

Título do Trabalho:

**Contrato Psicológico: Um Estudo de Caso do Programa de Educação Tutorial
PET – FEA Administração USP**

Área Temática:

Recursos Humanos

AUTORES

TALITA ROSOLEN

Universidade de São Paulo

tatarosolen@gmail.com

ALLONES DOS SANTOS SILVA

Universidade de São Paulo

llones07@msn.com

NILDES R. PITOMBO LEITE

Universidade Federal da Bahia

nildespitombo@consensopg.com.br

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

Universidade de São Paulo

lgdalbuq@usp.br

Resumo

O foco desta pesquisa foi analisar o Contrato Psicológico existente entre o Programa de Educação Tutorial – PET – FEA Administração USP e seus integrantes (bolsistas e colaboradores). Procurou-se examinar, do lado dos integrantes, a importância de cada expectativa que estes formaram em relação ao Programa e se cada expectativa estava sendo atendida ou não. Procurou-se também analisar, do lado do Programa, a percepção de cada integrante no que tange ao que o Programa espera de todos os integrantes e o quanto estas expectativas são atendidas. Com estes dados, pretendeu-se delinear o Contrato Psicológico existente dentro do PET para que pudesse ser investigada, tanto a sua função enquanto motivador, quanto a possível geração de insatisfação devido a incongruências no contrato. Os resultados apontaram que o Contrato Psicológico do Programa é predominantemente relacional. Como base na revisão bibliográfica sobre o tema foi possível indicar uma série de atividades e posturas de Recursos Humanos que podem ser adotadas pela liderança do Programa com o objetivo de aproveitar as vantagens advindas desse tipo de Contrato Psicológico.

Palavras-chave:

Contrato Psicológico/ Expectativa/ Organização

Abstract

This research strove to analyze the Psychological Contract that exists between the Tutorial Educational Program – PET – FEA Administração USP and its members (colleger and

collaborators). On the members' side, the intention was to examine the importance of each expectation that they have created about the Program and if each expectation was being fulfilled or not. Further, on the Program's side, the intention was to explore the members' perception about what the Program expects from all members and how these expectations are being met. With this information, it was intended to delineate the Psychological Contract that exists inside PET, so that it could be investigated both: its function as a motivator and the possible dissatisfaction origin due to incongruities in the contract. The results showed that the Psychological Contract of the Program is mostly relational. With the help of the bibliography about this theme it was possible to indicate Human Resource activities and conducts which could be adopted by the leadership of the Program in the aim of obtaining the advantages that this kind of Psychological Contract can offer.

Key-Words:

Psychological Contract/ Expectation/ Organization

1. Introdução

Contrato Psicológico é um tema inserido na preocupação das organizações em estreitar o entendimento do indivíduo no ambiente de trabalho, por poder ser considerado um vínculo que liga os empregados às organizações. Quando o contrato é violado os empregados podem apresentar queda em seu comprometimento para com a organização e conseqüente aumento nas intenções de abandono/demissão e outras formas de desafeto.

As pesquisas têm demonstrado que Contratos Psicológicos fortemente relacionais são capazes de influenciar a percepção e, portanto, a forma como são interpretados os elementos transacionais do contrato.

O Contrato Psicológico é originado a partir de uma série de expectativas subjetivas, as quais estão ligadas intrinsecamente às necessidades do indivíduo e às necessidades da organização.

A pesquisa sobre Contrato Psicológico em um Programa de Educação Tutorial pode ser vista, a princípio, como pouco consubstanciável com relação ao que normalmente pode ser feito em outro tipo de organização.

Entretanto, as necessidades humanas são as mesmas para um estudante e para um trabalhador. O Programa de Educação Tutorial divulga as possibilidades para o candidato e se apresenta da mesma forma como outra organização é apresentada durante o processo de recrutamento, comunicando aos potenciais membros do Programa o que esta organização espera de cada um e o que cada um deve esperar em troca. Assim, já pode estar sendo definido um conjunto de expectativas entre aluno e Programa, a partir desse contato entre ambos.

2. Objetivos da Pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o Contrato Psicológico existente entre o Programa de Educação Tutorial – PET – FEA Administração USP e seus bolsistas e colaboradores, para que, futuramente, possa ser feita uma análise de como tal Contrato pode afetar, incentivando ou desestimulando, o comprometimento dos integrantes.

3. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica tomou por base a conceituação e a importância do Contrato Psicológico, bem como a sua ligação com as expectativas dos indivíduos. Buscou elucidar e confrontar diferentes teorias e a importância de se delinear o Contrato Psicológico de uma organização.

3. 1. O Contrato Psicológico

Para FRANÇA (2006, p. 11) “o Contrato Psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”. Os vínculos psicossociais têm sua origem nas necessidades individuais e coletivas (HANDY, 1978).

De acordo com ROUSSEAU *apud* MENEGON (2004) os Contratos Psicológicos dentro das organizações fazem referência às crenças individuais sobre termos de troca entre o empregador e o empregado. Para GUZZO e NOOAN (1994) os Contratos Psicológicos

podem ser entendidos como o conjunto dos termos altamente subjetivos e específicos para cada empregado, termos estes que podem ser elementos concretos (salário, condições de trabalho) ou abstratos (segurança, desafio pessoal) de uma relação de troca entre empregado e empregador. A formação desta relação de troca tem início desde o processo de recrutamento e seleção do empregado e se prolonga durante todo o vínculo do empregado com a organização, segundo LESTER e KICKUL (2001).

