

**ÁREA TEMÁTICA:** Recursos Humanos

## **CONTRATOS PSICOLÓGICOS NAS ORGANIZAÇÕES: BASES DE SUA CONSTRUÇÃO**

### **AUTORAS**

**MARIA JULIA CARVALHO ANBREU**

FEAD Minas

mariajulia@jnc-adv.com.br

**GEORGINA ALVES VIEIRA DA SILVA**

FEAD Minas

georgina.vieira@terra.com.br

### **RESUMO:**

Este artigo descreve e analisa a formação do contrato psicológico no caso de uma grande empresa brasileira, do setor de mineração. Primeiramente, faz-se revisão teórica a respeito do tema “contratos psicológicos”, descrevendo e explicando o fenômeno e sua importância. Em seguida, serão abordadas algumas das suas conexões com outros elementos intrínsecos e extrínsecos existentes na organização, como a comunicação chefe-subordinado, a fim de facilitar a compreensão da dinâmica comportamental e organizacional. Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais em profundidade, realizadas junto à área operacional (mecânicos e eletricitistas) da gerência de manutenção de equipamentos de minas localizada no estado de Minas Gerais. O estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa e a análise utilizou o modelo proposto por Rousseau (1995), identificando 6 características da presença do contrato psicológico na organização. As conclusões do estudo apontam a existência de expectativas mútuas e de um pacto “invisível” entre indivíduo e organização, o qual chamamos de contrato psicológico, que tem correlação com o comportamento humano na organização.

### **ABSTRACT:**

This article describes and analyzes the construction of psychological contract in a big Brazilian company from mineral sector. First, the article shows a theoretical revision regarding the subject "psychological contracts" by describing and explaining it and its importance. Next, it will be boarded some of its connections with other existing intrinsic and extrinsic elements in the organization, as the communication head-subordinate, in order to facilitate the understanding of the behaving and organizational dynamics. Data were collected through in-depth interviews in the operational area (mechanics and electricians) of the management of maintenance of equipment of mines located in Minas Gerais State. It is a qualitative research and the analyzes of the interviews were based on on Rousseau (1995)'s model wich identified the presence of six characteristics from the psychological contract in this organization. The conclusions of the study point the existence of mutual expectations and "an invisible" pact between individual and organization, which we call psychological contract, that has correlation with the human behavior in the organization

**PALAVRAS-CHAVE:** Contratos psicológicos, comportamento organizacional, recursos humanos.

## INTRODUÇÃO

Os fatores de mercado, a rapidez com que se mudam as estratégias e a vida empresarial requerem que novas formas de gestão sejam estudadas e aprofundadas. Abordagens típicas dos estudos sobre cultura (Johann, 2004) e identidade organizacional (Davel e Vergara, 2001) propõem que, nos estudos contemporâneos, se desloque o foco de estudo das concepções de métodos de produção e de gestão de pessoas, para tratar de fenômenos humanos que estão no centro de muitas questões relacionadas à eficiência da gestão. O chamado “contrato psicológico” tem sido uma das vertentes de interesse dos estudiosos da administração e da psicologia organizacional.

Segundo Davel e Vergara (2001), vem crescendo a conscientização dos gestores de que a subjetividade tem importância fundamental para o entendimento das relações humanas, e elas não estão submetidas a contratos formais e regulamentos internos, tão somente. O aspecto da subjetividade é apresentado por esses autores como uma necessidade que precisa ser admitida pela gestão de pessoas. O conceito de subjetividade passa pelos aspectos religioso, político, econômico e moral dos indivíduos; é expressa, dentre outros elementos, pelos pensamentos, sentimentos, condutas, emoções e ações de cada um.

Para Rousseau (1995) as organizações enviam mensagens aos empregados, que seriam entendidas como promessas, sendo essa ou não a intenção da empresa. Por meio de palavras, ações e sinais, as organizações comunicam promessas aos trabalhadores todo o tempo. A autora explica que os contratos psicológicos são acordos não escritos, que atuam como estruturantes do comportamento humano e de suas atitudes.

A compreensão dos contratos psicológicos poderá permitir comunicação mais eficaz na organização e, assim, entender a contradição entre necessidades do indivíduo e exigências da organização. Poderá, dessa forma, embasar melhor os acordos societários e os de entendimentos, muitas vezes restritos a questões de ordem legal e jurídica, insuficientes para dar conta do fenômeno em suas interfaces com as exigências de ordem empresarial.

Este estudo faz revisão teórica a respeito do tema “contratos psicológicos” e sua importância, tendo como objetivo geral analisar a formação do contrato psicológico nas organizações, em suma, identificar os fatores que influenciam na construção dos mesmos. A relevância do mesmo consiste na possibilidade de propiciar mais compreensão do comportamento humano nas organizações de tal forma que ultrapasse o racionalismo funcional e legal, insuficiente para explicar a complexa teia de relações humanas que se constroem no interior das organizações, cada vez mais desafiadas a conciliar exigências organizacionais e necessidades individuais da força trabalhadora.

