Renata, moção, o caminho se tornou mais fácil com seu sorriso!

Por fim, obrigado a todos que passaram pela minha vida, hoje sou o resultado de tudo que aprendi e absorvi de vocês.

## **RESUMO**

Correlacionando a evolução das ciências sociais aplicadas e as transformações relacionadas a conceitos que se aplicam a gestão de pessoas, o cenário construído atualmente releva uma ferramenta de cunho manipulador e quando não alinhada com preceitos e diretrizes da organização podem causar danos terríveis. Os contratos psicológicos são aparatos utilizados para a manutenção dos indivíduos nas organizações, porém, em alguns casos as organizações, e todo seu histórico, se mostram controladoras da reciprocidade do indivíduo, fomentando a falsa percepção de controle de suas escolhas. Esta percepção é presente também em Universidades e instituições que fomentam a produção de capital intelectual.

Através da aplicação de questionários, embasados em fatores estruturantes de contrato psicológico, aplicados a uma amostra não probabilística por conveniência, este estudo visa reconhecer e perceber o significado nas percepções.

A análise das respostas desta pesquisa visa, em uma escola tradicional de engenharia, mostra em essência como é dada a formação e configuração do contrato psicológico neste estabelecimento, além do papel da organização e as ferramentas de controle utilizadas.

**Palavras-chave:** Contrato psicológico, controle da reciprocidade, estudos organizacionais críticos, poder e controle.

## **ABSTRACT**

Correlating the evolution of the applied social sciences and the transformations related to concepts that apply to people management, the scenario constructed today is a manipulative tool and when not aligned with the organization's precepts and guidelines can cause terrible damage. Psychological contracts are devices used for the maintenance of individuals in organizations, but in some cases the organizations, and all their history, are shown to control the reciprocity of the individual, fomenting the false perception of control of their choices. This perception is also present in universities and institutions that foster the production of intellectual capital.

Through the application of questionnaires, based on structural factors of psychological contract, applied to a non-probabilistic sample for convenience, this study aims to recognize and perceive the meaning in the perceptions.

The analysis of the answers of this research aims, in a traditional school of engineering, shows in essence how the formation and configuration of the psychological contract in this establishment is given, besides the role of the organization and the control tools used.

**Key words:** Psychological contract, control of reciprocity, critical organizational studies, power and control.

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS CRÍTICOS .....	4
2.2 CONTRATO PSICOLÓGICO .....	5
2.3 PODER E CONTROLE .....	13
3. METODOLOGIA .....	15
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	16
4.1 CARACTERÍSTICAS.....	16
4.2 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA.....	17
4.3 PERCEPÇÕES DO ALUNO .....	20
5. CONCLUSÃO .....	25
6. REFERENCIAS .....	28
7. APÊNDICE .....	32
APÊNDICE A – Questionário teste.....	32
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos alunos da Escola de Engenharia .....	32

## **LISTA DE IMAGENS**

Figura 1: Criação do Contrato Psicológico Individual .....	8
Figura 2 - Fatores Estruturantes na formação do contrato psicológico.....	9
Figura 3 - O que significa estudar nesta renomada Escola para você?.....	17
Figura 4 - Quais características desta Escola que a diferencia das outras Escolas/ Institutos da Universidade? .....	18
Figura 5 - Existem Privilégios para alunos de sua Escola? .....	18
Figura 6 - Quais seriam estes privilégios? .....	19
Figura 7 - O título de “Gloriosa” dado à sua Escola, está relacionado a um aspecto.....	19
Figura 8 - Qual o sentimento descreve a sua relação com a sua Escola? .....	20
Figura 9 - Zelo pelos valores, bens e pela imagem da Escola em que estudo para além do expediente acadêmico .....	21
Figura 10 - Minha opinião é sempre reconhecida por todo o grupo.....	21
Figura 11 - Em termos de integração, sinto-me parte da família da minha Escola .....	22
Figura 12 - Sinto-me orgulhoso ao ouvir falar da minha Escola .....	22
Figura 13 - Devo muito do que sou a minha Escola.....	23

## **PRÓLOGO ou Glosas sobre o Mito, Glória e Contrato Psicológico**

Em estudos na área da Administração são comuns as abordagens acerca do chamado “mito do herói fundador”. Tal remete à incorporação de uma identidade quase mítica pelo fundador de uma empresa. A história se repete, apesar de diferenças sutis: “era uma vez uma pessoa (normalmente um homem), que veio de uma família pobre, sofrida, cheia de irmãos, muitas bocas para serem sustentadas e pouca comida para fazê-lo. Alimento era escasso, moradia precária, condições mínimas de saúde, lazer, educação eram as configurações da vida concreta desse homem que, corajoso, foi enfrentar a vida da cidade grande (normalmente era imigrante ou do interior) para buscar sustento para a família. Arrimo de família, não temeu os desafios que lhes foram apresentados pela vida. Lutou, lutou e lutou e foi mais forte que todas as penúrias. Juntou um dinheirinho, veio trazendo a família para perto, melhorando as condições de vida de todos. Como era visionário e empreendedor, agarrou-se à oportunidade que lhe apareceu e fundou uma empresa! Nela trabalhou arduamente, suou todas suas angústias e aflições, mas, vencedor que era, superou todos seus limites e hoje é o presidente da corporação ABC (que certamente leva seu sobrenome na marca da empresa). Atualmente, gerações depois, toda sua família está estabelecida e com seu futuro escrito em outras linhas, mais leves, e com perspectivas de tranquilidade. Tudo isso, devido ao herói fundador!”

De herói fundador, tal torna-se o mito! Mito da empresa. Mito da família! E seus valores, sua garra e sua história vão impregnando toda a organização e desenhando sua forma de operação, seja através da cultura ou do chamado contrato psicológico.

Problemas ocorrem quando o sujeito se mistura com o mito. Quando, ao absorver os valores míticos da cultura organizacional e do contrato psicológico, tal sujeito se sente poderoso, potente, imbatível, imortal. A introjeção dos valores institucionais é uma das facetas ocultas do contrato psicológico, pois transmuta os sujeitos em guerreiros imbatíveis que acreditam tudo poder fazer e a todos poder enfrentar. Essa alienação, ou seja, o esquecer-se de si, é uma das etapas do processo de controle da subjetividade que as organizações impõem sobre seus funcionários. Tal é a questão neste prólogo.

O mito fundador e em alguns momentos mito herói (FARIA,2004) é aquele que coleciona glórias em seu passado e que o grupo zela por ele, sempre o colocando em um pedestal. Nessa situação o mito e seu grupo de inserção geralmente possuem características e demandas que se complementam, ou seja, o mito/organização precisa do seu grupo e a recíproca é verdadeira. O mito fundador assume papel de reafirmação de vínculos, cria o sentimento de pertencimento entre seus membros e os fazem sentir como seres diferenciados de todo o resto.

De forma crítica, vemos o quanto é nocivo esse papel adotado pela instituição assumindo essa via de mão dupla, sendo que por um lado existe o engajamento dos membros com a organização, a exaltação de suas conquistas e preocupação com sua saúde, e por outro lado vemos a sobreposição da instituição em detrimento das demais e o comportamento narcisista justaposto às relações sociais.

A organização se torna flexível ao adotar as configurações de um mito herói, em que suas principais características derivam de relações autoritárias em que ocorre de fato a quebra de todo o contrato psicológico ao fim da relação instituída e previamente consolidada.

Logo, temos a semelhança da aplicação do poder dentro das organizações, incluindo na Escola em questão, com o nazifacismo instituído por Hitler na Alemanha na década de 1940. É notório e evidente que a comparação entre estes momentos são extremamente distantes e não abordam a mesma proposta ou mesmo espírito desenvolvido em nação, mas podemos perceber ao longo do estudo que em termos de contrato, são abordadas as mesmas cláusulas. Vemos em ambos os casos ideologias que são extremamente perigosas na construção de um contrato psicológico.

No plano social histórico o indivíduo que se identifica com a empresa renuncia a sua identidade social de origem para melhor aderir ao modelo de identidade polimorfa e universal proposta pela empresa (apud PAGÈS et alii., 1993, p,10). Nesse caso os funcionários apresentam medo do mercado de trabalho, ou seja, medo do mundo externo, medo de não mais estar inserido nesta conjuntura na qual se sentia confortável e parte de um todo. As organizações utilizam algumas formas de controle e poder sobre seus funcionários para reforçar a ideia de composição de algo maior, por exemplo, um crachá que cria a sensação de pertencimento no empregado e ao mesmo tempo assegura a empresa de que o mesmo estará comprometido com seus objetivos e a missão organizacional; logo podemos citar então que por parte dos colaboradores existe um investimento nos vínculos, com a pretensão de assegurar os laços institucionais e a solidificação dos padrões que devem ser seguidos. Portanto, as organizações investem nos funcionários com o objetivo primordial de alimentar um sistema de conduta que após este primeiro ímpeto deve ser automaticamente reproduzido por todos inseridos no mesmo contexto, reforçando os termos do contrato.

A Alemanha nazifacista agiu da mesma forma. Além das características supracitadas, o país ainda adotou algumas ideologias que se estendem as organizações que praticam o poder desta forma e a escola que é o objetivo deste estudo, tais como: totalitarismo, ultranacionalismo, controle da propaganda, culto ao líder e o expansionismo. O totalitarismo significa a presença de um Estado forte, cujo poder central tem autoridade absoluta, as organizações e a Escola o fazem muito bem. O ultranacionalismo traduz a exaltação de forma exagerada de tudo que é próprio da nação. O controle da propaganda é o meio usado pelas

organizações e a Escola em estudo para manter alinhado o mecanismo de controle. Culto ao líder acontece de forma subconsciente como parte do totalitarismo, e como descrito no início deste trabalho, o culto acontece diretamente ao mito fundador. E por fim o expansionismo, e neste caso não devemos classificá-lo como espaço vital para desenvolvimento do povo, mas sim como espaço essencial para perpetuar a ideologia e desenvolver de forma exímia toda a cultura. Toda essa percepção é reafirmada após a coleta de informações em campo, onde alguns alunos denominam o instituto como “A Gloriosa”, como respaldo a um comportamento considerado normal aplicado ao seu meio de convivência.

Enfim, estas semelhanças citadas não são exclusivas apenas da Alemanha em 1940 e muito menos da Escola em estudo. Ao aprofundarmo-nos nessa questão podemos percebermos que com a “globalização” das relações humanas esse sentimento e essas práticas tem sido cada vez mais comuns, presentes por exemplo em discursos de ódio na internet, casos de homofobia, aversão aos estrangeiros, etc.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitos são os estudos sobre contrato psicológico (Contrato Psicológico e Comportamentos de Cidadania Organizacional, Contrato Psicológico na relação professor-aluno no ensino superior, O Contrato Psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas, entre outros), abordando-o nas suas mais diversas concepções. No entanto, percebe-se uma centralização das discussões em torno dos aspectos funcionalistas do tema. A racionalidade instrumental é a tônica da grande maioria das pesquisas, que enfatizam a importância entre o contrato psicológico e a efetividade organizacional. Indo para além dessas abordagens, propomo-nos neste estudo a análise do contrato psicológico à luz dos estudos críticos organizacionais.

Para os Estudos Organizacionais Críticos de que o *management* é um jogo político, com consequências sociais muito severas a todos. Assim, entendemos que o contrato psicológico tem consequências para além do que a teoria hegemônica apresenta: ele é uma ferramenta de controle da reciprocidade do indivíduo. Sempre de forma sutil, delicada e perversa, a construção do contrato psicológico fomenta ao indivíduo a sensação de controle de suas escolhas.

Devemos considerar todas as vivências externas que são convertidas em expectativas criadas e como estas se transformam e interferem na construção e na formação do indivíduo. Para concretizar o objetivo, o método de pesquisa consistirá em estudar alunos do Instituto. É extremamente relevante considerar toda a estrutura organizacional e tudo que a abrange, enquanto fatores humanos (conflitos, emoções, trabalho, imagem) para traduzirmos o contrato psicológico.

O primeiro contrato que se estipula na relação do empregado com a organização acontece durante o processo de recrutamento e seleção de candidatos a determinada vaga, de forma similar ocorre com o ingresso do aluno em uma Universidade, através do vestibular, segundo Beyda e Wetzel (2008) neste momento ocorre o surgimento das promessas em abundância ao se descreverem as condições de trabalho, o sistema de remuneração, os benefícios e as possibilidades de progressão na carreira, no caso, as condições de estudo e vivência, o sistema de avaliação e todas as possibilidades de carreira.