MacNEIL (1985) contribui para com a construção da teoria sobre os contratos defendendo que estes poderiam ser classificados tanto como **transacionais** quanto como **relacionais**. De acordo com o autor, acordos transacionais são aqueles que apresentam termos de troca bem definidos, normalmente termos monetários, específicos e com tempo de duração definido, assim como contratos entre os donos de equipamentos caros e complexos (ex: aquecedores e refradores de ambientes) e as companhias que vendem estes equipamentos. Os contratos relacionais, por sua vez, são menos definidos do que os transacionais. Seus termos são mais abstratos, tendem a não apresentar fácil monetarização e costumam dizer respeito à relação entre o indivíduo e a organização. Por exemplo, receber o salário prometido está relacionado ao contrato transacional, já ser tratado com respeito por um superior está relacionado ao contrato relacional.

Nesta mesma linha HANDY (1978) classifica o Contrato Psicológico em: contratos calculistas ou aqueles cuja base seria a troca explícita de bens e dinheiro pelos serviços prestados, nos quais a gerência faria uso do controle através da capacidade de fornecer as coisas desejadas pelos indivíduos, as quais não precisariam ser necessariamente econômicas, podendo ser em termos de promoção, oportunidades sociais, e até mesmo o próprio trabalho; contratos cooperativos ou os que partiriam da identificação do indivíduo com as metas da organização cabendo à gerência por sua vez, abrir mão de grande parte do controle do dia-a-dia, mas mantendo o controle supremo para que com isso, concedesse aos funcionários mais poder na seleção das metas e mais liberdade na escolha dos meios para atingi-la.

Em extensão à classificação apresentada por MacNEIL (1985), GUZZO e NOOAN (1994) defendem que, enquanto alguns contratos possam ser transacionais ou relacionais, os contratos psicológicos possuem as duas características simultaneamente. Segundos os autores o mesmo Contrato Psicológico pode ter, tanto os elementos de um contrato transacional, a exemplo de correção monetária do salário, quanto elementos de um contrato relacional, como as expectativas gerais sobre as responsabilidades do gerente de sempre manter seus subordinados atualizados sobre as novidades vindas do escritório central. Os autores defendem ainda que os contratos psicológicos variam em relação à sua composição, ou seja, em relação à proporção em que eles são relacionais ou transacionais.

De acordo com ROUSSEAU e WADE-BENZONI (1994) devido à dinâmica das relações de emprego dos dias atuais, dois aspectos componentes dos contratos têm recebido grande importância: o regime de trabalho e as exigências de performance. O regime de trabalho diz respeito à duração da relação de trabalho (emprego de curta-duração versus emprego de longa duração).

ROUSSEAU e PARKS (1993) propõem que a natureza do contrato depende de uma série de aspectos tais como o *status* do emprego e do tempo de duração da relação empregado-empregador. Nesse sentido, um empregado temporário, que tem uma relação de curto prazo com sua empresa, apresentará um Contrato Psicológico mais transacional do que um empregado permanente, que tem esperanças de desenvolver um relacionamento duradouro

com sua empresa. Este último tende a possuir Contrato Psicológico predominantemente relacional.

De acordo com GUZZO e NOOAN (1994) o balanceamento entre o relacional e o transacional dentro do Contrato Psicológico é fortemente influenciado pelos benefícios e práticas de Recursos Humanos que a organização apresenta aos seus funcionários. Nesse sentido, práticas limitadas aos aspectos básicos esperados, geralmente aquelas relacionadas às necessidades básicas do trabalho e que atendem ao contrato explícito de trabalho, compõem a parte transacional do Contrato Psicológico. Práticas que vão além das necessidades básicas dos empregados, que tendem a enriquecer em múltiplos aspectos o trabalho dos empregados e suas vidas além do trabalho, são práticas que ajudam a compor a parte relacional dos Contratos Psicológicos.

Um outro conceito que fundamenta o Contrato Psicológico é o conceito de autoridade, sugerido por SCHEIN (1982), o qual defende que ao entrar em uma organização o funcionário implicitamente aceita o sistema de autoridade desta. Autoridade, neste caso, implica numa prontidão para obedecer, pela concordância e reconhecimento do poder da pessoa que exerce autoridade, que vai além do poder puro que obriga alguém a fazer ou aceitar determinadas diretrizes contra sua vontade. Por outro lado, o autor argumenta que o Contrato Psicológico é reforçado, segundo a posição do indivíduo, quando este reconhece o seu próprio poder de influenciar a organização ou a sua própria posição de estar seguro o suficiente para não sofrer abuso de poder.

Outro aspecto importante acerca dos Contratos Psicológicos é trazido por ROUSSEAU e PARKS (1993), que defendem a mutabilidade dos Contratos Psicológicos através do tempo. De acordo com os autores, Contratos Psicológicos não são estáticos, devido às reavaliações e reinterpretções que os empregados são levados a fazer, em função da acumulação de experiências e da mudança nas condições relacionadas ao emprego.

Segundo MORRISON (1994) esta dinamicidade do Contrato Psicológico ocorre porque as expectativas se modificam sem o reconhecimento formal das partes. Ainda conforme o autor, não é o contrato que muda com o passar do tempo, mas a própria mudança que modifica o contrato, podendo afetar completamente a relação de troca existente entre empregado e empregador e até provocar seu rompimento.

Desenvolvendo a discussão acerca das formas como o Contrato Psicológico é transformado, ERBER e FISKE (1984) afirmam que a interpretação sistemática das atividades de Recursos Humanos é que acaba resultando na transformação do Contrato Psicológico do funcionário.

3. 2. A Importância do Contrato Psicológico

Diversos autores têm destacado em suas obras a importância dos Contratos Psicológicos para o desenvolvimento e sucesso de uma organização. MORRISON (1994) sinaliza que para se tornarem mais competitivas, além de processos e tecnologias mais eficientes, as organizações passaram a carecer de pessoas motivadas, relevando a importância dos estudos em Contratos Psicológicos.

GUZZO e NOOAN (1994), por exemplo, afirmam que os Contratos Psicológicos podem ser considerados como a cola que liga os empregados às organizações, de tal forma que, quando este contrato é violado os empregados podem apresentar queda em seu comprometimento

para com a organização, além de aumento nas intenções de abandono/demissão e outras formas de desafeto.