## REFERENCIAL TEÓRICO: CONTRATOS PSICLÓGICOS

Na esfera organizacional, Argyris (1960) foi o primeiro que o tomou como objeto de análise, e explicitou o termo "contrato psicológico", para referir-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e empregado que estão dentro e acima do contrato de emprego formal. Argyris (1960) usou o conceito para descrever um acordo implícito entre um grupo de empregados e seu supervisor.

Atualmente o conceito de contratos psicológicos utilizado pelos autores que abordam o tema como Rousseau (1995) se difere da visão de Argyris (1960) em vários aspectos.

De acordo com Handy (1978), o contrato psicológico é, essencialmente, um conjunto de expectativas. Ele entende que há acordo implícito de troca: de um lado o empregado dá sua

energia e talento; de outro lado, a empresa paga e oferece resultados para satisfação das necessidades do empregado.

“O contrato psicológico difere do contrato legal porque define um relacionamento dinâmico, mutável e que está continuamente sendo renegociado”, segundo Kolb (1978, p. 26). Para o autor, o contrato psicológico lida com as expectativas da organização sobre o indivíduo e suas contribuições para satisfazê-la de forma dinâmica, influenciando-se continua e mutuamente.

Schein (1982) referiu-se ao conceito de contrato psicológico: “A idéia de contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização” (SCHEIN, 1982, p. 18). Essas expectativas dizem respeito ao conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre trabalhador e organização. Para o autor, são expectativas implícitas que envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa.

A teoria do contrato psicológico – como é apresentada atualmente – encontra em Denise Rousseau<sup>1</sup> uma das mais relevantes pesquisadoras. Rousseau (1995) afirma que o contrato psicológico é baseado em promessas e pode ser descrito como um modelo ou esquema mental.

Rousseau (1995) vê o contrato psicológico no trabalho, atualmente, como o entendimento subjetivo do indivíduo sobre a reciprocidade existente em relacionamento de troca entre ele e um terceiro, baseado nas promessas feitas explícita ou implicitamente nessa relação.

Levinson *et al.* (1962) *apud* Morrison e Robinson (1997, p. 228, tradução nossa) definem o conceito como “um conjunto de expectativas sobre o que cada parte deve dar e receber, em troca das contribuições da outra parte”. Esses autores identificaram dois tipos diferentes de expectativas do empregado: conscientes (referindo-se a expectativas sobre o desempenho, a segurança, e recompensas financeiras no trabalho) e inconscientes (referindo-se a expectativa de “ser cuidado” pelo empregador). Esses autores, também, reconhecem o aspecto dinâmico do contrato psicológico: os contratos evoluem ou mudam freqüentemente em consequência das alterações nas necessidades do empregado e do empregador.

A concepção de Morrison e Robinson (1997) sobre contratos psicológicos consiste nas crenças acerca das obrigações recíprocas entre empregados e organização. Essa definição soma-se à de Nicholson e Johns (1985) *apud* Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), os quais afirmam que empregados acreditam que têm contribuições específicas para com a organização, em troca dos benefícios – explicitados ou não – do empregador.

Smithson e Lewis (2003) mencionam que todas as definições do contrato psicológico incluem os seguintes elementos:

1. Opiniões, valores, expectativas e aspirações do empregador e do empregado sobre promessas e obrigações implícitas no relacionamento.
2. Confiança nos termos do relacionamento. Como essas promessas e obrigações – portanto, expectativas – não são necessariamente explícitas, há necessidade de partilhamento de confiança no relacionamento, e depende de interpretações intrapessoal ou interpessoal.
3. A noção de que o contrato psicológico pode ser continuamente renegociado, mudando com as expectativas do indivíduo e da organização. É fenômeno dinâmico e mutável. Entretanto, a maioria das pesquisas fornece somente a visão de um momento estático do processo.

---

<sup>1</sup> Denise M. Rousseau, pesquisadora americana, professora na Carnegie Mellon University, membro da American Psychological Association e Society for Organizational Psychology, que tem pesquisado e discutido o conceito de contrato psicológico, tendo mais de 12 publicações a respeito do tema.

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

Percepção de reciprocidade organizacional seria, segundo Siqueira (2002, p. 5), "um conjunto de crenças relacionadas à maneira como os empregados percebem a disposição da organização para emitir atos recíprocos".

No mesmo sentido, a compreensão dos contratos psicológicos está vinculada à concepção de acordo de obrigações mútuas. Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) expõem a importância do entendimento da natureza e do dinamismo do conceito de obrigações. Segundo as autoras, obrigações mútuas trazem a percepção de dívida em relação à outra parte. Tal crença pode derivar de promessas de reciprocidade explícitas ou implícitas considerando o ambiente social envolvido.