A problemática proposta neste estudo é: qual a relação entre o contrato psicológico e poder e controle organizacional? Para tal, será desenvolvido um estudo empírico em uma Escola tradicional de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

O momento de admissão do indivíduo na organização é marcado pelo estabelecimento do vínculo não somente empregatício, mas também é fundamentado por um elo de expectativas econômicas e socioemocionais. Este fato acontece de forma simultânea entre ambas as partes tendo a promoção do fenômeno por fatores individuais, mesmo se tratando

da organização e fatores ambientais que dizem respeito ao meio. Como resultado temos uma ação humanizada com distintas influências que resulta em uma onda de reciprocidade entre trabalhador e sua forma de organização social (MIGLIORINI, 2005, p.31).

A escolha por tal Escola se dá pela sua importância histórica, social e econômica, sendo uma das mais antigas do país e, senão, a que ainda goza de reconhecimento sobre sua competência em formar pessoas intelectualmente capazes e aptas ao trabalho. Tal é resumido icônicamente no codinome da Escola: a Gloriosa.

Com base na literatura crítica, buscaremos deslindar as intertextualidades entre os conceitos de poder, controle e contrato social. O quanto o contrato social influencia, molda e determina o comportamento dos sujeitos a ponto de fazer com que eles se confundam com as premissas do contrato? Veremos como tal pesquisa foi desenvolvida.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS CRÍTICOS**

O desenvolvimento da ciência administração ocorreu durante o século XX baseado praticamente no sistema industrial mecânico, o *design* organizacional rígido e a ideia de um homem operacional como mera peça de um sistema maior de produção (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

“A tensão existente nos planos da articulação, da fragmentação e da argumentação das teorias e estudos produzidos nesse campo do conhecimento revela variados panoramas, possibilidades de atuação e engajamentos acadêmicos” (DAVEL: ALCADIPANI, 2002).

Porém se tratando de estudos organizacionais críticos podemos inferir que existe uma tradição no Brasil no que tange a essa vertente. Diversos acadêmicos do Brasil já realizavam trabalhos com este enfoque antes mesmo do movimento ganhar força mundial ou até se consolidar enquanto corrente de pensamento. Portanto, podemos considerar estes estudos brasileiros como autônomos, ou seja, independentes, considerando sua base de conhecimentos (PAULA; MARANHÃO; BARRETO; KLECHEN, 2010).

Outro aspecto que devemos abordar é a proposta do “fazer acadêmico como prática”, que explicita o dualismo entre teoria e prática que acaba dividindo opiniões. É necessário vincular sempre a existência da prática à teoria, de fato, esse par aparece de forma conjugada a partir do saber provindo da experiência é que são realizadas as práticas e de forma natural, consequente e lógica, obtemos as técnicas como resultado realizadas fundamentadas no empirismo científico (PAULA; MARANHÃO; AMON, 2009).

A opressão e resistência, que é mais um par que deve ser considerado para o estudo que será realizado *in loco*, e ainda para as inferências a respeito de estudos organizacionais críticos. “A opressão é um fenômeno coletivo, portanto, quando se busca um projeto

emancipatório mais amplo, a resistência também precisa ser empreendida como uma ação coletiva” (PAULA; MARANHÃO, 2009, p. 464).

Examinando a proposta de opressão pelas autoras, retratamos a concepção de poder, que será abordada no capítulo seguinte, onde este conceito é abordado como a capacidade de alienar e direcionar o outro, de forma direta ou indireta, a realizar suas próprias vontades. Sendo esta definição responsável por suscitar diversas controvérsias, vinculamos a passagem supramencionada como ponto de partida de alguns autores para fundamentar os estudos organizacionais críticos. (PAULA; MARANHÃO, 2009, p. 465).

Para além de todos os preceitos já abordados até aqui, foi possível a identificação de mais “uma espécie” de ser imerso no todo da instituição, sendo este identificado como o servo voluntário.

A servidão voluntária é um fenômeno de cunho político e coletivo, no qual milhões são submetidos não por uma grande força, mas pela sedução do nome de UM, que se vale de procedimentos e dispositivos simbólicos para estabelecer um forte laço com os que se submetem, evitando a rebeldia. Estes cedem, assim, ao infeliz vício, não de obedecer, mas de servir, e não se pode dizer que é covardia, pois não se trata de uma só pessoa, mas de milhões de homens. (apud LA BOÉTIE, 1982)

## **2.2 CONTRATO PSICOLÓGICO**

Primeiramente iremos abordar a definição de contrato para assim compreendermos o que de fato é o contrato psicológico. Este tópico tem por finalidade discutir e esclarecer suas definições, preceitos e assertivas, em que abordaremos o contrato enquanto ferramenta do departamento de gestão de pessoas, e associado aos estudos críticos e mecanismos de poder enquanto uma ferramenta eficaz de sequestro da subjetividade.

Em uma amplitude de sentidos, podemos entender contrato como qualquer crença que corresponde a um conjunto de obrigações que existem entre duas partes, no mínimo, e normalmente extensivo a variados grupos, que agregam uma obrigação caracterizada por um comportamento previamente esperado, que será visto no futuro (CAMPOY: CASTAING: GUERREIRO, 2005, p.142).

Trata-se de uma “crença acerca dos termos e condições de um acordo do qual o indivíduo faz parte” (ROBINSON, 1995, p. 92).

“O constructo enfoca o modelo mental idiossincrático que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida em troca dela – incluindo, no caso, o compromisso que o indivíduo tende a reconhecer com a organização” (ROUSSEAU, 1995).

O foco deixa de ser tecnologias que alimentam e otimizam a cadeia produtiva e passa a ser nos fenômenos humanos e todos os seus impactos no ambiente organizacional. Logo,

percebe-se a subjetividade como principal agente a ser gerenciado. “A compreensão dos contratos psicológicos poderá permitir uma comunicação mais eficaz na organização, e assim, o entendimento da contradição entre necessidades do indivíduo e exigências da organização” (CARVALHO, 2006, p.94). O refinamento da comunicação não evidente, ou seja, a comunicação que se estabelece de forma implícita e embasa a formação do contrato ganha maior destaque e papel fundamental no entendimento do comportamento humano com o simples intuito de racionalizar as várias vertentes e emaranhados construídos pelas relações de membros de um mesmo grupo.

O contrato psicológico é o conceito mais popular para compreendermos a relação de emprego e consiste nas crenças do indivíduo acerca dos termos e condições do acordo de troca que existe entre si e a organização para a qual trabalha (CHAMBEL, 2012). Ao primeiro contato com o termo, a definição pode se apresentar abstrata ou talvez até superficial, visto que, segundo Chambel, o conceito comum entre alguns autores é de que o contrato psicológico é fundamentado nas expectativas do que pode ser encontrado no trabalho pelo trabalhador em contrapartida e simultaneamente, as expectativas da organização sobre seu novo funcionário (apud. Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl and Solley, 1962), mas o que deve ser ressaltado e analisado com maior atenção é quando exatamente se dá a formação do contrato psicológico e quais crenças ele irá abordar, ou seja, em quais valores ou fundamentos o contrato será embasado.

O departamento de Gestão de Pessoas apresenta um viés estratégico ao adotar políticas específicas para executar de forma primorosa o alinhamento da organização com seus colaboradores e assim atingir os resultados esperados. Para chegar a estes frutos é necessário conhecer sua organização para melhor alocar os membros, conhecendo seus respectivos perfis e organizando e coordenando os esforços para atingir as metas organizacionais suprimindo assim as necessidades apresentadas (SCHIKMANN, 2010).

Para Schikmann (2010, p.25) a combinação das novas formas de relacionamento entre as pessoas e a organização não é amparada por um contrato de efetivação formal de um novo funcionário, onde este demanda da discussão dos termos, do consentimento das partes, e da assinatura das mesmas, mas sim de um contrato operacional e psicológico que deve ser embasado na construção de uma maior motivação do indivíduo transformada em um maior engajamento com as demandas e necessidades da organização.

Constata-se logo toda a importância de confecção bem alinhada pelo departamento de Gestão de Pessoas a orientação estruturada de forma exímia no que se refere ao fator humano e a garantia de que todas as ações na prática acontecerão de forma alinhada e simétrica (LEITE, ALBUQUERQUE; 2011p. 19).

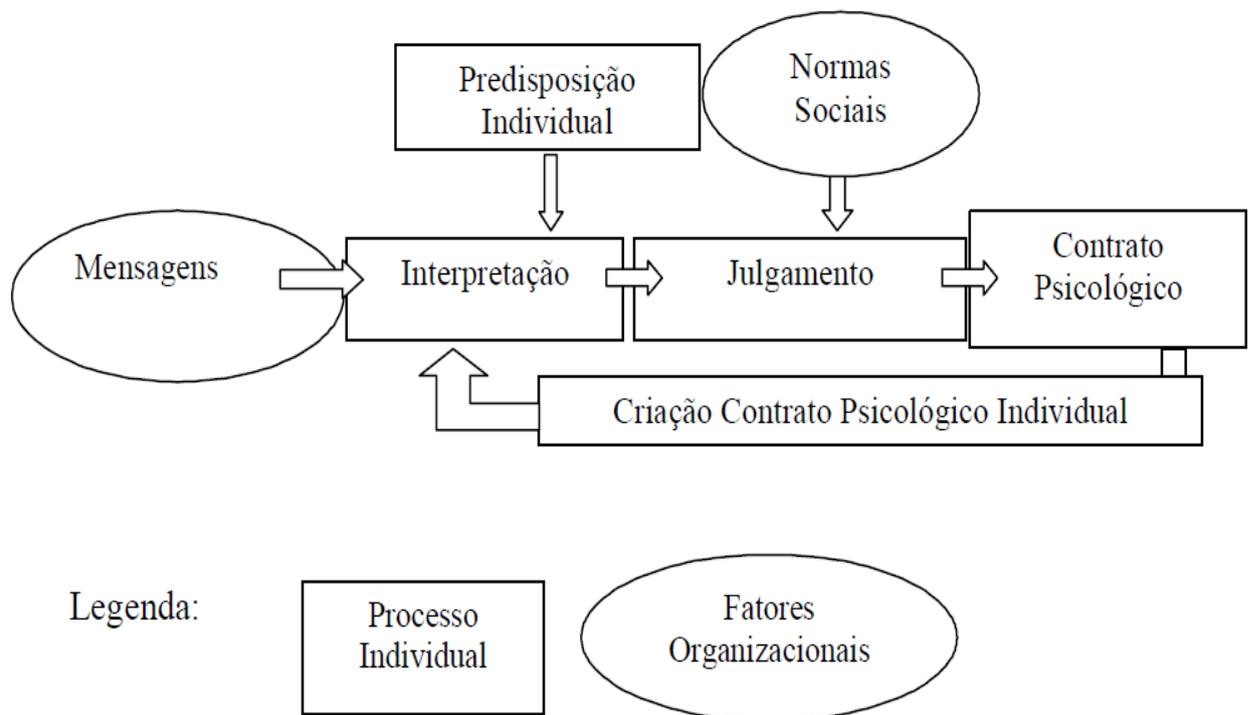
Ao ingressar em quaisquer dessas corporações a criação e composição das promessas e expectativas fazem com que a recíproca seja verdadeira entre empresa e empregado, para Beyda e Wetzel (2008) a expectativa costuma ser descrita em níveis de detalhe diversos, entretanto sua compreensão fica sujeita à habilidade do candidato em contextualizá-la, com isso podemos identificar que o contrato tem sido formado e já em suas primeiras etapas pode apresentar gargalos com relação à compreensão individual associada a cada personagem. Mas o que seria capaz de alinhar o pensamento, as vontades e os planos de todos os funcionários/estudantes de forma que seja possível eliminar (quase) todo viés que não corresponda a curva de Gauss daquele meio? Uma prática adotada pelo mercado e que foi disseminada em diversas instituições é a de apresentar-se através de manuais, que costumam descrever as principais questões abordadas, condições do emprego para membros de classes amplas da organização (BEYDA; WETZEL, 2008, p.3).