Ainda de acordo com estes autores, pesquisas têm demonstrado que Contratos Psicológicos fortemente relacionais são capazes de influenciar a percepção e, portanto, a forma como são interpretados os elementos transacionais do contrato. Como exemplo, os autores afirmam que, um empregado com um Contrato Psicológico predominantemente relacional, fortemente satisfatório, deverá ser mais flexível e compreensivo na percepção e interpretação de uma possível falha em algum dos elementos do contrato transacional, do que um empregado cujo contrato relacional já foi violado e não está sólido.

Desenvolvendo as relações existentes entre as práticas de Recursos Humanos e os Contratos Psicológicos e como estas relações podem ser fundamentais para uma organização que procura implantar suas estratégias com sucesso e eficiência, ROUSSEAU e WADE-BENZONI (1994), afirmam que as práticas de Recursos Humanos são capazes de moldar o comportamento diário dos funcionários, além de servirem como o principal mecanismo por intermédio do qual os empregados tomam conhecimento dos termos do seu contrato empregatício.

As expectativas, inerentes aos dois participantes do Contrato Psicológico são um forte determinante no comportamento de ambos. LESTER e KICKUL (2001) enfatizam que as promessas e obrigações de uma organização podem atuar tanto como motivadores, quanto como barreiras para comportamentos desejáveis, dependendo da percepção do empregado em relação ao atendimento de suas expectativas.

Os autores afirmam que a forma como as vagas de emprego são divulgadas (“possibilidade de crescimento”, “oportunidade de experiências internacionais”), o modo como a organização é apresentada durante o processo de recrutamento (“Nossa organização lhe possibilitará um treinamento completo e muitas experiências enriquecedoras”), comentários a respeito do desempenho de cada funcionário e promessas informais (“Continue realizando este bom trabalho e logo teremos que lhe promover”) a até os esquemas de remuneração e incentivo (salários baseados em desempenho ou em tempo de serviço), todas estas coisas comunicam aos membros da organização o que a organização espera de cada um e o que cada um deve esperar em troca.

De acordo com LESTER e KICKUL (2001), de uma perspectiva equitativa, indivíduos procuram um balanço entre o que eles recebem da organização e suas contribuições pessoais. Segundo os mesmos autores, os esforços das organizações devem ser em torno de estimular Contratos Psicológicos que estejam alinhados com a relação de troca que os empregados desejam criar e, portanto, apresentar e atender a melhor combinação de estímulos para atrair potenciais empregados torna-se fator crítico para o sucesso desta relação.

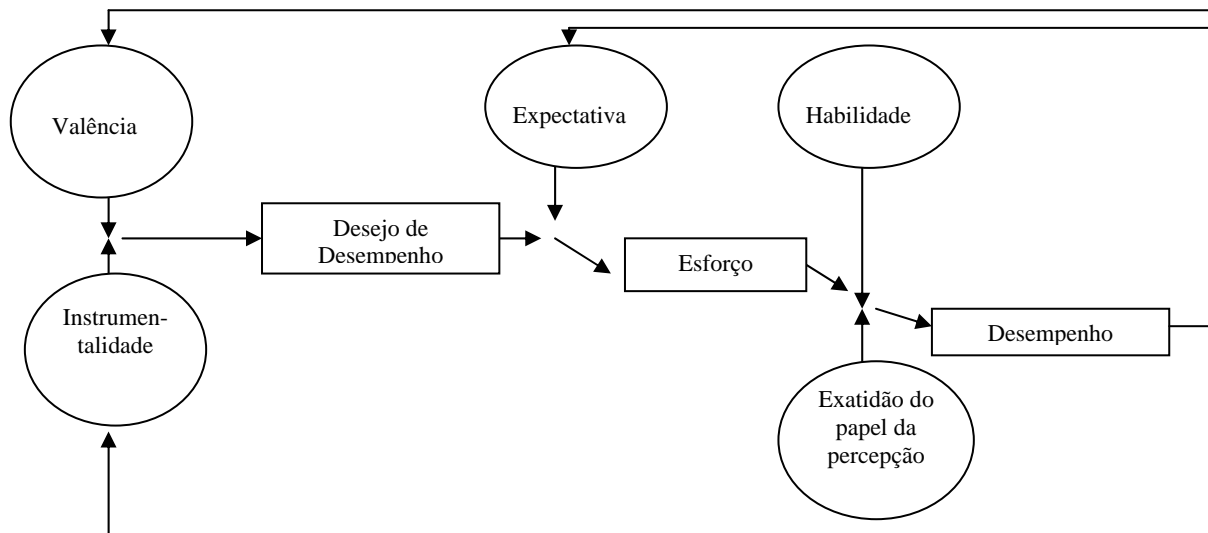
Ainda relacionado às interdependências entre as práticas de Recursos Humanos e os Contratos Psicológicos, ROUSSEAU (*in press*) afirma que, devido ao fato de que os Contratos Psicológicos representam como as pessoas interpretam promessas e compromissos, podem acontecer situações nas quais, tanto empregados quanto empregadores possam ter diferentes pontos de vista sobre alguma coisa. No entanto, de acordo com a autora, em organizações que utilizam boas práticas de Recursos Humanos já há algum tempo, a solução para estes conflitos tende a ser mais natural e menos tensa do que em organizações que não utilizam boas práticas.

3. 3. Contrato Psicológico e Expectativas

Para SCHEIN (1982) no Contrato Psicológico pressupõe-se a existência de esperanças, tanto da parte da organização, quanto da parte do indivíduo, do que se quer ver realizado. Estas esperanças, além do montante de trabalho a realizar e ao respectivo salário, dizem respeito a todo o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e a organização. Para o autor, as esperanças denotam um conjunto não explícito de expectativas dentre as quais estão envolvidos o senso de dignidade e o valor da pessoa.