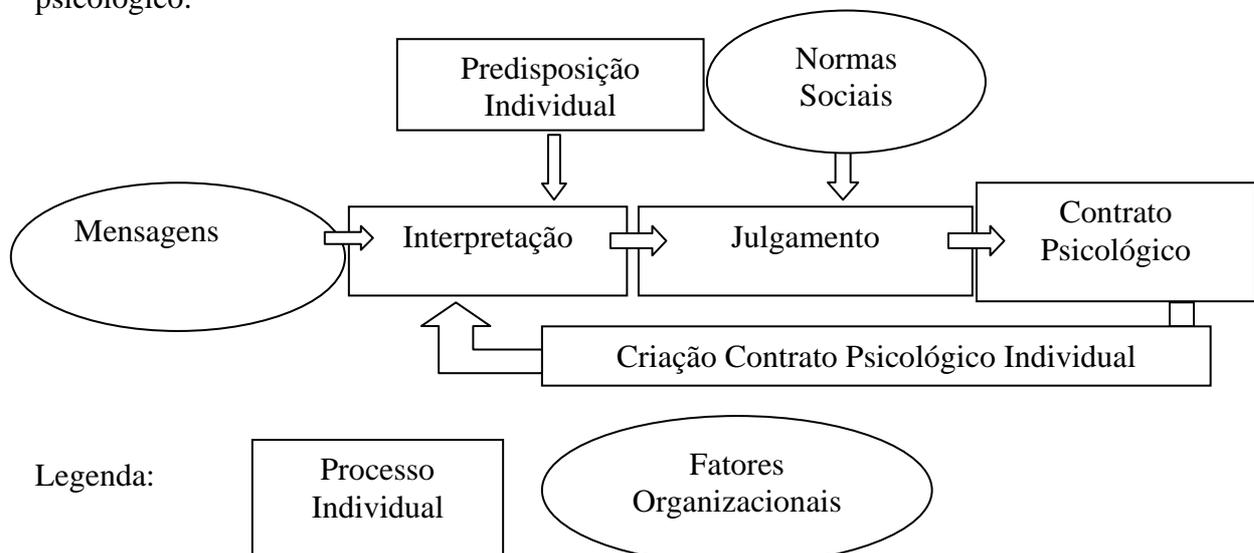
As abordagens de Siqueira (2002, 2003 e 2004), assim como de Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), por acreditarem na existência da relação de troca entre indivíduo e organização, analisam e conceituam as percepções do empregado acerca das relações existentes entre as partes, complementando-se mutuamente.

Segundo Millward e Brewerton (2000) o contrato psicológico pode ser comparado ao Princípio de Reciprocidade de Gouldner (1960), à medida que envolve obrigações recíprocas, porém, o contrato tem grande interferência do componente emocional da relação. Os autores complementam que o contrato psicológico envolve forte aspecto cognitivo e subjetivo, por se tratar daquilo que cada um acredita ser a obrigação das partes. Da mesma forma, as expectativas recíprocas são subjetivas e dependem de vários aspectos como histórico entre as partes e a personalidade do indivíduo.

Assim como Kolb (1978), Schein (1982) enfatiza que o contrato psicológico mudará ao longo do tempo, à medida que as necessidades e forças externas mudarem, o que o torna dinâmico, a ser renegociado constantemente. O relacionamento entre organizações e seus membros evolui continuamente, ou será forçado a mudar por forças externas, como novos desafios e oportunidades ambientais, ou mesmo por mudanças nos titulares de cargos.

Na visão de Rousseau (1995), o contrato psicológico é modelo mental, além de prática social, que depende de fatores como confiança e aceitação. Por isso é entendido pelas pessoas de diversas formas.

A figura a seguir apresenta o modelo esquemático de como se constrói o contrato psicológico.



### **Figura 1 – Criação do contrato psicológico individual**

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

Guzzo e Noonan (1994) complementam o pensamento de Rousseau (1995) afirmando que a maioria dos empregados recebe superficialmente as mensagens transmitidas pelas práticas de recursos humanos. Porém, algumas mensagens têm atenção mais profunda do trabalhador devido a fatores como: visibilidade do fato ou fatores pessoais. A interpretação das mensagens para pessoas recém-contratadas será diferente das demais, da mesma forma, empregados que trabalham sob pressão farão interpretações diferenciadas.

Aceita a premissa de que o “contrato psicológico” depende das interpretações subjetivas, o processo de comunicação assume importância como componente estruturante do contrato. O conceito de comunicação organizacional aqui abordado dará ênfase na comunicação entre chefe e subordinado, para demonstrar se as mensagens enviadas pela organização, a forma como são divulgadas pelas chefias e como elas são interpretadas pelos funcionários atuam sobre o desempenho dos últimos.