Correlacionando a perspectiva do departamento de gestão de pessoas, vemos que:

Dentre as possibilidades de vínculos na gestão estratégica de pessoas, o contrato psicológico encontra-se imbricado na dinâmica das organizações ocupadas em estreitar as relações do indivíduo com o ambiente de trabalho, considerado o elemento que liga empregado-organização, de tal forma que, quando violado, esses empregados podem apresentar queda em seu comprometimento com os objetivos da organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011, p.19).

Logo, é de praxe aceitar o princípio de que o contrato psicológico parte em suas denominações de construções e interpretações subjetivas, neste caso a comunicação mostra-se fundamental para a estruturação do acordo. Porém, para Rosseau (1995) o contrato além de ser uma prática social é também um modelo mental associado a outros fatores, o que leva a variados tipos de interpretação por parte das pessoas. Ainda em sua concepção, este seria o modelo de formação do contrato psicológico:

Figura 1: Criação do Contrato Psicológico Individual



Fonte: ROUSSEAU (1995:33, tradução nossa).

Logo após o primeiro contato do funcionário com todas as premissas e assertivas que o aguardam em uma nova empresa, apresenta-se como um automatismo a formação das expectativas e o que garante a consolidação destas é o próprio meio que as tornam aceitáveis ou não para o ingressante. Estimando uma constante ação de publicidade das organizações, mesmo que de forma involuntária, salientamos que atitudes dos gerentes, demissões e admissões, programas de incentivo financeiro, por exemplo, de forma implícita ou explícita, geram, renovam ou rompem com expectativas nos indivíduos situados no mesmo âmbito, agora cabe analisar se são essas expectativas positivas ou negativas. (ANBREU; SILVA, 2006, p.98).

No trabalho das autoras supramencionadas podemos ressaltar e validar alguns fatores que influenciam, fundamentam e estruturam a formação do contrato psicológico. Como ressalva, a pesquisa delas foi realizada em uma organização de grande porte, porém é acessível enxergar e construir o vínculo destas particularidades com o meio social e o cotidiano em diferentes ambientes de estudo, levando em conta todas as semelhanças apresentadas.

Podemos observar alguns fatores que o estruturam no quadro abaixo:

Figura 2 - Fatores Estruturantes na formação do contrato psicológico

<b>Fatores estruturantes do contrato psicológico</b>	
<b>Características e predisposições individuais</b>	Características físicas e pessoais, como sexo, idade e escolaridade
	Tempo na empresa
	Fatores psicológicos como inteligência, aptidões
	Habilidades
	Sentimentos, emoções, experiências vividas
	Personalidade
	Fatores sociais de ordem individual
	Interesses e motivações pessoais
<b>Aspectos organizacionais</b>	Identidade com a tarefa
	Políticas e práticas de recursos humanos (seleção, plano de cargos, treinamentos)
	Imagem organizacional
	Valorização das contribuições do empregado
	Características físicas do ambiente de trabalho e equipamentos
	Natureza do trabalho em si
<b>Relação chefe/subordinado</b>	Regras/normas/exigências
	Ambiente de tarefas
	<i>Feedback</i>
	Satisfação com o supervisor
	Relação de igualdade com os colegas
	Relação líder-membro
	Compartilhamento de informações
Noção de suporte/apoio do supervisor	
Comunicação (mão dupla)	

Fonte: (ANBREU; SILVA, 2006)

O envolvimento de uma parte na relação estipula a reciprocidade da outra parte que habitualmente corresponde a uma troca de recursos similares. O que difere esta relação da teoria econômica, é que na última as obrigações dos envolvidos são explícitas e embasadas em um contrato formal. A norma da reciprocidade decreta que os trabalhadores replicam o comportamento que lhe são apresentados, quanto mais favorável o estímulo, mais favorável será a resposta, e com isso, quanto mais reluzente aos olhos forem os benefícios, o sentimento de dever a reciprocidade a organização só aumenta (GOULDER,1960).

Podemos apontar ainda algumas formas de se definir as trocas que ocorrem no contrato psicológico, ou seja, a reciprocidade apresentada no contrato é entendida como fator articulador e manipulador usado pelas organizações. É entendida que exista uma troca econômica que está associada ao uso da força de trabalho pela remuneração necessária, onde nesta troca, as violações do contrato são muito evidentes e facilmente notadas por todos. Porém, existe a troca social, que de fato é a ideia de sequestro de subjetividade, que devido à ausência de regras explícitas, ou termos assinados e consentidos, fica aberto a cada parte, ou até ambas, a capacidade de mensurar se ocorre ganho ou prejuízo inerente a este tipo de

relação. Obviamente a decisão e a percepção dos indivíduos se mostram concernente aos julgamentos tendenciosos já construídos em um período nocivo aos mesmos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Temos com uma das principais funções dos sistemas gerenciais instaurados em organizações, a necessidade de se criar uma forma eficiente e eficaz de congruência entre todos os objetivos e metas da organização com as expectativas dos membros, correlacionando e construindo assim a estratégia (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

A correspondência que pode ser feita entre sistemas de controle, no caso, sistemas relacionados diretamente ao sequestro da subjetividade do indivíduo, e ao comportamento dos membros inseridos em uma organização está enraizada em fatores antropológicos e culturais, o que de fato transforma a conotação do termo controle e o aproxima da presunção psicológica de um mecanismo (CARENYS, 2010).

O alinhamento dos sistemas que gera a retenção da imaterialidade dos indivíduos supracitados é a ideia prévia construída por cada um, de comportamentos estabelecidos aos indivíduos, voltados a estes como processos de estímulo e cobrança (CANAN; MARTINS; ODA, 2016).

Notam-se dois momentos nesta relação que geram resultados através da reciprocidade associada ao contrato psicológico. Em um primeiro momento temos que as promessas obrigam os envolvidos a aderirem a um comportamento padrão e quanto mais significativas forem as obrigações/deveres, mais positivos serão os resultados. Em outro momento temos que os envolvidos utilizam da norma da reciprocidade para responder a organização, logo, quanto maior o ônus gerado pelo contrato, pior tende a ser o resultado e comportamento dos envolvidos, sendo que o vínculo segue de forma bilateral (CHAMBEL, 2012).

Segundo Rosseau (1995, p.37) “ações falam mais que palavras, mas ações sem palavras podem gerar má interpretação”, com isso trabalhamos a ideia de alinhamento da estratégia com a proposta em si, em que os fatos acabam tendo maior importância do que qualquer tipo de mensagem que possa vir a ser emitida.

O alicerce dos contratos psicológicos consiste não só na percepção das obrigações, mas para além deste conceito, consiste no sentimento de cumprimento e nas sensações de quando as obrigações podem e vão ser cumpridas. Não obstante existe a percepção de ruptura que ocorre quando uma das partes verifica que a outra não está a cumprir com o que foi previamente “acordado”, levando a instabilidade da relação. (CHAMBEL, 2012).

Vale ressaltar que a carência de necessidades não supridas contribui para a formação de um estado de desequilíbrio e sensações que pode levar ao prejuízo da própria integridade do indivíduo. Para se livrar de tal estado é plausível associar expectativas às crenças de que

diferentes ações podem resultar em diferentes resultados, colocando-os em situações mais confortáveis, mentalmente falando (FOCHESATTO, 2002).

Com referência construída nos estudos organizacionais é notório que os seres são incontrolláveis, no sentido de sequestrar sua subjetividade, imprevisíveis e incertos, no que tange a previsibilidade de suas ações sob a ótica do departamento de gestão de pessoas. (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Admitindo a inconstância dos seres humanos correlacionados à gestão de pessoas, logicamente aceitamos o dinamismo dos contratos psicológicos, onde todos estão interligados as mudanças de necessidades, expectativas e até mesmo uma mudança conjuntural com ação de forças externas. Com isso existe a necessidade, esta por sua vez já se apresenta com uma certa previsibilidade, respeitando-se os ciclos, claro, de uma renegociação constante dos contratos psicológicos com a pretensão de ordenar toda sua influência com o que é esperado pela organização (SHEIN, 1982).

Segundo Jacobsen; Amante; Lima (2016) a abordagem a ser discutida em universidades públicas se difere das organizações convencionais em alguns aspectos, para claro entendimento, um destes seria o alcance da motivação de seus servidores e seus reflexos.

Nas universidades públicas, contudo, o alcance da motivação e comprometimento dos seus servidores precisa observar as particularidades deste tipo de instituição, afinal nelas há uma variedade de objetivos, cuja mensurabilidade é extremamente limitada, elas são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas em que as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático, sua multidisciplinaridade, sua gestão de recursos intelectuais, geração e disseminação de conhecimento, propagação de debates, enfim, seus objetivos são extensos e complexos, localizando-se, neste contexto, o desafio em geri-lo (apud. SOUZA, 2009).

A síntese das ideias apresentadas e discutidas até este ponto, atestam que a validade do contrato psicológico é refletida na organização com a apresentação dos resultados organizacionais, de forma que é destacada a aparição de alguns comportamentos bons ou não, tais como: empenhamento, comportamentos de cidadania, aumento do absenteísmo, entre outros (CORREIRA; MAINARDES, 2010).

De forma sucinta é conveniente atentar-se ao nível de satisfação do colaborador dentro da organização, onde este torna-se um espelho, e também um multiplicador, de sua vontade. Para Rousseau (1989), a percepção desenvolvida pelas pessoas de que todas as suas expectativas previamente criadas e ajustadas estão ou não sendo atendidas, transforma, molda, fortalece o sentimento de reciprocidade para com a empresa/entidade, ou seja, o membro inserido dentro de tal contexto pode ser visto como uma esponja que consegue

absorver e refletir seu melhor em caso de conformidade do atendimento das suas expectativas e o pior em caso de não atendimento.

Tratando-se das universidades federais, que é o nosso ambiente e foco de estudo, temos o que panorama apresentado traz consigo diversos e ainda maiores desafios de gestão, tanto de pessoas, quanto em outros aspectos, pois parte se do pressuposto que a universidade é uma instituição que molda mentes e capacita os seus integrantes ao mercado de trabalho propiciando-os conhecimento técnico-científico, correlaciona as atividades de ensino, pesquisa e extensão com as diversas tarefas aplicas e desenvolvidas em seu interior. Para além da sua responsabilidade interna, existe também a responsabilidade com a sociedade em volta, que é de atender e zelar pelas necessidades e exigências deste público. Logo, convivemos também com os conflitos entre departamentos e a diferença de valores e culturas de seus múltiplos cursos, a administração de uma grande estrutura pode estar fadada a apresentar falhas de comunicação e coordenação (SOUZA,2009).

Todas essas conclusões apontam que para a prosperidade da organização/fundação ou entidade é imprescindível pensar sobre a administração dos contratos psicológicos, como ferramenta de retenção de membros importantes e rotatividade para manutenção da cultura da empresa. Logo temos os contratos como uma ferramenta de controle passível de manejo. (MENEGON; CASADO,2006)

Independente de fatores específicos, a noção de que possa existir ou até exista uma falta de fidelidade por parte da organização em cumprir com as promessas, e a possibilidade de o concretizar, ocasiona no surgimento de fontes genéricas para a percepção de incumprimento do contrato psicológico. (FERREIRA,2013; p.24)

Baseado em fundamentalismo, definimos o contrato psicológico como um laço que garante à organização a durabilidade do vínculo de trabalho com o funcionário, sendo este vínculo de longo prazo o fator que confronta a segurança de um bom emprego com carreira ascendente, por parte do trabalhador, por um trabalho árduo, por parte da empresa. Contudo, na sua forma em desenvolvimento, é notório a presença de um relacionamento mutável, de curto prazo, onde o indivíduo é responsável por gerir sua própria carreira, fundamentada em suas próprias convicções (HALL; MOSS, 1998).

Como ferramenta inerente ao comportamento e desenvolvimento humano, vemos o contrato psicológico como um mecanismo que é passível de alterações, em alguns casos independente de seus usuários, para Rousseau (1996) a modificação do contrato deve se respaldar na teoria do processo psicológico de busca de informações, estas por sua vez, devem ser descongeladas antes que um novo quadro mental possa ser criado.