Pode-se dizer que o Contrato Psicológico parte de uma série de expectativas subjetivas, as quais estão ligadas intrinsecamente às necessidades do indivíduo e às necessidades da própria organização. Assim, o Contrato Psicológico pode ser definido como um conjunto de expectativas entre indivíduo e organização, o qual se forma a partir do contato entre ambos (MENEGON, 2004).

Por sua vez, tais expectativas podem ser explicadas pela teoria das expectativas de WAGNER e HOLLENBECK (1999). Esta teoria parte de três conceitos chave em relação ao indivíduo: valência, instrumentalidade e expectativa. A valência refere-se a resultados, ou seja, na preferência de certos resultados a outros. A instrumentalidade implica na crença em que a ação irá gerar o resultado esperado. A expectativa indica a probabilidade de que determinada ação irá gerar o resultado esperado. Portanto são três conceitos intimamente ligados e que irão resultar no esforço que será empreendido pelo indivíduo para a execução de determinada tarefa. Esta, somada à habilidade e à exatidão do papel da percepção, resultam no desempenho do funcionário (WAGNER e HOLLENBECK,1999).



Fonte: Modelo de diagnóstico de motivação e desempenho (WAGNER e HOLLENBECK,1999)

ROUSSEAU *apud* MENEGON (2004) explicitou a ligação entre Contrato Psicológico e a teoria das expectativas, a qual se iniciaria a partir da mensagem externa da organização, que é interpretada pelo indivíduo. Tal mensagem soma-se a sua valência, ou seja, ao que o indivíduo espera obter como resultado no trabalho. A tais conceitos juntam-se a instrumentalidade e a expectativa do indivíduo, esta última provém essencialmente do contato social com os outros funcionários e os *contract makers* a qual pode ser positiva ou negativa e, em última instância, determina o desempenho do indivíduo na organização.

Por tais razões é importante que haja uma conformidade entre todos os fatores apresentados, pois o desempenho dos funcionários é um fator de suma importância para o desempenho da organização como um todo e cabe à organização satisfazer aquilo que o empregado espera dela. Caso contrário, o funcionário, não se sentindo como membro eficiente da organização, quase que certamente ele sairá (SCHEIN, 1982).

No entanto o indivíduo geralmente não procura satisfazer todas as suas necessidades em algum contrato isolado. Em geral, ele terá mais que um Contrato Psicológico, portanto é errado supor que todos colocarão necessidades de realização e auto-realização no Contrato Psicológico. É importante perceber que as perspectivas sobre o Contrato Psicológico da organização e do indivíduo são diferentes, sendo a da primeira geralmente mais abrangente que a da segunda, o que pode resultar em uma sensação de estar sendo explorado, por parte do indivíduo, ou uma sensação de falta de cooperação por parte da organização (HANDY, 1978).

Seguindo o pensamento de SCHEIN (1982) e adaptando-o com o de HANDY (1978), seriam descartados os contratos coercitivos nesta pesquisa, pois estes seriam realizados contra a vontade do indivíduo e esses contratos são considerados característicos de prisões e campos de concentração, não cabendo neste contexto, portanto.

Vale re-enfatizar a consideração de que o Contrato Psicológico é passível de mudanças, nas quais os *contract makers* exercem um papel fundamental, influenciando as pessoas para criação de expectativas por intermédio de: interação explicitada pela comunicação oral ou escrita realizada por gerentes, pares, recrutadores, mentores e assim por diante; observação que pode ser utilizada pelos empregados para monitorar comportamentos de pares, gerentes e outros membros para coletar informações sociais da organização; sinais estruturados ou as transmissões de informações por meio das práticas de recursos humanos como: benefícios, compensação e critério de avaliação, documentação existente na organização também é uma forma de sinal estruturado, à medida que gera expectativas em seus anúncios, sua missão, documentos em geral e assim por diante. (ROUSSEAU *apud* MENEGON, 2004).

4. Metodologia da Pesquisa

Cumprida a etapa da fundamentação teórica pertinente ao tema, a tarefa passa a ser a de especificar os caminhos metodológicos que esta pesquisa pretendeu perseguir, assim como a definição da natureza do estudo e a escolha do método.

Por se tratar de um estudo cujo objetivo é analisar um determinado elemento em apenas uma organização, constatou-se que o mais adequado é o estudo de caso. Segundo ROESCH (1999), estudos de caso caracterizam-se como estratégia de pesquisa por permitirem estudar com profundidade fenômenos dentro de seu contexto, ser adequado ao estudo de processos e explorar fenômenos com base em vários ângulos.

Este método apresentou-se pertinente a esta pesquisa principalmente devido ao primeiro aspecto, uma vez que se pretende estudar pessoas em seu ambiente natural, e não fazer um experimento em um ambiente artificial. O estudo de caso é usado em pesquisa exploratória – adequada quando a compreensão do fenômeno a ser investigado mostra-se incipiente e pode ser baseado na coleta de dados tanto qualitativos quanto quantitativos (YIN, 2001). Este estudo utilizou ambos através da formulação de dois questionários distintos, os quais foram aplicados em momentos diferentes, em todos os dezoito integrantes do grupo PET – FEA Administração USP.

Inicialmente, aplicou-se um questionário composto por duas perguntas: “Quais as expectativas que você, individualmente, tem com relação ao PET?” e “Quais expectativas que você, individualmente, acredita que o PET tem em relação a você?”. Dentre os dezoito questionários aplicados doze foram respondidos.