As intenções podem ser transmitidas por documentos escritos, políticas e práticas organizacionais, ou de formas implícitas como experiência anterior do empregado, ou pela comparação com outro funcionário. Os fatores externos que contribuem na construção do contrato psicológico podem incluir termos escritos (acordos sindicais, anúncio de vaga), comunicados orais (promessas de treinamentos, suporte), assim como outras expressões de comprometimento e intenções futuras (tradições, costumes).

Segundo Handy (1978), contrato psicológico, não considerado de forma idêntica por ambas as partes, torna-se fonte de problemas, conflito ou litígio. Na perspectiva do indivíduo, quando se requer dele mais que se possa supor ser o seu papel, o sentimento decorrente pode ser de “exploração”. Na perspectiva da organização, o mesmo comportamento pode ser interpretado como falta de cooperação ou de envolvimento do indivíduo. A busca de homogeneidade quanto à interpretação dos contratos psicológicos inscreve-se, pois, como importante competência das lideranças, de forma a propiciar alinhamentos de desempenho e prevenir a ocorrência de conflitos entre as partes.

Kolb (1978) propõe entender como os contratos psicológicos têm implicações sobre a produtividade e a satisfação individual. Quando a pessoa espera mais do que obtém, ela sente-se enganada, e a relação caminha em direção a problemas. Essa frustração também pode sufocar a criatividade individual. Da mesma forma, o indivíduo que não atende as expectativas-chave da organização, torna-se obstáculo. É preciso, então, qualificar a importância da percepção do superior imediato sobre o desempenho do empregado, uma vez que a carreira do segundo, na maioria dos segmentos organizacionais, depende da avaliação do primeiro.

Para Millward e Brewerton (2000) falar em violação do contrato psicológico é complicado pelo seguinte fato: a noção exata do que foi violado ou o que foi cumprido não é de fácil mensuração. Guest (1998) argumenta que violação do contrato nada mais é que insatisfação no trabalho, particularmente pelo fato de ser fenômeno de natureza afetiva.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho é um estudo de caso de natureza qualitativa, desenvolvido em uma unidade da Alfa - empresa mineradora com unidades em 13 estados do Brasil. A população estudada foi a parte operacional (mecânicos e eletricitistas) da gerência de manutenção de equipamentos de minas localizada no estado de MG. Esta gerência abrange 103 funcionários

no total e têm 3 níveis hierárquicos sendo: 1 gerente, 2 supervisores e 100 funcionários operacionais. Todos os funcionários desta população são homens; 91,3% têm entre 19 e 45 anos e 86,4% têm segundo grau. Outra característica desta população é que 45,6% dos funcionários têm menos de 2 anos de contratação, 21,4% têm de 2 a 6 anos de casa e 33% têm acima de 6 anos na empresa. Do total de funcionários 22,33% são ex-funcionários de outra empresa mineradora incorporada no ano 2000 à empresa estudada.

A amostra deste estudo foi constituída por dois supervisores e 8 profissionais da área de manutenção elétrica e mecânica. Como se trata de uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, não se levou em consideração o critério estatístico de composição da amostra, mas tão somente a constituição de uma amostra intencional, em que a metade dos entrevistados constituía, na visão do supervisor, profissionais de desempenho superior e a outra metade de funcionários considerados de baixo desempenho pelo mesmo supervisor. Pretendia-se assim obter informações cujas variáveis estivessem mais delimitadas: as percepções de desempenho advinham de uma pessoa, o que significaria que cada agrupamento de 4 funcionários estava sujeito ao mesmo ambiente, ao mesmo superior.

Pretendia-se, com as entrevistas, identificar a presença ou não das seis categorias de análise propostas pelas autoras, baseadas em Rousseau (1995): 1 – conjunto de expectativas recíprocas de membros e dirigentes da organização que influenciam o comportamento das partes; 2 – acordo implícito mútuo e continuamente renegociado; 3 – obrigações recíprocas em troca de benefícios explícitos ou não, as quais levam à expectativa de retribuição e reciprocidade; 4 – comprometimento futuro feito de forma voluntária; 5 – interpretações subjetivas e particulares baseadas em percepções e interpretações individuais, o que pode gerar contratos psicológicos diferentes numa mesma organização e 6 – influenciado pelas mensagens emitidas pela organização/normas sociais. As categorias de análise auxiliaram as autoras na compreensão das bases de construção do contrato psicológico.

## **ANÁLISE E DISCUSSÕES**

Todas as categorias foram identificadas nas entrevistas com as chefias e, posteriormente, nas entrevistas com os funcionários. Foram elaboradas quatro matrizes para análise do conteúdo das entrevistas. Para cada supervisor foram construídas duas matrizes: uma com os dados dos dois funcionários considerados de alto desempenho e outra com os dados referentes aos funcionários considerados de baixo desempenho. Essas matrizes cruzam as seis categorias propostas nesta pesquisa com os dados levantados nas entrevistas.