“O contrato mantém-se vigente enquanto as partes cumprem ou excedem os termos do acordo. A percepção de que houve violação contratual depende, segundo Robinson (1996), em primeira instância, de o empregado perceber

uma quebra no contrato e, em segunda instância, da interpretação dada a esta quebra. Segundo a autora, muitas vezes acordos são rompidos sem que o empregado o perceba; mesmo se confirmada cognitivamente, a percepção de violação está vinculada à interpretação dos fatos. Fatores como confiança na relação com o empregador e tipo de contrato psicológico podem impedir que aflore um sentimento de violação contratual.”

Por sua vez, o contrato psicológico ainda pode ser renegociado e reestruturado assumindo assim a construção de novas perspectivas e vínculos. As etapas que são percorridas para a renegociação do contrato são respectivamente: Ameaça ao antigo contrato, preparação para a mudança, criação de novo contrato e vivência no novo contrato. Todo esse processo é realinhado para a readequação dos objetivos da organização, pois ao ponto de vista do empregado, o mesmo oferece sua subjetividade para que a negociação seja pseudo-benéfica a suas demandas (WETZEL,2001).

Portanto, para este contexto mostra-se crucial o entendimento do contrato psicológico e a partir deste o entendimento dos relacionamentos, sentimentos de satisfação associados às pessoas e respectivamente os comportamentos que as respaldam (GODIM; SILVA, 2004).

A partir desta compreensão, é possível realizar a associação entre os estudos críticos organizacionais com a gestão estratégica de pessoas no que tange ao comprometimento organizacional a partir desta força intangível que está presente em todo tipo de vínculo criado nas relações humanas. Neste caso, é possível detectar fortemente a presença dos contratos psicológicos interligados a dinâmica de organizações, e/ou instituições, incumbidas de estreitar relações do indivíduo com toda sua conjuntura de inserção (ambiente, amigos, etc.), de modo que quando ocorre violação dos termos do contrato, costuma-se perceber a drástica diminuição do comprometimento das metas, objetivos e afeição com a organização/instituição (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

### **2.3 PODER E CONTROLE**

Os termos poder e controle apresentam diferentes definições, mas que a partir dessas divergências ambos os significados se encontram enquanto prática e são usualmente utilizados em múltiplas organizações. Por definição temos que Poder é o direito de deliberar, agir, mandar, ou de forma mais sucinta significa ser capaz de. Por sua vez, Controle é um substantivo usado para definir o domínio ou poder de fiscalizar e administrar determinada coisa; esta palavra está relacionada com a administração (FERREIRINHA; RAITZ, 2010).

De forma geral temos que poder é definido como a extensão de uma força, ou seja, a capacidade de influenciar sob diretrizes de outrem qualquer pessoa, seja por pensamento, ideologias, ou até mesmo o próprio comportamento, sucintamente vemos que o as questões do poder são semelhantes a da figura representativa, ou do líder (OIUMET, 2003).

Adentrando a forma que correlaciona a definição com seus respectivos conceitos supracitados, temos que o poder condicionado é, assim, a aceitação da realidade por aqueles que a ele se submetem sem mudar o condicionamento, mesmo quando as circunstâncias subjacentes mudam. Portanto reconhecemos o importante papel do coletivo para assegurar uma proposta imaginária utópica idealizada e edificada por todos que almejam o reconhecimento, seja de cunho social, profissional ou pessoal. Temos o poder condicionado como um forte mecanismo de controle e uma forma de sequestro da subjetividade, onde é nítido a opção pela latência de uma frustração à opção de discriminação ou exclusão social (FARIA; MENEGHETI, 2007).

Podemos concluir dessa forma que o comportamento dos indivíduos está diretamente ligado aos mecanismos de controle e poder a que são submetidos. Vemos que os principais agentes deste ciclo fazem uso da influência para assegurar o poder. Na organização, jogo de poder é caracterizado por reciprocidade nas relações e como refletor dos impulsos e prerrogativas. “O poder, então, é concebido como uma força mobilizadora, um fenômeno pulsante e definido como a capacidade de afetar os resultados” (PAZ; MENDES; GABRIEL,2001).

Por sua vez, o sequestro de toda a subjetividade do indivíduo mostra se como a força e forma de maior sofisticação dentro das organizações. “Se do ponto de vista objetivo a mesma se refere à perda do controle do processo de trabalho e de produção, do ponto de vista subjetivo a mesma se refere à perda do controle, pelo sujeito, de si” (FARIA; 2004, p.118)

Uma das maneiras de se conhecer uma pessoa é levando em conta o que ela faz. Por meio de observação constante é possível determinar o perfil e traços da personalidade do ser. Torna-se possível explicar porque a pessoa se comporta como o faz a partir da análise do seu universo e não as atividades que são por esta executada.

Com o intuito de aproximar-se de um estado ideal de consciência e ampliar todos os horizontes de compreensão, principalmente sobre o ambiente em que está inserido, o ser deveria inferir julgamentos sobre toda a lógica coletiva da sua realidade, afim de critica-la e compreender as opiniões enviesadas de sua sociedade (FARIA; MENEGHETI, 2007).

Confrontando a consciência sobre método de controle é importante afirmar que não necessariamente tais métodos serão explícitos, segundo Faria e Menegheti (2007) as organizações traduzem os efeitos dos fenômenos psíquicos que alojam os mais variados tipos de processo, desde os conscientes até os inconscientes, e ambos relacionados as formas diversas de controle que podem aprisionar pessoas nas ideias, imagens, pensamentos e ações que são de decorrências dos processos supracitados.

A partir dessa premissa sobre as organizações, acentuamos em nossa discussão a vertente do controle em que a mesma consegue criar uma unidade entre os sujeitos e grupos

em torno de um projeto social, que assume os valores da organização, comum, sendo este a base da identificação, relações afetivas, vínculo social, respaldado pelo sentimento de pertencimento, e afeições e outras ligações (FARIA, 2004, p. 27).

### **3. METODOLOGIA**

A princípio para definir qual *campi* da Universidade seria o objeto de estudo, fora construído um questionário teste onde era necessário perceber onde todas as respostas convergiam para um melhor objeto de estudo com a finalidade de provar que a formação do contrato se apresenta nociva para todos os alunos.

Com a decisão do local de estudo, a construção do questionário fundamentou-se em conhecer sobre os alunos, sem a necessidade de se identificar, apresentando sexo, idade, curso e período; análise e frequência dos resultados que envolvem a construção de um ambiente a partir de respostas a questões discursivas e outras questões com essa proposta; e por fim um item que é composto por questões que abrangem a Escala Likert. Os questionários foram aplicados de forma presencial, e levando em conta este aspecto, o fator observador é também contado como relevante. Por fim, foram entrevistados 101 (cento e um) alunos do 1º ao 10º período do instituto, escolhidos ao acaso, por conveniência.

A pesquisa é quanti-quali de natureza exploratória, com a finalidade de entender e discorrer sobre todos aspectos demonstrados integralmente visam reconhecer e perceber significado nas percepções, emoções, atitudes, ações, laços sociais e interação com o ambiente, com o intuito de possibilitar conclusões claras e objetivas sobre a proposta. O método de análise foi estatístico descritivo e análise de conteúdo para este trabalho.

No questionário, foram apresentadas perguntas com a finalidade de identificar como o aluno entende o ambiente com perguntas como: “O que significa estudar na Escola para você?” “Qual sentimento descreve a sua relação com a Escola em que você estuda?” entre outras, logo, nesta seção são relacionadas questões discursivas que foram elaboradas e direcionadas aos alunos com o intuito de captar a real percepção que todos têm de sua conjuntura e do seu ambiente de inserção. Com a finalidade de detectar a influência do meio sobre os alunos e destes mesmos sobre o meio. E por fim uma seção destinada a captar as percepções do aluno. Através da utilização da Escala Likert, nesta escala o sujeito responde através de um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. O que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Dito isso, a escala se apresentou desta forma: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Indiferente; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 CARACTERÍSTICAS

Partindo-se da escolha da amostra por conveniência, foram entrevistadas 101 pessoas arranjadas da seguinte forma:

- 47 pessoas são do sexo masculino (46,5%)
- 54 pessoas são do sexo feminino (53,5%)
- Nenhum dos entrevistados optou por não informar seu sexo.

A distribuição etária dos entrevistados se deu da seguinte forma:

- De 17 a 21 anos – 19 pessoas (18,8%)
- De 22 a 25 anos – 44 pessoas (43,6%)
- De 26 a 30 anos – 32 pessoas (31,7%)
- Acima de 30 anos - 6 pessoas (5,9%)

Considerando os respondentes dentro desta escola de engenharia, apresenta-se a seguinte distribuição por cursos.

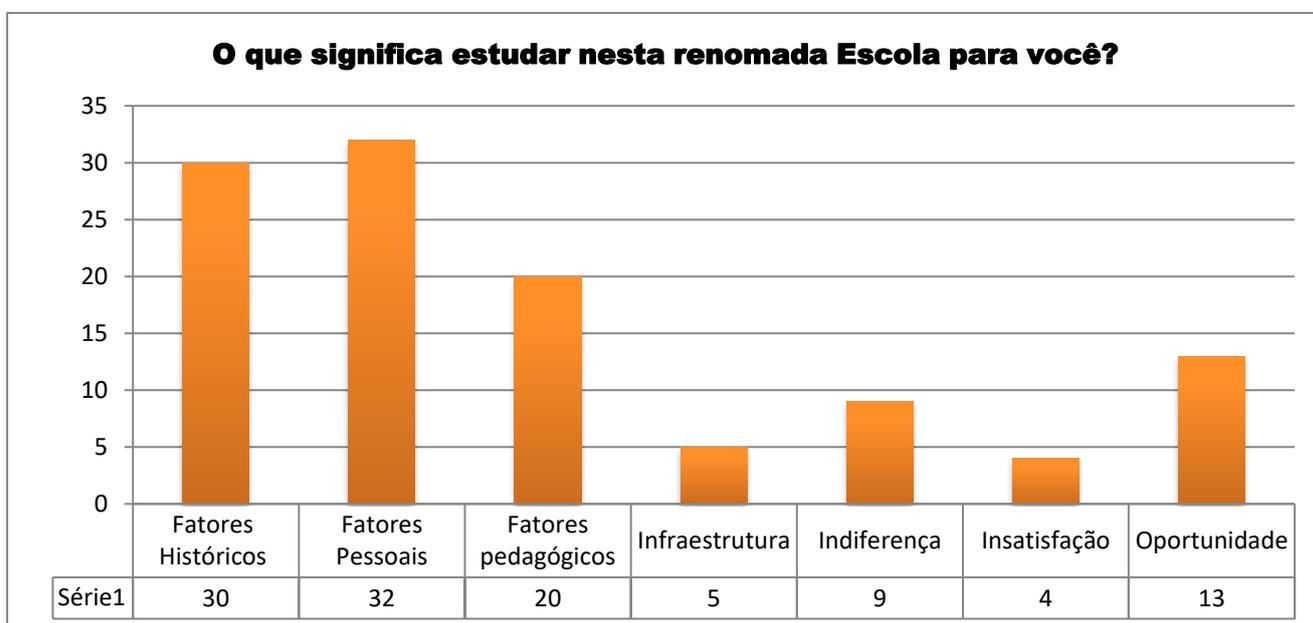
- Arquitetura e Urbanismo – 17 pessoas (16,8%);
- Engenharia Ambiental – 7 pessoas (6,9%);
- Engenharia Civil – 5 pessoas (5%);
- Engenharia de Computação – 4 pessoas (4%);
- Engenharia de Controle e Automação – 6 pessoas (5,9%);
- Engenharia de Minas – 16 pessoas (15,8%);
- Engenharia de Produção – 7 pessoas (6,9%);
- Engenharia Geológica – 14 pessoas (13,9%);
- Engenharia Mecânica – 7 pessoas (6,9%);
- Engenharia Metalúrgica – 13 pessoas (12,9%);
- Engenharia Urbana – 5 pessoas (5%);
- 1º período – 8 pessoas (7,9%);
- 2º período – 6 pessoas (5,9%);
- 3º período – 10 pessoas (9,9%);
- 4º período – 9 pessoas (8,9%);
- 5º período – 4 pessoas (4%);
- 6º período – 10 pessoas (9,9%);
- 7º período – 12 pessoas (11,9%);
- 8º período – 9 pessoas (8,9%);
- 9º período – 6 pessoas (5,9%);
- 10º período – 27 pessoas (26,7%).