Após a coleta das respostas foi feito um cruzamento e os principais itens citados foram listados para a formação de um segundo questionário. Este outro questionário foi constituído de duas partes, sendo que na primeira procurou-se descobrir a importância que cada integrante do grupo dá a cada expectativa que eles possam ter em relação ao Programa e o quanto elas estavam sendo atendidas; enquanto a segunda parte pretendeu analisar a opinião dos integrantes sobre as expectativas que o Programa tem em relação a eles e quanto eles atendiam a cada uma das expectativas.

Foram listados dezenove itens na primeira e vinte itens na segunda parte deste questionário, e foram utilizadas duas escalas como forma de resposta: de 1 a 4, porém com significados distintos - para analisar o grau de importância foi considerado: 1 = nada importante, 2 = pouco importante, 3 = importante, 4 = muito importante; enquanto para analisar o grau de atendimento considerou-se: 1 = não atende, 2 = atende parcialmente, 3 = atende, 4 = atende totalmente. Com este segundo questionário conseguiu-se obter a resposta de todos os dezoito integrantes do grupo, o que resulta em alto grau de confiabilidade nos resultados.

5. Análise dos Resultados Obtidos

Para a análise dos resultados foi utilizada a técnica de análise de médias e de frequências, com o objetivo de conhecer o comportamento médio das respostas dadas pelos respondentes e também as mais assinaladas. Procurou-se então estabelecer uma comparação entre a importância de cada expectativa e de atendimento, diferenciando os itens relacionais dos transacionais e permitindo-se delinear o Contrato Psicológico existente entre a organização e seus integrantes.

5. 1. Contextualização da Organização: PET – FEA Administração USP

O PET – FEA Administração USP conta com a participação de estudantes de graduação em Administração (bolsistas e de colaboradores) que realizam pesquisas, seminários e *workshops*, organizam palestras e encontros com temas acadêmicos e da realidade nacional e foi criado em outubro de 1994, com o incentivo da CAPES e por iniciativa do departamento de Administração da FEA / USP.

No ano em que o PET – FEA Administração USP foi criado a Universidade de São Paulo já contava com outros dezesseis Grupos PET em plena atividade. Estes estavam estabelecidos em departamentos de diversas Unidades da USP, tais como a Faculdade de Direito, a Escola Politécnica, a ESALQ – Piracicaba, entre outras. Nesse mesmo ano o estado de São Paulo era o Estado com o maior número de Grupos PET no Brasil, sendo que a UNESP já era a Instituição de Ensino Superior que possuía o maior número de Grupos PET no Estado.

Os Grupos PET passaram por um período de extrema dificuldade, devido à falta de incentivo federal, chegando a ter sua extinção decretada em 31 de Dezembro de 1999. A mobilização e luta dos mais de quatro mil bolsistas, colaboradores e Tutores do Programa em todo o País, impediu que este se acabasse, sendo repassada a responsabilidade da CAPES para a SESu /

MEC no ano de 2000. A luta pela oficialização institucional do Programa teve seu fim em setembro de 2005 com a Lei 11.180 e a Portaria 3.385.

No início de 2006 foi lançado pelo Ministro da Educação edital público de expansão do Programa de Educação Tutorial - PET, vinculado ao Departamento de Modernização e Programas da Educação Superior – DEPEM da Secretaria de Educação Superior. A última expansão do Programa ocorrera em 1996.

Desde 2002 o PET – FEA Administração USP vem sendo tutorado pelo Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque e atualmente é composto de doze bolsistas e seis colaboradores, todos estudantes de graduação em Administração da FEA/USP. A visão de futuro deste Grupo PET está atrelada à importância de manter o foco voltado para formar e reter o time com maior número de integrantes até a conclusão do curso, minimizando a rotatividade.

5. 2. Análise dos Dados Obtidos

O ponto inicial a ser destacado diz respeito aos resultados da primeira parte da pesquisa, ou seja, a parte na qual foi pedido a cada membro do grupo PET que relacionasse as expectativas que ele possuía em relação ao programa e também as expectativas que ele considerava serem as expectativas do PET em relação a ele. Os resultados dessa primeira parte da pesquisa foram analisados e consolidados em dois conjuntos de expectativas: expectativas dos membros em relação ao Programa e as expectativas que os bolsistas acreditavam ser as do Programa em relação a eles. Foram estes dois conjuntos de expectativas que compuseram, na segunda fase da pesquisa, os termos que deveriam ser analisados pelos membros do grupo em relação à sua importância e também ao seu atendimento.

Estes conjuntos de expectativas obtidos dos próprios membros do Programa, tidos como itens do Contrato Psicológico do PET, apresentaram a interessante característica de serem compostos, de forma muito equilibrada, por elementos tanto relacionais e transacionais, vindo claramente ao encontro das afirmações de MacNEIL (1985), GUZZO e NOOAN (1994), quando estes afirmavam que os Contratos Psicológicos tendem a apresentar componentes tanto relacionais quanto transacionais.

No que se refere aos resultados da segunda fase da pesquisa, pode-se destacar o fato de que, de forma geral, as expectativas levantadas pelos membros do grupo são consideradas realmente importantes e, além disso, têm sido relativamente bem atendidas (Tabela 1). Isso vale, tanto para as expectativas dos membros do grupo em relação ao PET, quanto para as expectativas que os próprios membros acreditam ser as expectativas do Programa em relação a eles.

No entanto, quando as expectativas relacionais e transacionais são analisadas separadamente, nota-se que as expectativas tidas como relacionais apresentaram uma importância média superior à média da importância das expectativas transacionais. Esta constatação também pode ser interpretada pela visão de MacNEIL (1985), GUZZO e NOOAN (1994), os quais afirmam que um Contrato Psicológico pode ser composto mais intensamente, tanto por aspectos relacionais quanto por aspectos transacionais. No caso do PET, dado que o número de expectativas relacionais apresentadas pelos membros do grupo foi superior ao número de expectativas transacionais, somado ao fato que as expectativas relacionais foram consideradas mais importantes e mais bem atendidas que as transacionais, é possível aferir que o contrato psicológico do grupo PET é predominantemente relacional.