O objetivo a ser atingido por esta pesquisa refere-se à identificação dos fatores que influenciam na construção dos contratos psicológicos. Na unidade pesquisada, percebeu-se que o contrato psicológico começa a se formar antes mesmo de se ingressar na empresa. Várias expectativas em relação ao emprego são criadas por influência da imagem externa da empresa ou por comunicações informais por meio de conhecidos do funcionário, sem que ele perceba que está criando essas expectativas. A maioria dos atores organizacionais não tem consciência desse fenômeno. Eles não souberam expressar nitidamente quais eram suas expectativas ao estabelecer vínculo com a empresa, bem como elas foram criadas.

Por meio das categorias de análise apresentadas nas matrizes podemos notar que o contrato psicológico é formado, inicialmente, por influência da imagem externa da empresa. Informações sobre a organização influenciam na formação do contrato psicológico. No dia-a-dia da organização, o contato com outros funcionários também contribui para construção do contrato.

Ao ingressar na empresa, as expectativas recíprocas vão se consolidando – estreitando assim o contrato psicológico – ou vão se esvaindo, à medida que os agentes (supervisores e

operadores) não estabelecem entre si padrões aceitáveis e negociáveis de relações profissionais.

A organização está sempre enviando mensagens. As atitudes dos gerentes, as oportunidades ou demissões de colegas de trabalho, programas de incentivo financeiro, programas de excelência ou qualidade total e quaisquer outras práticas de recursos humanos expressam algum tipo de sinal para o futuro daquela organização. Com isso, essas mensagens implícitas ou explícitas implicam planos para o futuro e geram expectativas no indivíduo, sejam elas positivas ou negativas.

Rousseau (1995, p. 37) afirma que *“ações falam mais que palavras, mas ações sem palavras podem gerar má interpretação”*. Notou-se que as atitudes dos gerentes, supervisores e colegas expressam mais que as palavras ou discursos da Companhia. Os fatos têm maior importância e são lembrados constantemente pelos integrantes da organização que qualquer mensagem escrita. Dessa forma, as ações que as pessoas presenciam são observadas por todos e contribuem para criação do contrato psicológico. Isso se confirma pelo fato de que nas entrevistas, as seis ferramentas de comunicação interna existentes na empresa, boletim eletrônico, jornal mural, intranet, canal de mensagens, Jornal impresso e o resumo de notícias corporativas, quase não foram citadas. O Jornal impresso foi citado em uma entrevista.

*“A Alfa, ela preocupa muito com o social. Ela tem as festividades dela, ela tem as doações no final de ano, ela tem colônia de férias, ela tá sempre te emitindo jornal, te mantendo atualizado”*.

O resumo de notícias corporativas (No turno), enviado a gerentes e supervisores, foi citado por eles como fonte importante de informação que são repassadas aos funcionários nos Diálogos Diário de Segurança — DDS, que ocorrem na troca de turnos.

A comunicação externa (pela mídia) também contribui para construção do contrato:

*“Hoje a situação da Alfa é bem divulgada pela mídia, a empresa está em constante expansão, em crescimento. Atualmente, aqui, na região, é a que mais expande a que mais gera emprego. Então, a expectativa de trabalhar na Alfa é sempre muito grande”*.

Mesmo um procedimento de compra da empresa também transmite mensagens: *“Hoje a gente vê que ela (Cia) está adquirindo novas minas, oportunidade de emprego estão surgindo, então hoje eu não vejo mais este risco de uma rescisão em massa no quadro”*.

Os contratos psicológicos são formados por todo e qualquer tipo de informação que esteja disponível aos integrantes da organização no que concerne a ele, ao seu grupo de trabalho ou à organização como um todo.

Analisou-se ainda, a relação da comunicação entre chefe-subordinado na construção dos contratos psicológicos.

A pesquisa pode constatar que no caso estudado, para alguns empregados, o contrato é aquele feito com o supervisor:

*“Quando se fala em empresa talvez fique um pouco generalizado, mas, quando se fala em supervisor, ele é a nossa empresa, o dono da nossa empresa, a gente recorre hierarquicamente primeiro a ele então, nesse aspecto eu estou correspondendo, sim”*.

*“...é difícil de responder porque a empresa é muito grande e, às vezes, eu agrado uma pessoa e não agrado à outra. E então, pra falar o que a empresa faz é difícil, mas que certos setores, que certas gerências fazem, agora, fica mais fácil de te responder”*.

*“A empresa em si, eu não considero, porque a empresa Alfa é uma imensidão, né? Essa insatisfação pode ser tratada com o supervisor, ou o gerente de área que está ali e tem a sua equipe nas mãos exatamente”*

Emerge nos recortes acima, a importância do supervisor na construção do contrato: as mensagens diárias emitidas pelo supervisor detêm maior atenção dos funcionários que qualquer outro tipo de comunicação organizacional como jornais, manuais ou boletins eletrônicos.