## 4.2 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA

Para tratarmos o entendimento do ambiente as respostas foram divididas em grupos que transparecem o ponto de vista do entrevistado. Algumas respostas ao serem agrupadas apresentaram interseção com outros aspectos, logo, estas foram contadas em ambos os grupos. Os grupos de respostas que abrangem todas as 101 respostas foram descritos a partir de categorias, pois tratando-se das questões abertas percebeu-se a necessidade de agrupá-las e assim categorizar todas estas. Seguem as categorias trabalhadas:

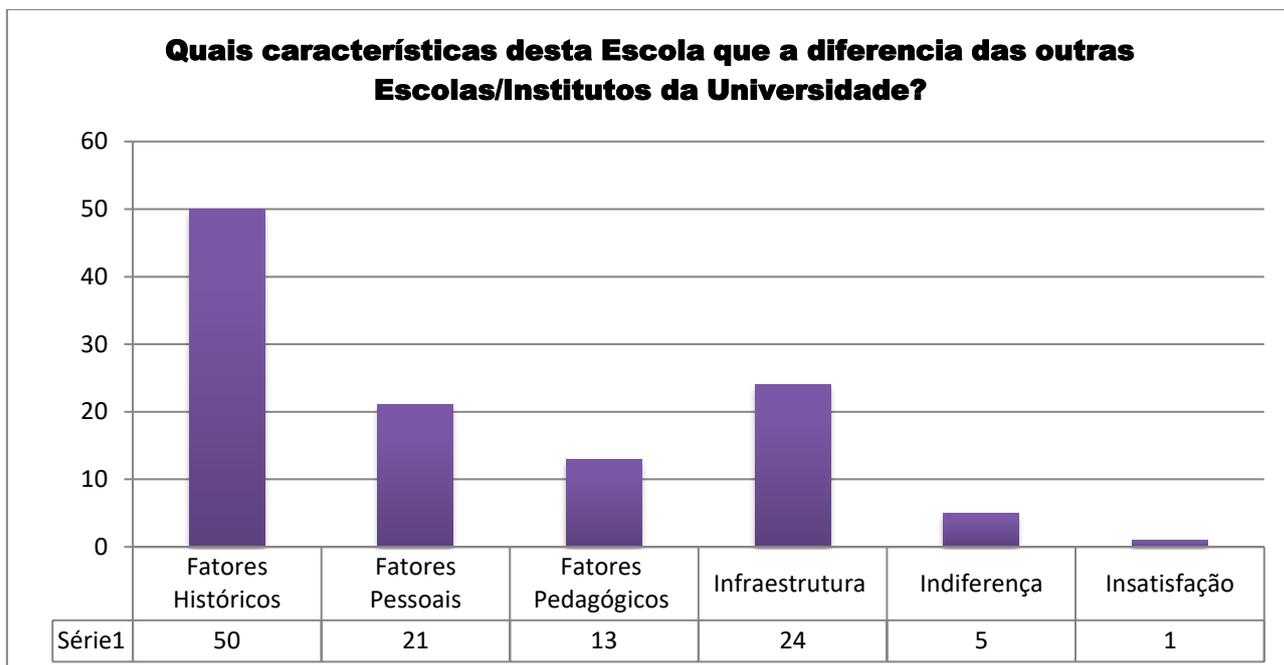
- Fatores Históricos (Tradicionalismo, Renome, Referencia Nacional no mercado de trabalho);
- Fatores Pessoais (Realização de um sonho, Status, orgulho, honra e privilégio);
- Fatores Pedagógicos (Alto nível de qualificação do corpo docente e na formação dos profissionais;
- Infraestrutura (Laboratórios completos, Cursos oferecidos, Apoio da Fundação Gorceix, Design do Prédio)
- Indiferença (É uma escola como qualquer outra);
- Insatisfação (É relatado como um ambiente hostil, segregacionista e nocivo à minorias);
- Oportunidade (Grande oportunidade para a construção da carreira profissional).

Figura 3 - O que significa estudar nesta renomada Escola para você?



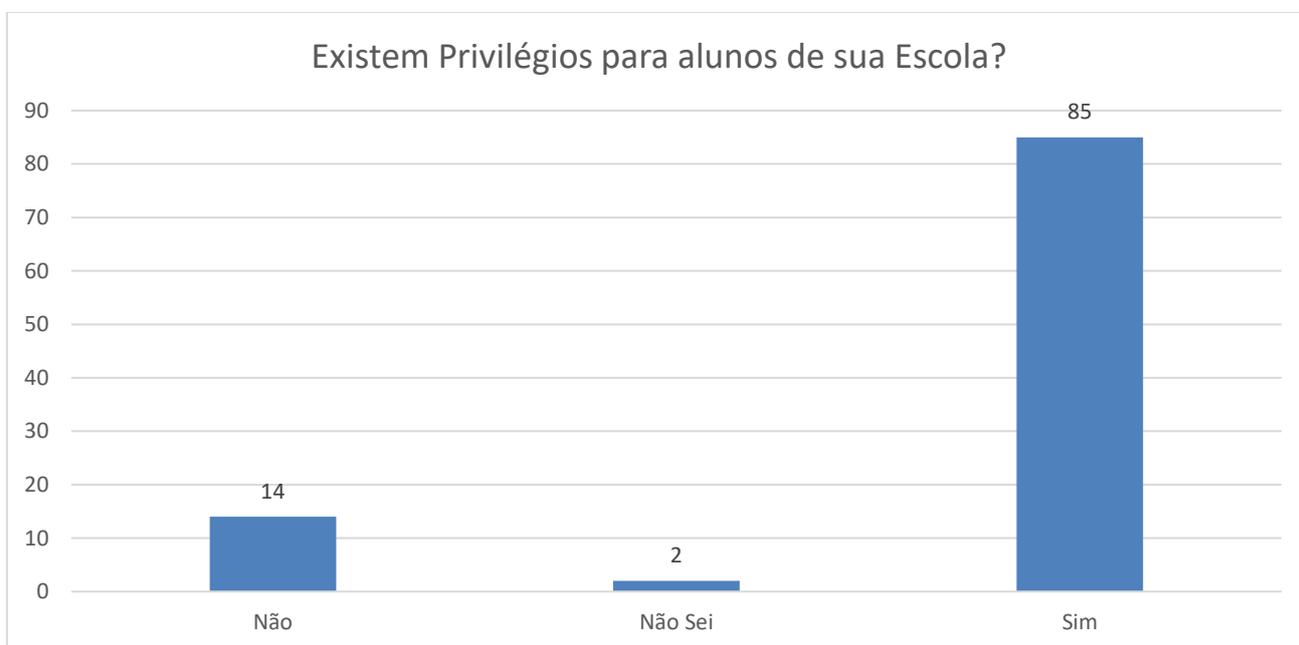
Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 4 - Quais características desta Escola que a diferencia das outras Escolas/ Institutos da Universidade?



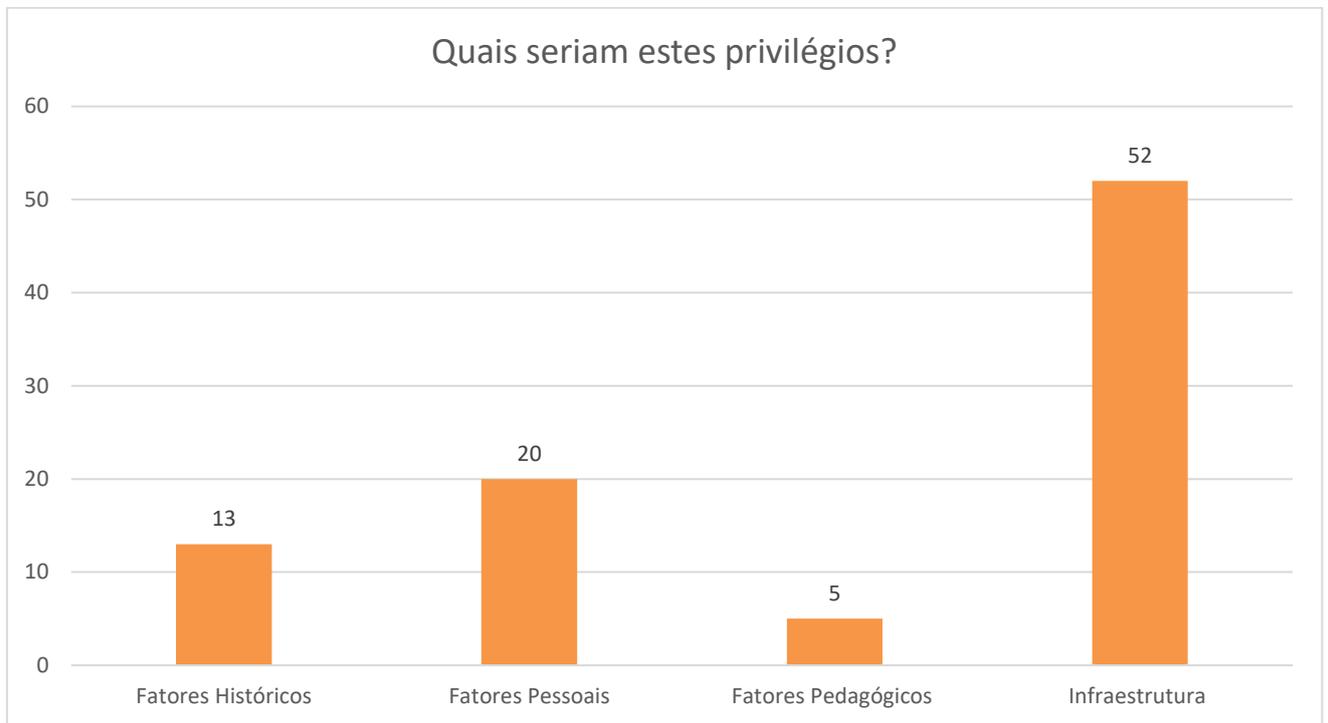
Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 5 - Existem Privilégios para alunos de sua Escola?



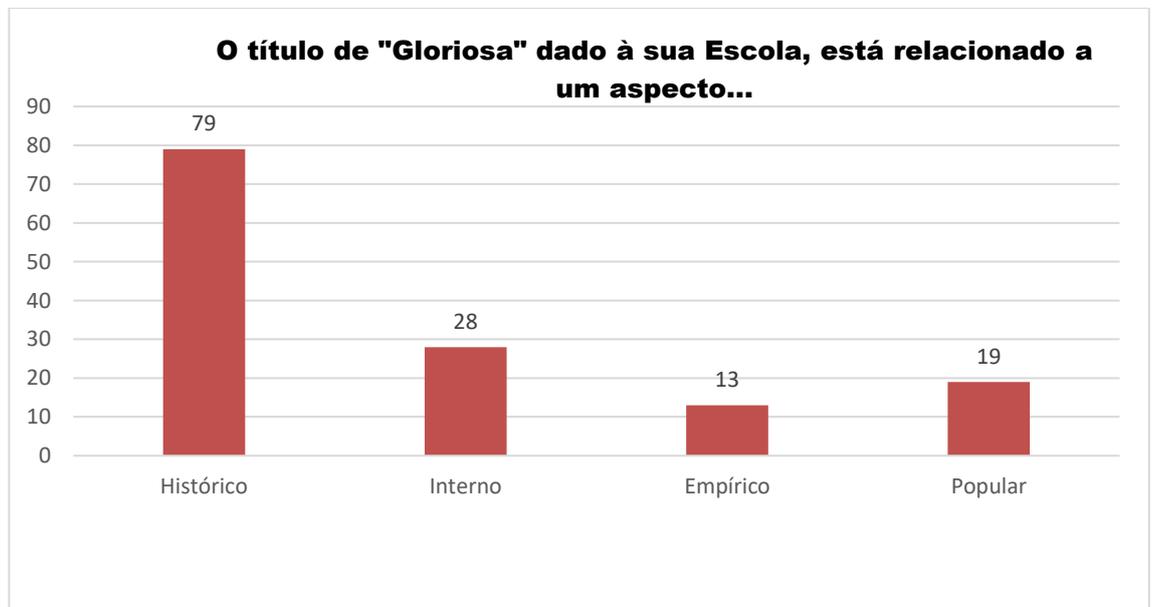
Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 6 - Quais seriam estes privilégios?