Tabela Nº. 01 – Médias e Desvios Padrões dos Resultados

Médias e Desvios Padrões dos Resultados				
Expectativas do Membro em relação ao Programa				
	Importância		Atendimento	
	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão
Total	3,45	0,38	2,95	0,57
Relacionais	3,47	0,31	3,15	0,19
Transacionais	3,33	0,45	2,72	0,77
Expectativas do Programa em Relação ao Membro				
	Importância		Atendimento	
	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão
Total	3,45	0,22	3,13	0,35
Relacionais	3,48	0,21	3,25	0,35
Transacionais	3,42	0,24	2,98	0,30

Admitindo que o contrato psicológico do PET, do ponto de vista de seus integrantes seja predominantemente relacional, de acordo com GUZZO e NOOAN (1994), caso o Programa queira manter e desenvolver esses aspectos relacionais evitará efeitos negativos advindos de uma quebra ou violação desse contrato. O Programa deve apresentar práticas de Recursos Humanos que busquem ir além das necessidades básicas dos seus membros. As mesmas devem tentar fazer com que outros fatores relacionados às atividades do Programa sejam destacados e desenvolvidos, aspectos tais como a amizade, o companheirismo, o clima organizacional positivo, entre outros.

Neste sentido, de acordo com a conceituação apresentada por HANDY (1978), o Contrato Psicológico do PET pode ser entendido como um contrato cooperativo. Isso significa dizer que a liderança do Programa, à medida que for identificando o crescente alinhamento dos membros com as metas da organização, terá a oportunidade efetiva de abrir mão de boa parte dos controles e fiscalização diários, permitindo aos componentes do Grupo maior liberdade na escolha de suas metas e na forma como cada um procurará alcançá-las.

A análise mais detalhada dos resultados também forneceu informações bastante importantes e de grande interesse. Serão citados a seguir alguns dos resultados das análises de frequência da segunda parte da pesquisa (Tabela 2), destacando-se aqueles que apresentaram números e comparações mais peculiares.

Dentro da análise do comportamento apresentado por alguns itens do Contrato Psicológico do PET, o que mais se destaca é o que se refere à expectativa transacional constante do conjunto de expectativas dos membros do grupo em relação ao Programa. Dentre todas as expectativas avaliadas pelos membros do Programa, o item “Pontualidade no recebimento da bolsa” foi o que apresentou menor atendimento, dado que 77% dos bolsistas do programa afirmaram que esta expectativa não tem sido atendida de forma alguma e os 23% restantes afirmaram que tem sido apenas parcialmente atendida. Este item, no entanto, esteve entre os considerados de menor importância, visto que a frequência das respostas foi bem distribuída: apenas 31% dos respondentes consideraram muito importante, 38% considerou importante e a relevante porcentagem de 31% considerou o item pouco importante. Estes dados vêm ao encontro da teoria de GUZZO e NOOAN (1994), a qual afirma que se pode esperar um elevado grau de compreensão e flexibilidade na percepção e interpretação dos bolsistas quanto à falha nesse elemento transacional do contrato psicológico do Grupo, dado que o Contrato Psicológico do PET apresentou-se como predominantemente relacional.