Analisou-se a relação de aspectos da individualidade na construção dos contratos psicológicos. Rousseau (1995) destaca dois grandes grupos importantes na compreensão dos contratos psicológicos: as mensagens emitidas pela organização e o foco do indivíduo nessas mensagens. As interpretações individuais têm interferência cognitiva de cada um e, por isso, criam-se diferentes contratos psicológicos num mesmo grupo, cada qual potencialmente único.

Os motivos pelos quais levam uma pessoa a dar atenção ou interpretar uma mensagem à sua maneira podem ter influência de diversos fatores. Nesta pesquisa detectou-se que o foco de cada indivíduo nas mensagens organizacionais depende de fatores como: personalidade, interesses pessoais e de como a pessoa vê seu emprego e sua carreira.

Observou-se, por exemplo, que funcionários considerados de baixo desempenho pelo supervisor, embora submetidos ao mesmo ambiente e supervisor, possuem visões diferentes acerca do grau de satisfação com a chefia e o trabalho.

[Sobre o relacionamento e diálogo com o supervisor:]: *“a chefia que é tudo gente boa, não tem separação nenhuma, é tudo gente boa”*.

[Sobre o relacionamento e diálogo com o supervisor]

*“...o supervisor não muito, mesmo porque o tempo que a gente tem com eles é pouco, o tempo que a gente tem com eles é muito pouco, é mais pra tratar de assuntos profissionais, é muito rapidinho, né? Eles têm muitas reuniões, essas coisas”*

Os valores e o histórico de cada indivíduo influenciam na interpretação da realidade dele:

*“...como a gente é do ramo da área de mineração, a gente já tem uma noção de que a empresa mineradora espera do funcionário. Meu pai trabalhava aqui [Santa Bárbara – o pai era mecânico de automóveis] e surgiu uma oportunidade de menor aprendiz e eu me escrevi, fiz o teste e comecei como menor aprendiz. Desde quatorze anos de idade trabalho como mecânico”*

Foi observado pela pesquisa a existência de comparação, entre os funcionários, do próprio comportamento com o comportamento de outros empregados, influenciando na percepção de obrigação do indivíduo.

Funcionário de alto desempenho:

Acha-se mais capacitado que a média: *“Eu tive várias formações, não tive formação técnica, mas formação do Senai, treinar com o fabricante que muitos deles não tem, com o fabricante da máquina eu já tive várias vezes em treinamento, então tudo isso soma.”*

Funcionário de baixo desempenho:

*“Eu tenho muito mais pra dar pros outros do que receber e, no entanto, que muitos treinandos, muitos estagiários, muitos que fazem SENAI, passam por mim e aprenderam muito comigo e hoje são profissionais técnicos na área...”*

*Tanto que eu sou um profissional que muitos espelham em mim, né?”*

Percebe-se nesses dois funcionários o senso pessoal de não reciprocidade da empresa, de injustiça, pois para eles o diploma passou a ter maior valor que a perícia técnica.

Na população pesquisada da Alfa, 45,6% dos funcionários têm menos de dois anos de casa, 21,4% de dois a seis anos e 33% dos funcionários estão na empresa a mais de seis anos.

Para Robinson, Kraatz e Rousseau (1994 p. 140, tradução nossa) ao longo do tempo, o indivíduo tende a superestimar suas contribuições e subestimar o custo que ele tem para a organização. *“Logo, empregados acreditarão que eles devem menos e o empregador deve mais”*.

Identificou-se que tanto os empregados considerados de alto desempenho como de baixo desempenho percebem mudanças na organização e nas expectativas dela em relação a eles. No geral, os funcionários demonstraram sentir que, com o passar do tempo, a empresa exige mais de seu desempenho, aumentando suas expectativas em relação ao empregado e conferindo-lhe maior responsabilidade.

Da mesma forma, eles também sentem que suas expectativas em relação à organização alteram-se ao longo do tempo, esperando, cada vez mais, reconhecimento e crescimento na carreira.

Percebeu-se na avaliação feita pelo supervisor 1 tendência a se considerar empregados mais velhos como de baixo desempenho. Contudo, o supervisor 2 teve a tendência oposta, categorizando os empregados mais velhos como de desempenho mais alto.

As expectativas dos mais jovens e dos mais velhos têm diferentes referências. O foco dos jovens está, em geral, no aprendizado, na carreira. Já os mais velhos pensam em estabilidade, aposentadoria. Portanto, as expectativas são distintas.

Sintetizando a análise, apresenta-se a seguir quadro com os fatores que influenciam na construção do contrato psicológico, dividindo-os em três categorias: características e predisposições individuais, aspectos organizacionais e relação chefe- subordinado.