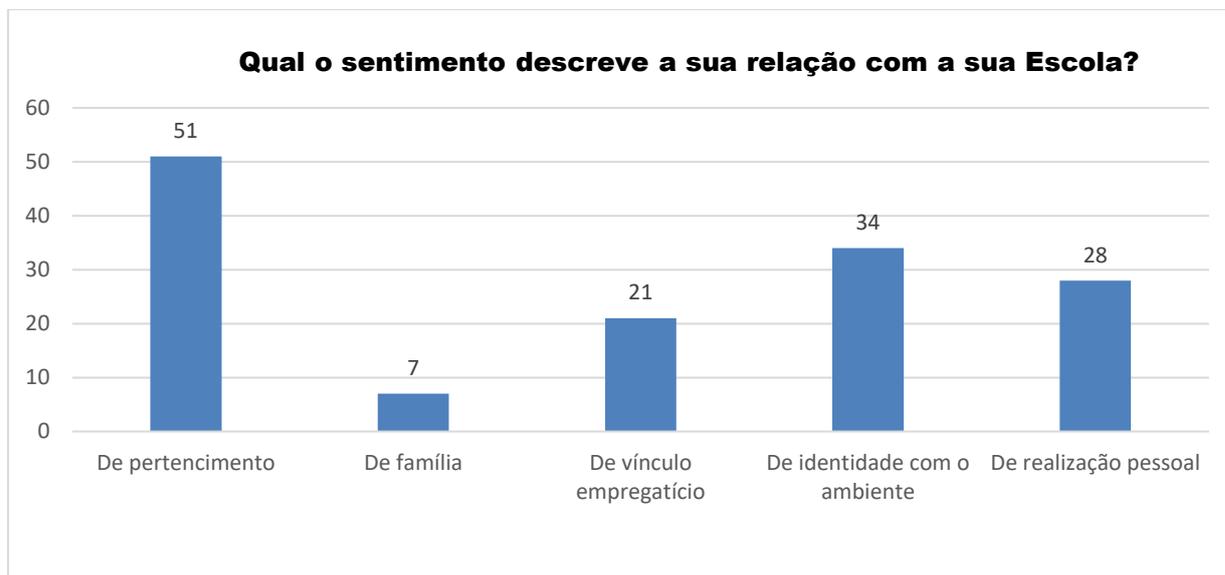
Fonte: Aatoria própria (2018)

Figura 7 - O título de "Gloriosa" dado à sua Escola, está relacionado a um aspecto...



Fonte: Aatoria própria (2018)

Figura 8 - Qual o sentimento descreve a sua relação com a sua Escola?



Fonte: A autoria própria (2018)

Nesta questão, apesar de fechada, foi permitido ao aluno marcar mais de uma opção, ou não marcar nenhuma opção, para que de fato a sua resposta não sofresse o viés do grupo e apresentasse sua real posição. Todos os alunos responderam a essa questão e não sentiram falta de nenhuma alternativa. Os grupos ficaram divididos e pontuados da seguinte forma:

- De pertencimento, por fazer parte de um grupo de tamanha relevância e singularidade. 51 votos (50%).
- De família, pois todos os vínculos criados são de mesma proporção que laços familiares. 7 votos (6,9%).
- De vínculo empregatício, sinto-me um empregado da instituição. 21 votos (20,6%).
- De identidade com o ambiente, sinto-me acolhido e me identifico com o ambiente organizacional e acadêmico da Escola. 34 votos (33,3%).
- De realização pessoal, pois sempre quis estudar/trabalhar aqui. 28 votos (27,5%).

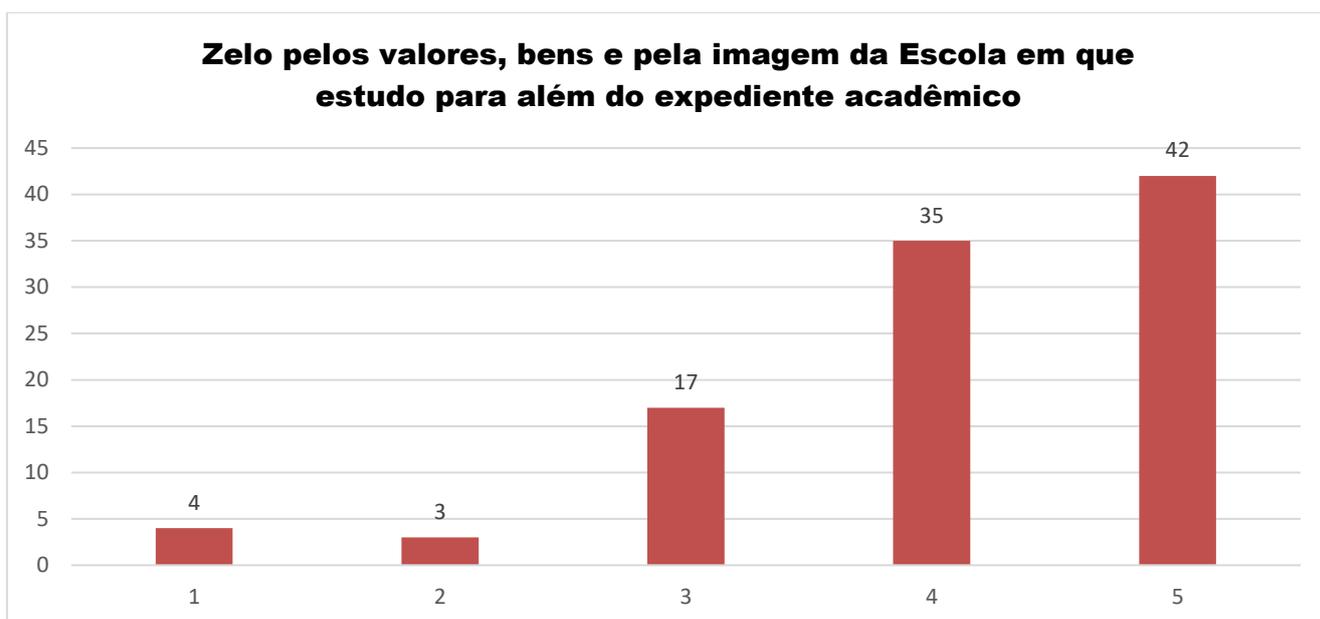
### 4.3 PERCEPÇÕES DO ALUNO

Nesta seção é usada a escala Likert para identificar as percepções dos alunos sobre o ambiente em que estão inseridos o quanto do ambiente já é inerente a personalidade e cotidianos destes alunos. Um item Likert é apenas uma afirmação à qual o sujeito pesquisado responde através de um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. O que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação.

O formato de resposta das alternativas abaixo é o seguinte:

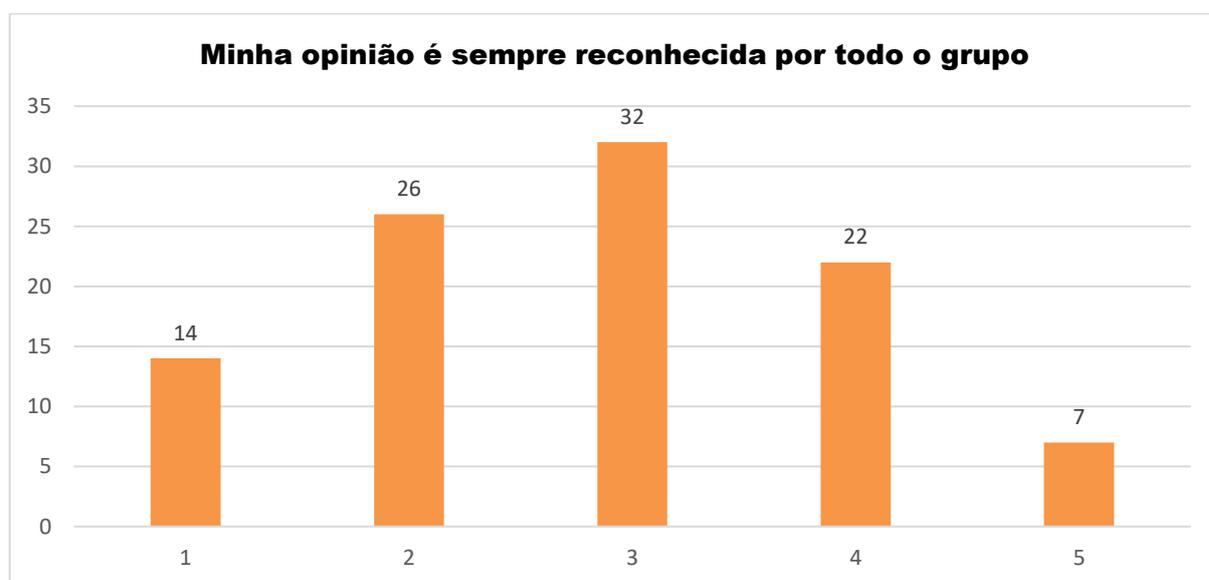
1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Figura 9 - Zelo pelos valores, bens e pela imagem da Escola em que estudo para além do expediente acadêmico



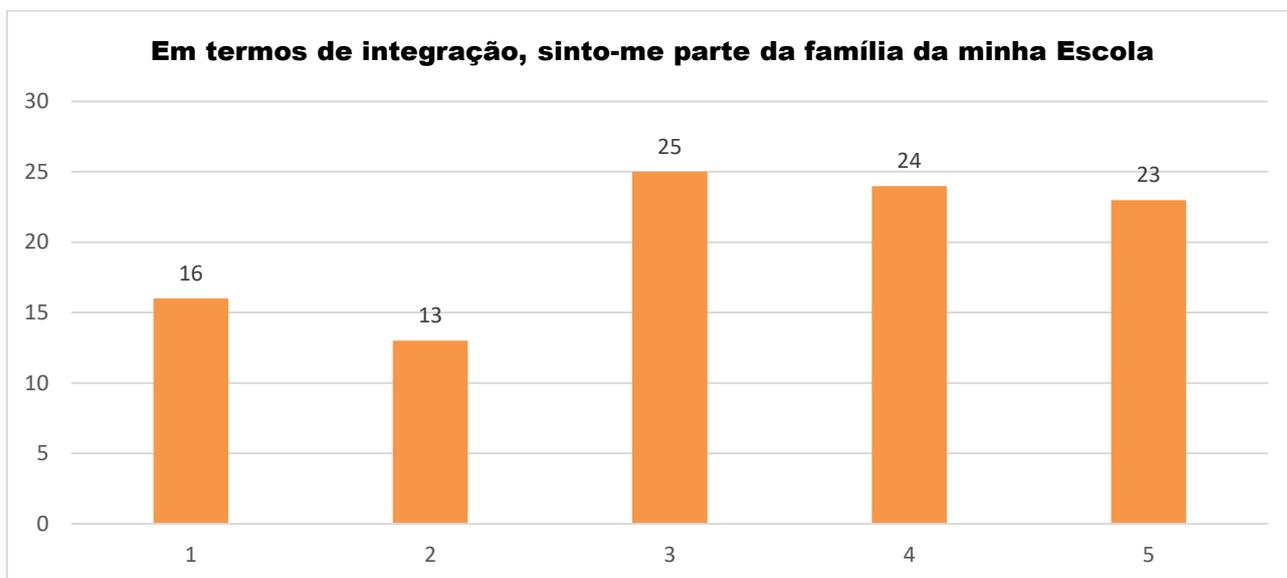
Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 10 - Minha opinião é sempre reconhecida por todo o grupo