Tabela Nº. 02 – Expectativas

Expectativas dos Membros em Relação ao Programa				Expectativas do Programa em Relação aos Membros											
Expectativas				1	2	3	4	Expectativas				1	2	3	4
R	1	R - Obter ajuda de membros mais experientes	IMPORTÂNCIA	0%	11%	22%	67%	R	1	R - Cuidado com o patrimônio	ATENDIMENTO	0%	11%	44%	44%
			ATENDIMENTO	0%	17%	44%	39%				IMPORTÂNCIA	0%	0%	11%	89%
R	2	R - Relacionamento positivo / trabalho em equipe	IMPORTÂNCIA	0%	0%	22%	78%	R	2	R - Pró-atividade	ATENDIMENTO	0%	0%	30%	50%
			ATENDIMENTO	0%	6%	50%	44%				IMPORTÂNCIA	0%	17%	56%	28%
R	3	R - Adquirir senso de responsabilidade	IMPORTÂNCIA	0%	0%	30%	44%	R	3	R - Criatividade	ATENDIMENTO	0%	17%	56%	28%
			ATENDIMENTO	0%	17%	39%	44%				IMPORTÂNCIA	0%	33%	56%	11%
R	4	R - Estimulo ao desenvolvimento da pró-atividade	IMPORTÂNCIA	0%	0%	33%	67%	R	4	R - Respeito entre os membros	ATENDIMENTO	0%	0%	11%	89%
			ATENDIMENTO	0%	17%	56%	28%				IMPORTÂNCIA	0%	0%	22%	78%
R	5	R - Comprometimento dos integrantes	IMPORTÂNCIA	0%	0%	39%	61%	R	5	R - Participação ativa	ATENDIMENTO	0%	0%	33%	67%
			ATENDIMENTO	0%	28%	67%	6%				IMPORTÂNCIA	0%	28%	28%	44%
R	6	R - Crescimento pessoal	IMPORTÂNCIA	0%	0%	22%	78%	R	6	R - Apoio para o fortalecimento do programa	ATENDIMENTO	0%	6%	33%	61%
			ATENDIMENTO	0%	6%	67%	28%				IMPORTÂNCIA	0%	28%	33%	39%
R	7	R - Abertura para a implementação de idéias	IMPORTÂNCIA	0%	11%	44%	44%	R	7	R - Contribuição com a sociedade	ATENDIMENTO	0%	6%	50%	44%
			ATENDIMENTO	0%	0%	72%	28%				IMPORTÂNCIA	6%	17%	30%	28%
R	8	R - Responsabilidade social em todas as atividades	IMPORTÂNCIA	0%	0%	44%	56%	R	8	R - Dedicção	ATENDIMENTO	0%	6%	39%	56%
			ATENDIMENTO	0%	11%	50%	39%				IMPORTÂNCIA	0%	22%	61%	17%
R	9	R - Convívio com pessoas de mesmo interesse	IMPORTÂNCIA	0%	39%	50%	11%	R	9	R - Comprometimento	ATENDIMENTO	0%	0%	39%	61%
			ATENDIMENTO	0%	28%	56%	17%				IMPORTÂNCIA	0%	6%	56%	39%
R	10	R - Desenvolvimento de amizades	IMPORTÂNCIA	0%	0%	67%	33%	R	10	R - Abertura para novos conhecimentos	ATENDIMENTO	0%	11%	50%	39%
			ATENDIMENTO	0%	28%	39%	33%				IMPORTÂNCIA	0%	0%	50%	50%
T	11	T - Pontualidade no recebimento da bolsa	IMPORTÂNCIA	0%	31%	38%	31%	R	11	R - Integração entre os petianos	ATENDIMENTO	0%	0%	56%	44%
			ATENDIMENTO	77%	23%	0%	0%				IMPORTÂNCIA	0%	22%	44%	33%
T	12	T - Contato com diversas áreas da Administração	IMPORTÂNCIA	0%	0%	30%	50%	T	12	T - Particip. em eventos e encontros do PET	ATENDIMENTO	0%	0%	30%	50%
			ATENDIMENTO	0%	44%	44%	11%				IMPORTÂNCIA	0%	33%	50%	17%
T	13	T - Aplicação da teoria	IMPORTÂNCIA	0%	0%	61%	39%	T	13	T - Trabalho em grupo	ATENDIMENTO	0%	0%	44%	56%
			ATENDIMENTO	6%	30%	44%	0%				IMPORTÂNCIA	0%	11%	67%	22%
T	14	T - Aprofundamento em temas de interesse	IMPORTÂNCIA	0%	0%	30%	50%	T	14	T - Bom rendimento acadêmico	ATENDIMENTO	0%	11%	72%	17%
			ATENDIMENTO	6%	6%	50%	39%				IMPORTÂNCIA	0%	11%	78%	11%
T	15	T - Oport. de desenvolver pesq. do meu interesse	IMPORTÂNCIA	0%	6%	39%	56%	T	15	T - Desenvolvimento de pesquisas	ATENDIMENTO	0%	0%	56%	44%
			ATENDIMENTO	0%	11%	56%	33%				IMPORTÂNCIA	6%	22%	56%	17%
T	16	T - Complementação da formação acadêmica	IMPORTÂNCIA	0%	0%	33%	67%	T	16	T - Presença em reuniões e eventos PETianos	ATENDIMENTO	0%	0%	30%	50%
			ATENDIMENTO	0%	6%	72%	22%				IMPORTÂNCIA	6%	22%	30%	22%
T	17	T - Acesso a atividades de ensino	IMPORTÂNCIA	0%	6%	33%	61%	T	17	T - Respeito às regras	ATENDIMENTO	0%	0%	56%	44%
			ATENDIMENTO	0%	17%	44%	39%				IMPORTÂNCIA	0%	6%	44%	50%
T	18	T - Desenvolvimento de atividades de extensão	IMPORTÂNCIA	0%	6%	39%	56%	T	18	T - Ética em relação ao programa	ATENDIMENTO	0%	0%	17%	83%
			ATENDIMENTO	0%	28%	30%	22%				IMPORTÂNCIA	0%	6%	44%	50%
T	19	T - Espaço crítico	IMPORTÂNCIA	0%	17%	44%	39%	T	19	T - Socializar experiências	ATENDIMENTO	0%	11%	39%	50%
			ATENDIMENTO	0%	28%	61%	11%				IMPORTÂNCIA	6%	44%	33%	17%
T	20	T - Contribuir com o eixo temático do PET	IMPORTÂNCIA	0%	28%	39%	33%				ATENDIMENTO	0%	28%	39%	33%
			ATENDIMENTO	6%	44%	28%	22%				IMPORTÂNCIA	6%	44%	28%	22%

Ainda dentro das expectativas dos membros em relação ao programa, outros dois itens que se destacaram pelo baixo atendimento foram “Aplicações da Teoria”, o qual 56% dos respondentes consideraram que é atendido apenas parcialmente ou não é atendido, e “Contato com diversas áreas da Administração”, que foi considerado por 44% dos integrantes parcialmente ou nada atendido, sendo que ambos os itens são expectativas transacionais. Estes índices são agravados se for considerado o fato de que ambas as expectativas foram consideradas por 100% dos respondentes como importantes ou muito importantes.

Um dado positivo, entretanto, foi verificado no item transacional “Complementação da formação Acadêmica”, o qual além de ter sido considerado importante ou muito importante em 100% dos questionários, foi também o que apresentou maior grau de atendimento dentre os itens transacionais, dado que 94% consideraram que esta expectativa é, pelo menos, atendida.

Quanto às expectativas relacionais, de modo geral elas apresentaram grande importância aos respondentes e não apresentaram índices baixos de atendimento, dado que os itens considerados menos atendidos apresentaram apenas 28% de atendimento parcial e que

nenhum item foi considerado não atendido. Este resultado aponta, mais uma vez, a forte característica relacional que predomina neste contrato.

A expectativa que mostrou o maior índice de atendimento, tanto dentre os itens relacionais quanto transacionais, foi a “Abertura para implementação de idéias”, a qual foi a única em que 100% dos integrantes afirmaram ser atendida ou atendida totalmente. Porém, esta expectativa não esteve entre as mais importantes, visto que 11% dos respondentes consideraram-na pouco importante.