#### **Quadro 1 – Fatores estruturantes na formação do contrato psicológico**

<b>Fatores estruturantes do contrato psicológico</b>	
Características e predisposições individuais	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.
	Identidade com a tarefa
Aspectos organizacionais	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
	Regras/normas/exigências
Relação chefe/subordinado	Ambiente de tarefas
	Feedback
	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)

## CONCLUSÕES

Este trabalho propôs entender a dinâmica de construção do contrato psicológico e como esse elemento interfere no comportamento dos empregados de uma organização.

As diversas abordagens existentes para compreensão da dinâmica organizacional geram dificuldades na identificação de qual teoria ou modelo mental adotar diante das características específicas do contexto organizacional. Um modo de superar essa dificuldade compreenderia a construção dos contratos psicológicos, não como modelo universal explicativo do comportamento humano, mas como abordagem parcial útil na aplicação de políticas de gestão de pessoas, separando-se as corporativas daquelas que são construídas a partir de relacionamentos individuais.

Notou-se que o contrato psicológico é estabelecido independentemente da vontade dos indivíduos, e mesmo sem a conscientização de que o está construindo. A maioria dos atores organizacionais não percebe a ocorrência desse fenômeno, o que sustenta as afirmações de Rousseau (1995) ao afirmar que as intenções da empresa são transmitidas o tempo todo por documentos escritos, políticas e práticas organizacionais e de formas implícitas, como a experiência anterior do empregado, ou pela comparação com outro funcionário. Há fatores externos que contribuem na construção do contrato psicológico, como a imagem organizacional, que gera impressões e crenças a respeito dela: antes de qualquer contato do empregado na empresa, ou ainda comunicados orais que são passados ao funcionário logo que ele ingressa na organização (promessas de treinamentos, suporte, plano de carreira e benefícios prometidos). Fatores internos também vão se construindo ao longo do tempo e modificando o contrato psicológico. Além dos sinais explícitos, como jornais internos ou discursos dos gerentes e supervisores, a interação do funcionário com os outros membros da organização, e a observação deles em relação às tradições e costumes são formas inconscientes de construção das expectativas dos empregados, as quais contribuem para geração de expectativas sobre seu futuro na empresa. Dessa forma, a história do indivíduo e seu cotidiano na organização ajudam na formação do contrato psicológico, mesmo que eles não tenham consciência desse fenômeno.

Fica claro que o contrato psicológico é dinâmico e continuamente renegociado. Além disto, percebeu-se também a existência de múltiplas realidades e diferentes contratos psicológicos entre os membros de um mesmo grupo. Cada realidade e interpretação individual geram contrato psicológico próprio e singular.

A pesquisa pôde confirmar as proposições de Wagner e Hollenbeck (1999) que afirmam que as necessidades, interesses e expectativas individuais geram diferentes percepções a respeito de um mesmo evento.

Em casos de expectativas não cumpridas, os empregados tendem a renegociar os acordos implícitos, impondo novas condições ao empregador e influenciando, assim, em seu

comportamento. A comunicação bilateral permite que esse ajuste seja feito de forma eficiente. A boa relação supervisor-empregador exige mecanismos de comunicação estreita que permitiriam informar aos empregados como está a satisfação da empresa em relação às condutas e desempenho deles, como as decisões e cumprimentos de promessas acontecerão, assim como permitiriam aos trabalhadores questionar decisões tomadas pela empresa.

A preocupação com comunicação interna deve ir além dos instrumentos formais adotados pela empresa e deve ser pensada como estratégia que permite aproximar gerentes e supervisores aos empregados, o que possibilitaria melhor compreensão das expectativas recíprocas. Há necessidade de conscientização dos superiores sobre a importância de seu papel como formadores de contrato implícito com seus subordinados, o que seria incluído como responsabilidade da área de recursos humanos na capacitação gerencial. Dessa forma, a comunicação bilateral é importante para tentar alinhar as estratégias organizacionais às expectativas dos empregados.

Vale ressaltar, no entanto, que a pesquisa não é generalizada e recomendam-se novas investigações para aprofundamento do tema. É necessário que mais situações sejam exploradas para aprofundar a compreensão desse fenômeno e, assim, permitir avançar no campo da gestão de pessoas, visto que seria legítimo incluir o estudo do tema contratos psicológicos como campo da administração de empresas.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999.

AMADO, G. e GUITTET, A. **A dinâmica da comunicação nos grupos**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1978.

ANDERSON, N. e SCHALK, R. The psychological contract in retrospect and prospect. **Journal of Organizational Behaviour** n.19, p. 637-647. London: John Wiley & Sons, Ltd, 1998.

ARGYRIS, C. Understanding organizational behaviour. In: SHEIN, E. H. **A Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977.