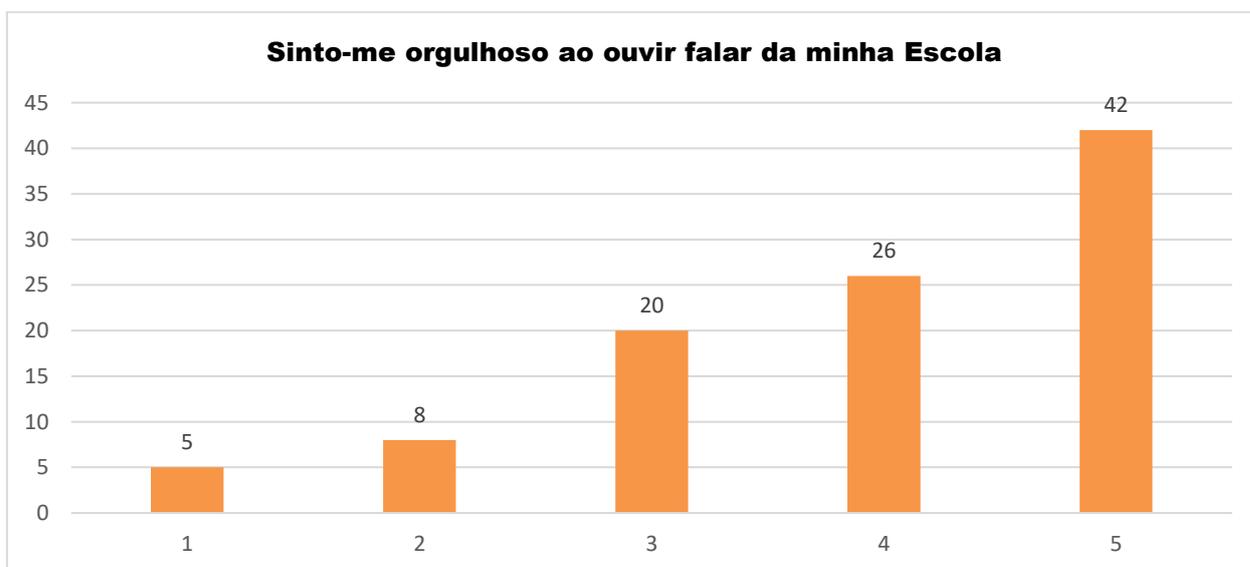
Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 11 - Em termos de integração, sinto-me parte da família da minha Escola



Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 12 - Sinto-me orgulhoso ao ouvir falar da minha Escola



Fonte: Autoria própria (2018)

Figura 13 - Devo muito do que sou a minha Escola



Fonte: Autoria própria (2018)

Um dos fenômenos que desenham o contrato psicológico aqui envolvido aborda a definição de coesão organizacional, que por sua vez, trata-se da influência exercida sobre um indivíduo por pessoas que estão próximas a ele, socialmente, psicologicamente e fisicamente. Neste caso as informações são absorvidas sem filtros ou algum interposto, sendo que por possuírem laços extremamente confiáveis, a incerteza é minimizada (SHAH,1998).

Portanto o indivíduo também passa pelo processo de socialização organizacional, que é de extrema relevância para o alinhamento estratégico do contrato e de seus aparatos de controle. Neste processo o novo membro passa a ter conhecimento, além de incorporar, novos valores, comportamentos esperados, habilidades e conhecimento social, que é indispensável para filiar-se à Instituição (LOUIS,1980).

De forma evidente nos deparamos com ferramentas de controle do psicossocial na compreensão destas respostas, a ideia de pertencimento do ambiente, de enaltecimento dos valores da instituição, das vantagens apresentadas sobre outros cursos, entre outros, para Faria (2011) a relação de onipotência que parte da organização para com os seus membros é a fantasia do indivíduo, ou seja, este acredita em seu poder pessoal total, associado e relacionando-se com o poder da organização, em suma, nesta situação o indivíduo passa a dedicar-se e assimilar a organização como prioridade no seu cotidiano, criando assim a utopia organizacional de reciprocidade.

Abordando a percepção de pertencimento que se estende até a criação de laços com a organização entendemos que o alastramento de uma ideia, prática ou objeto material é um ofício da propagação entre várias pessoas, sendo amigos, colegas de trabalho, ou por outros canais já estipulados (TORRES; LOPES; HILAL, 2017).

No que tange ao sentimento de exaltação e o orgulho a que é remetido o Instituto, percebemos uma supervalorização em detrimento do próximo. A percepção de que seus alunos são contemplados com vantagens e benefícios diferenciados é pertinente, além de possuírem capacitações que são muito admiradas em toda universidade, estas por sua vez geram o sentimento de inferioridade entre os demais. Neste plano, todos os esforços são direcionados a educação, formação, treinamento e qualificação dos sujeitos sob a visão de que será perpetuado o sistema de condutas que a entidade tem por função reproduzir (FARIA,2004, p. 40). E em situações em que a cultura é encarada como mecanismo de poder, Tavares (1996) sob a ótica do departamento de gestão de pessoal, afirma que este assume o papel de mantenedor e guardião da cultura predominante.

Para os sujeitos, que acreditam na família formada por esta Instituição, é criado o sentimento afetivo e de total dedicação à organização, segundo Faria (2011) este indivíduo “vai amar a organização, vai vestir a camisa, vivendo apenas para a organização: sua família é a família organizacional, seus amigos são seus colegas de serviço”.

A proposta citada anteriormente se estende, também, aos conceitos de servidão voluntária. Na visão de Paula e Maranhão (2009) caracterizam junto a criação de vínculo afetivo com a Instituição, o aparecimento de intelectuais orgânicos, com pretensão de massificação das percepções individuais, estes por sua vez atuam junto ao povo com tal objetivo de diluir percepções, opiniões e de forma indireta, sequestrar a subjetividade do indivíduo.

Para Tavares (1996) todo o processo de socialização organizacional apresenta a finalidade, unilateral, de controlar o comportamento individual de forma que este indivíduo se torne mais um entre muitos e coopere com os objetivos da organização.

O ideal que justifica a escolha de uma organização embasada em seus precedentes históricos e/ou pessoais, está relacionado ao constructo do Mito, este está relacionado a partir do discurso que embasa as justificativas sobre as ações e decisões tomadas em conjunto em nome da missão pré-definida em sua criação, que por sua vez cria uma unidade entre os envolvidos conjuntamente, com finalidades sociais em comum. Estas finalidades são caminho que servem como preceitos para identificação das partes em suas relações afetivas interpessoais e interpessoais-organizacionais, como também o vínculo social baseado na ideia de pertencimento à organização, enquanto ser vivo, e a similaridade de sentimentos de afeição entre todos estes sujeitos aqui inseridos (FARIA,2011).

Vemos nesta Escola influência por meio de incorporação de algumas práticas e, quase que em totalidade, a exaltação da própria imagem através do senso comum da universidade. Pois bem, em casos onde a alienação ocorre de forma tão explícita que acaba atingindo não só o corpo discente, mas o corpo docente similarmente, seria de função do Instituto

regulamentar e garantir que práticas saudáveis de divulgação em prol do próprio nome fossem empreendidas. Logo, o predomínio da autogestão, ou seja, os alunos determinam e reproduzem os hábitos que julgam essenciais, desafia a verticalidade das relações com a Organização, criando condições para extingui-la, ou sua gestão social, uma vez que as decisões e a execução das mesmas são concentradas em uma única casta. (PAULA, 2008, p. 955)

## 5. CONCLUSÃO

Durante este estudo foram encontradas as prerrogativas da formação do contrato psicológico, em que foram abordados todo o processo individual e fatores organizacionais que influenciam sua construção, além de ferramentas explícitas de controle da subjetividade. As ferramentas que embasam a construção do contrato psicológico, e de forma simultânea, executam o controle da subjetividade, são os aspectos tradicionais da escola, conquistas do passado, mérito, aspectos pessoais como orgulho, e reconhecimento por estudar em tal Escola.

Para ocorrer a alienação, ou submissão de subjetividade é necessário que exista um imaginário coletivo e alguns outros fatores que consigam moldar a ideologia que condicionam os envolvidos. (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

A ideologia que condiciona os envolvidos é a causa e propósito que implica em raízes e padrões que aparecem inerentes ao comportamento dos mesmos. Não obstante continuamos a observar, mensurar e admitir circunstâncias que preveem o que os outros farão, e no fim, acabamos nos comportando como nossas previsões, uma espécie de manipulação do comportamento para obtermos resultados já esperados, uma forma também de ilusão instruída. Desconsideramos dessa forma a existência de um contrato psicológico e sua força regente. “Fosse possível, isto é, se as interações entre os indivíduos fossem caóticas, simplesmente não estaríamos aqui”. (TODOROV, 1982, p.11)

Ao discorrer sobre o comportamento apresentado pelos indivíduos inseridos nesta conjuntura percebemos a influência de dois aspectos muito relevantes para a construção desse trabalho, que se encontram justapostos ao contrato psicológico. O termo Poder ocasionalmente aparece interligado a adjetivos pejorativos, devido a precedentes históricos que remetem sempre a situações onde o poder foi crucial para a composição do cenário de terror. Porém hoje assumimos o poder com suas multifacetadas sendo o mesmo onipotente na vida social dos seres humanos. Segundo Tavares (1996) sempre existirão os sistemas de poder que influenciarão a vida grupal de cada ser humano. Logo, não podemos negar sua magnitude. E para compreender a dimensão do poder da cultura e todo os efeitos por ele gerado, devemos definir de forma a validar o contrato psicológico que *jaz* neste meio.

O termo contrato psicológico refere-se a uma crença individual independentemente dos termos e condições de um acordo de troca recíproco entre a pessoa focal e a outra parte. Algumas escolas rompem com o conceito de um acordo baseado em expectativas e práticas do mutualismo, são estas integrantes da segunda corrente pensadora sobre contratos psicológicos, e afirmam que a questão chave nada mais é do que a crença de que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida em troca. Sendo isto o adjunto as partes e todas as suas respectivas obrigações (ROSSEAU, 1989).

Baseado nos Estudos críticos, é possível a compreensão de que o sequestro da subjetividade, a formação do contrato psicológico, a execução de diversas formas de poder e controle, são fenômenos coletivos e que podem acontecer, e neste caso acontecem, de forma simultânea.

Para discorrermos do plano social-histórico, devemos retomar as comparações feitas ao nazifacismo para tornar todas as analogias palpáveis. Tratando deste plano já é possível reconhecer a organização como um ser que ganhou vida e se encontra em modo de autogestão semelhante ao que era difundido na própria Alemanha, onde as ideologias eram disseminadas a partir de suas práticas. Logo, identificamos mais uma semelhança, tanto às organizações quanto o partido nazifacista buscam de seus colaboradores um comprometimento objetivo e subjetivo, uma vinculação tão plena quanto possível. Esboçam a exaltação de sua história e trajetória. Todos os sucessos obtidos atingem a instância de mitos e com isso são sempre referenciados com orgulho, de maneira que todos os indivíduos possam se sentir parte da história, mesmo que o vínculo seja mais recente que a mesma. E sobre os fracassos, estes não são mencionados, e se caso forem, são justificados com o foco localizado no meio externo, totalmente avesso à conjuntura.

E seguindo “a onda”, o plano institucional já apresenta o reflexo total das práticas que eram alimentadas na Alemanha na década de 1940, e vemos também a organização/entidade assumindo um novo papel: o papel de doutrinadora e autoridade máxima dentro da sociedade.

Com a proposta de melhor compreendermos alguns fenômenos que passam e são estudados no campo da Administração, esta pesquisa evidenciou a carência de melhor concepção das ferramentas e diretrizes que fundamentam contratos psicológicos em seus mais variados segmentos, principalmente tratando-se de meios onde a construção de capital intelectual se faz presente. Para além dessa perspectiva, é necessária uma melhor apuração de todas as ferramentas cotidianas e que talvez não tenham o seu uso bem esclarecido nas políticas organizacionais.

De modo complementar, os aspectos aqui apresentados nos induzem a ter uma visão mais crítica e analítica no que tange todas as questões objetivas e subjetivas que se apresentam nas organizações com a pretensão de se formar um (novo) contrato psicológico.

Por fim, esta pesquisa contribui diretamente evidenciando a carência de concepção de ferramentas e diretrizes que fundamentam de forma mais prática e palpável a abordagem dos contratos psicológicos, além de fomentar a visão e percepção mais crítica sobre as questões objetivas e subjetivas que fundamentam a construção desse aparato em organizações.

Recomenda-se que novas pesquisas sejam conduzidas com o intuito de que se possa compreender melhor as nuances de formação de contratos psicológicos, não apenas no âmbito organizacional, mas para toda e qualquer relação interpessoal em que se compreendem os seres humanos.

## 6. REFERENCIAS

ANBREU, Maria Júlia Carvalho; SILVA, Georgina Alves Vieira da. Contratos Psicológicos nas Organizações: Bases de sua Construção. REGE Revista de Gestão, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36544/39265>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

BEYDA, Tânia Tisser; WETZEL, Ursula. Formação do Contrato Psicológico: Um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B862.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B862.pdf)>. Acesso em 10 dez. 2017

CAMPOY, Eric; CASTAING, Sébastien; GUERRERO, Sylvie. Abordagem metodológica do contrato psicológico: operacionalização, medida e análise de dados. In: DELOBBE, Nathalie, et al. Comportamento organizacional: contrato psicológico, emoções no trabalho, socialização organizacional. Lisboa: Instituto Piaget, 2005. v. 1.

CANAN, Ivan; MARTINS, Gilberto de Andrade; ODA, Patrícia. Compromissos dos Contratos Psicológicos e Uso Diagnóstico dos Sistemas de Controle Gerencial. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília, v. 10, n. 2, p. 181-195, abr. 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441645981005>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CARVALHO, Júlia. Contratos Psicológicos nas organizações: bases de sua construção. 2006. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104

CARENYS, J. (2010) Management control systems : a historical perspective. International Bulletin of Business Administration. 7, pp. 37-54.

CHAMBEL, M.J. (No prelo, 2012). Contrato psicológico e comportamentos extra-papel. In S. Gonçalves (Ed.), Psicologia Organizacional: Conceitos e práticas (cap. 3). Porto: Lidel.

CHAMBEL, M. J. Contrato Psicológico e Comportamentos de Cidadania Organizacional. In Gonçalves (Ed.), Psicologia Organizacional: Conceitos e práticas (cap.3) Porto: Lidel.

CORREIA, Rui; MAINARDES, Emerson Wagner. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. Psico, Portugal, v. 41, n. 2, p. 266-277, abr./jun. 2010.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos Críticos em Administração: Reflexões e Constatações sobre Produção Brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. p. 1 CD. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000134&pid=S1807177520080002000500008&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000134&pid=S1807177520080002000500008&lng=en)>. Acesso em: 16 jan. 2018.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos Críticos em Administração: a Produção Científica Brasileira nos Anos 1990. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 4, out-dez, p.72-85, 2003. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000400006>

de Linhares Jacobsen, Alessandra, Amante, Cláudio José, de Lima, Elaine Cristina, FATORES QUE AFETAM A GESTÃO DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA-UFSC. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL [en linea] 2016, 9 (Septiembre-Sin mes): [Acesso em: 9 de março de 2018] Disponível em:<<http://www.autores.redalyc.org/articulo.oa?id=319348349015>> ISSN

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F.K. Sequestro da subjetividade e novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: FARIA, J. H. (Org.). Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, José Henrique de. Economia Política do Poder: As práticas do controle nas organizações. 1ª. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2011. 161 p. v. 3.

FERREIRA, Ana Paula. Percepção de incumprimento do contrato psicológico: O papel do empenhamento na carreira. ResearchGate, University Of Minho, p. 21-32, set. 2013. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/262662407\\_Percecao\\_de\\_incumprimento\\_do\\_contrato\\_psicologico\\_O\\_papel\\_do\\_empenhamento\\_na\\_carreira](https://www.researchgate.net/publication/262662407_Percecao_de_incumprimento_do_contrato_psicologico_O_papel_do_empenhamento_na_carreira)>. Acesso em: 03 jan. 2018.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes; RAITZ, Tânia Regina. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 368-383, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n2/08.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudo de caso das duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande Sul, Porto Alegre, 2002.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, AntonioVirgilio Bitencourt (Orgs). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre (RS): ARTMED, 2004

GOULDNER, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25, 161–178.

FARIA, J.H.; Economia Política do Poder, As Práticas do Controle nas Organizações. 1ª edição. Curitiba: Juruá Editora, 2004. Volume 3. 191p

HALL, D. e MOSS, J. (1998), «The new protean career contract: helping organizations and employees adapt». Organizational Dynamics, vol. 26, p. 22-37.

LEITE, Nildes R. Pitombro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão Estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. R. Adm, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 19-31, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4455/gestao-estrategica-de-pessoas--comprometimento-e-contrato-psicologico--o-caso-vale>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

LOUIS, Meryl R. Surprise and sense making: what new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, v. 25, n. p. 226-251, 1980.

MENEGON, L.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para Gestão de Pessoas, São Paulo, v.41, n.2, p.125-135, abr./maio/jun. 2006

MERCHANT, K & VAN DER STEDE, W. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. New Jersey: Prentice Hall.

MIGLIORINI, Mariceia Aparecida. A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização. 2005. 145f. Tese

(Doutorado) – Centro Tecnológico, Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. Caderno Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 503-519, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3232/323229322003/>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

MOTTA, Fernando C. P.; VASONCELLOS, Isabella F. G. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

OUIMET, Gérard. Estratégias de Poder e Atores Desprovidos de Recursos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 49-59, jan. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000100006)>. Acesso em: 03 jan. 2018.

PAULA, Ana Paula Paes; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; BARRETO, Raquel de Oliveira; Klechen, Cleiton Fabiano. A Tradição e a Autonomia dos Estudos Organizacionais Críticos no Brasil. RAE, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 010-023, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n1/a02v50n1.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. RAP - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 949-968, set. 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016453007>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. Opressão e Resistências nos Estudos Organizacionais Críticos: Considerações Acerca do Discurso da Servidão Voluntária e da Pedagogia do Oprimido. Revista OES, Salvador, v. 16, n. 50, p. 463-477, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n50/04.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; BARROS, Amon, Narciso de. Pluralismo, pós-estruturalismo e "gerencialismo engajado": os limites do movimento critical management studies. Cadernos EBABE.BR, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 392-404, set. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512009000300002&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512009000300002&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

PAZ, Maria das Graças Torres da; MENDES, Ana Magnólia Bezerra e GABRIEL, Lannis. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. 2001, vol.1, n.1, pp. 141-169. ISSN 1984-6657.

ROBINSON, S. L. Violation of psychological contracts: impacts on employee attitudes. In: TETRICK, L. E.; BARLING, J. (Eds). Changing employment relations. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1995.

ROUSSEAU, D.M. Psychological contracts: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

ROUSSEAU, D. M. Changing the deal while keeping the people. Academy of Management Executive, v. 10, n. 1, 1996.

SHAH, P.P. Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine

referent others. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 3, p. 249–268, 1998.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Tradução de José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

SCHIKMANN, Rosane. *Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no setor público*. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília, ENAP, 2010.

SKINNER, B. F. (1978). *Reflections on Behaviorism and Society*, cap.4. Prentice – Hall: Englewood Cliffs, N. J. Trabalho apresentado na Humanist Society, São Francisco, maio/1972. Publicação original: *The Humanist*, julho/agosto, 1972.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. *Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização*. In: ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre (RS): ARTMED, 2004.

SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TAVARES, F. P. *A Cultura Organizacional como um Instrumento de Poder*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, V.1 nº3, 2º Sem/1996.

TODOROV, J.C. *Behaviorismo e Análise Experimental do Comportamento*. Universidade de Brasília, 1982.

TORRES, Alice Souto de Vasconcelos; LOPES, Ana Luiza Szuchmacher Verissimo; HILAL, Aiana Victori Garibaldi. *Contrato Psicológico e a Influência de Redes Sociais: Um estudo e caso com jovens profissionais*. *Revista de Administração da UNIMEP*, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 128-154, jan. 2017. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/997>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

WETZEL, Ursula. *Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos*. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 217-235, 2001. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552001000500012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000500012&lng=en&nrm=iso)>. access on 13 Mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S141565552001000500012>.



1.4 Qual seu período predominante? \*

(        ) 1º Período

(        ) 6º Período

(        ) 2º Período

(        ) 7º Período

(        ) 3º Período

(        ) 8º Período

(        ) 4º Período

(        ) 9º Período

(        ) 5º Período

(        ) 10º Período

## 2. ANÁLISE DE FREQUÊNCIA

2.1 O que significa estudar nesta renomada Escola para você?

2.2 Na sua opinião, existe um padrão entre os alunos de seus respectivos campi/Escolas da universidade?

(        ) sim

(        ) não

2.3 Se existe um padrão, qual seria a principal característica desses alunos?

2.4 O título de "Gloriosa" dado à sua Escola, está relacionado a um aspecto... \*

(        ) Histórico, embasado em suas maiores conquistas e reconhecimento.

(        ) Interno, onde todos os alunos do Instituto reconhecem a importância da Instituição.

(        ) Empírico, pois não passa de uma brincadeira.

(        ) Popular, é de senso comum o reconhecimento dentro da Universidade.

2.5 Quais características da sua Escola que a diferencia das outras Escolas/Institutos da sua Universidade?

2.6 Se a sua Escola fosse uma pessoa, que pessoa ela seria? (Descreva suas características tanto físicas quanto comportamentais)

2.7 Existem privilégios para alunos da sua Escola? Quais seriam estes?

2.8 Qual o sentimento descreve a sua relação com a sua Escola?

(        ) De pertencimento, por fazer parte de um grupo de tamanha relevância e singularidade.

(        ) De família, pois todos os vínculos criados são de mesma proporção que laços familiares.

(        ) De vínculo empregatício, sinto-me um empregado da instituição.

(        ) De identidade com o ambiente, sinto-me acolhido e me identifico com o ambiente organizacional e acadêmico da Escola.

(        ) De realização pessoal, pois sempre quis estudar/trabalhar aqui.

2.9 O que quer dizer "A Gloriosa"?

2.10 O que quer dizer "Escola das Minas" ou "Escola de Meninas" para se referir à sua Escola? Como você se sente ao ouvir isso sobre a sua Escola?

2.11 Dentre os cursos da sua Escola, quais os que mais representam seus valores? E quais os que menos representam? Por quê?

### **3. PERCEPÇÕES DO ALUNO**

Um item Likert é apenas uma afirmação à qual o sujeito pesquisado responde através de um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. O que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação.

O formato para responder as alternativas abaixo é o seguinte:

- |                          |                          |                        |
|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente   | 3. Indiferente           | 5. Concordo totalmente |
| 2. Discordo parcialmente | 4. Concordo parcialmente |                        |

3.1 Zelo pelos valores, bens e pela imagem da Escola para além do expediente acadêmico

3.2 Preocupo-me com a Instituição mesmo fora de minha rotina

3.3 Além de ser engajado com as demandas da instituição, consigo reconhecer minha importância dentro do grupo

3.4 Minha opinião é sempre reconhecida por todo grupo

3.5 Consigo separar minha vida pessoal da minha vida acadêmica/institucional

3.6 Em termos de integração, sinto-me parte da família Escola de Minas?

3.7 Todos os meus amigos estão no mesmo ambiente que eu

3.8 A Escola de Minas me fornece todos os aparatos e recursos possíveis para meu desenvolvimento pessoal

3.9 Devo muito do que sou à Escola de Minas

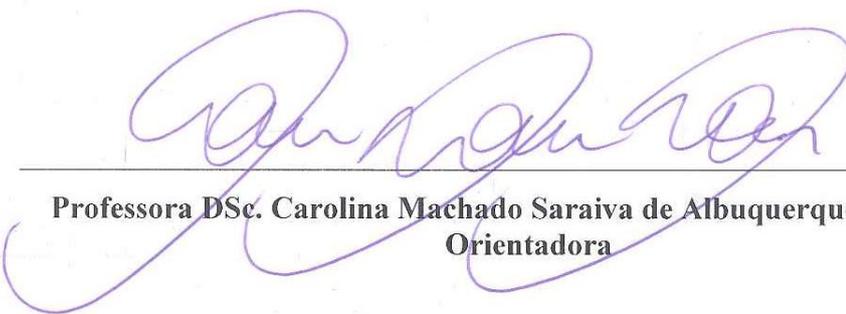
3.10 Sinto-me orgulhoso ao ouvir falar da Escola de Minas

3.11 Esforço-me para levar o nome da Escola de Minas para além do meu convívio social

3.12 Sou responsável em carregar o nome da Universidade e exaltá-la com minha Escola

## DECLARAÇÃO

Certifico que o aluno **Thiago Augusto do Espírito Santo**, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado “**A ONDA DA GLORIOSA: RELAÇÕES ENTRE PODER, CONTROLE E CONTRATO PSICOLÓGICO**”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



---

**Professora DSc. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão**  
**Orientadora**

Mariana, 25 de Julho de 2018.