BLAU, P. M. Exchange and power in social life. New York: John Wiley & Sons, 1964. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho**. ENANPAD, 2002. CD-ROM.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; e GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v. 5, n. 1, p. 69-85, jan./jun., 2003.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CHANLAT, A. e BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J (Org.). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, vol. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- CHANLAT, J. Por uma antropologia da condição humana nas organizações In: CHANLAT, J (Org.). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, vol. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CONWAY, N. e BRINER, R. B. Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. **Journal of Vocational Behaviour**, n. 61, p.279-301, New York: Elsevier Science, 2002.
- DAVEL, E. e VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIRIN, J. A Linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, J. (Org.). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, vol. III.
- GONDIM, S. M. G. e SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Ed. Artmed, 2004.
- GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n.2, p.161-178, New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.
- GUEST, D. E. Is Psychological Contract Worth Taking Seriously? **Journal of Organizational Behaviour** 19, 649-664. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- GUZZO, R. A. e NOONAN, K. Human Resource Practice as Communications and the Psychological Contract. **Human Resource Management**, vol. 33, n. 3, p. 447-462. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARWOOD, R. **The psychological contract and remote working**. Disponível em: <<http://www.odysseyzone.com/news/hot/rousseau.htm>> Acesso em: 29 de março de 2005.
- HOUAISS, A. e VILLAR, M. S. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HUTTON, D. e CUMMINS, R. Development of Psychological Inventory. **Australian Journal of Career Development**, v. 6, n. 3, p. 35-41, 1997.
- JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KOLB, D. A. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LAPIERRE, L. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, J (Org.). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1993.
- LESTER, S. W. e KICKUL, J. Psychological Contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. **Human Resource Planning**, v. 24 n. 2, 2001.

LEVINSON, H.; PRICE, C. R.; MUNDEN, K. J. e SOLLEY, C. M. Men, management and mental health. Cambridge: Harvard University Press, 1962. In: SHEIN, E. H. **A Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

MATA MACHADO, M. N. da **Entrevista de pesquisa: a interação pesquisador/entrevistado**. Belo Horizonte: C/ Arte, 2002.

McDONALD, D. J. e MAKIN, P. J. The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 21, n. 2, p. 84-91. UK: MCB University Press, 2000.

MILLWARD, L J. e BREWERTON, P. M. Psychological Contracts: Employee Relations for the Twenty-first Century? **International Review of industry and organizational psychology**, v. 15, p. 1-61. Manchester: John Wiley & Sons Ltd, 2000.

MIRADOR Internacional. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa** São Paulo, 1980.

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

NICHOLSON, N. e JOHNS, G. The absence culture and the psychological contract – Who’s in control absence? *Academy of Management Review*, v. 10, p.397-407, 1985. In: ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. **Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study**. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 1, p. 137-152, 1994.

PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In: LIMA, S. V. (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

ROBINSON, S. L. Violation of psychological contracts: impacts on employee attitudes. Washington: American Psychological Association, 1995. In: WETZEL, U. **Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de caso**. RAC: Edição especial 2001. p. 217-235.

ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S. e ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 137-152, 1994.

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

ROUSSEAU, D. M. Schema, promise and mutuality: The building blocks of psychological contract. **Journal of Occupational Psychology**, v. 74, p. 511-541. Great Britain, 2001.

ROUSSEAU, D. M. The “problem” of the psychological contract considered. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 19, p. 665-671. New York: John Wiley & Sons, 1998.

SALANCIK, G. R. Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. **New Directions in Organizational Behaviour**. Chicago: St. Clair Press, 1977.

SILVA, G. A. V. **Organizações Flexíveis: identidades elásticas? A reconstrução de identidade social em processos de terceirização.** Tese de doutorado. São Paulo: USP, 2002.

SILVA, G. A. V. Organizações Flexíveis, terceirização por insourcing e gestão de recursos humanos: paradoxos e contradições. In: **Revista de Administração da Fead-Minas**, v. 1 n. 2, p.121-132. Belo Horizonte: Fead-Minas, set. 2004a.

SIQUEIRA, M. M. M. (2003) **Proposição e análise de um modelo para comportamento de cidadania organizacional.** Revista de Administração Contemporânea, v.7 (especial), p.165-185, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. **Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho.** In: ENANPAD: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-Rom.

SMITHSON, J. e LEWIS, S. **The Psychological Contract: a sloan work and family encyclopedia entry.** (2003). Disponível em: <[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpPCent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpPCent.html)> Acesso em: 21 de março de 2005

SOUZA, V. L. de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SPARROW, P. e COOPER, C. L. New Organizational Forms: The Strategic Relevance of Future Psychological Contract Scenarios. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 15, n. 4, p. 356-371. Dec., 1998.

USP, Laboratório Integrado de Marketing e Cultura (Org.). **Políticas de Comunicação Corporativa.** São Paulo: COM ARTE, 2005. p. 33-80.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER, J. A. e HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** Guarulhos: Ed. Saraiva, 1999.

WETZEL, U. **Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de caso.** RAC, Edição especial, 2001. p. 217-235.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.