Por outro lado, duas das três expectativas menos atendidas foram consideradas ao menos importantes para todos os integrantes do Programa. Ambas as expectativas, “Comprometimento dos Integrantes” e “Desenvolvimento de amizades”, apresentaram 72% das respostas entre atendida e atendida totalmente, enquanto os demais itens relacionais apresentaram no mínimo 83%.

No que tange à opinião dos membros sobre quais expectativas o Programa teria em relação a eles foi possível observar que os índices de importância também se apresentaram elevados, tanto nos itens relacionais quanto nos transacionais. Porém, ao analisar o atendimento de tais expectativas constatou-se que, enquanto os itens relacionais mostraram-se tão atendidos quanto os das expectativas dos membros em relação ao Programa, os itens transacionais foram percebidos como mais bem atendidos do que as expectativas transacionais dos integrantes em relação ao PET. Este resultado, no entanto, pode ter apresentado certo viés, já que este atendimento foi auto-avaliado por cada integrante individualmente.

Ao avaliar os itens relacionais deste lado do contrato é possível notar que, dos três itens que se apresentaram pelo menos atendidos por todos os membros do Programa, dois deles – “Cuidado com o patrimônio” e “Abertura para novos conhecimentos” não estavam entre os mais importantes. Já dentre os que ofereceram menores índices de atendimento, destacam-se os itens “Participação ativa” e “Apoio para o fortalecimento do Programa”, os quais apresentaram alta importância, demonstrando distância considerável entre o que se percebe que o PET espera de seus integrantes e o que eles de fato conseguem atender.

É curioso observar que a expectativa menos atendida, “Criatividade”, que apresentou apenas 67% das respostas entre atendida ou atendida totalmente, foi também a considerada menos importante, com porcentagem de 83% das respostas entre importante e muito importante. Já um resultado positivo foi observado na expectativa “Respeito entre os membros”, uma vez que foi a única, das que apresentaram 100% entre importante e muito importante, que apresentou também 100% de respostas entre atendida e atendida totalmente, demonstrando que não existe distância entre a distância e o atendimento de tal expectativa. Este resultado mostra-se favorável na medida em que se releva o fato de que possíveis desajustes no Contrato Psicológico do PET – FEA Administração USP e seus integrantes podem causar queda no desempenho e comprometimento dos membros ou até mesmo rompimentos.

Na observação das expectativas transacionais que o PET teria em relação aos seus membros, constatou-se certa homogeneidade quanto à importância, porém, heterogeneidade no que diz respeito ao atendimento. Neste último ponto foi visível que alguns pontos apresentaram baixíssimo atendimento enquanto outros apresentaram alto atendimento.

“Socializar experiências” e “Contribuir com o eixo temático do PET” foram os itens que apresentaram menor atendimento: apenas 50% disseram que atendiam ou atendiam totalmente a esta expectativa, enquanto a outra metade declarou atender pouco ou nada. Este fato, porém,

é amenizado pelo fato de que tais expectativas não estavam entre as mais importantes, pois apresentaram 89% e 72%, respectivamente, de respostas entre importante e muito importante. Nota-se, por outro lado, que o item “Participação em eventos e encontros do PET” também apresentou baixo atendimento – apenas 67% afirmaram atender ou atender totalmente tal expectativa –, apesar de estar entre as expectativas consideradas ao menos importantes por 100% dos respondentes.

Um aspecto positivo observado foi que as duas expectativas mais bem atendidas – “Respeito às regras” e “Ética em relação ao Programa” – estavam dentre as mais importantes também. Apesar de ainda existir uma distância entre o atendimento e a importância de tais itens deste Contrato Psicológico, esta pode ser considerada ínfima, visto que, enquanto 100% dos integrantes consideraram os itens importantes ou muito importantes, exclusivamente 94% consideraram que ao menos atendem tais expectativas.

As análises feitas através das respostas permitiram observar que o Contrato Psicológico existente entre o PET-FEA Administração USP e seus integrantes apresenta certa distância entre a importância de cada expectativa e seu atendimento. Entretanto, por ser um contrato mais relacional do que transacional, há maior flexibilidade por ambas as partes, sendo que esta distância não se mostra grande o suficiente para ser entendida como uma quebra no contrato, o que favorece o clima organizacional dentro do Programa.

7. Considerações Finais

Vale destacar que o presente trabalho procurou apresentar as visões de diferentes autores sobre a importância e relevância de se compreender corretamente os aspectos psicológicos envolvidos numa relação de trabalho, devido principalmente à importante função que os Contratos Psicológicos exercem sobre o comportamento dos membros de uma organização.

O objetivo do trabalho era levantar e delinear o Contrato Psicológico do Programa de Educação Tutorial – PET – FEA Administração USP por meio da análise estatística dos resultados de pesquisa prévia, e da confrontação desses resultados com a teoria sobre o assunto. Desta forma, foi possível obter informações relevantes sobre o contexto organizacional do Programa e sobre possíveis atitudes a serem tomadas para utilizar os potenciais que um determinado tipo de Contrato Psicológico pode oferecer.

No delineamento e análise do Contrato Psicológico do PET – FEA Administração USP foi possível encontrar aplicação para boa parte dos conceitos presentes na literatura sobre o assunto. Os resultados da pesquisa, quando analisados sob o prisma da teoria dos Contratos Psicológicos, permitiram que fosse feita uma série de leituras e interpretações sobre as características organizacionais do Programa. As análises apontaram, por exemplo, que, de acordo com a teoria, os membros do Grupo PET, por darem maior importância a aspectos relacionais do Contrato Psicológico, devem ser mais tolerantes a eventuais incongruências em partes do contrato transacional. Identificaram-se, ainda, estratégias de Recursos Humanos que poderiam ser utilizadas na otimização do desempenho de organizações com Contratos Psicológicos similares ao do PET.

Este estudo também serve como base para estudos mais aprofundados no próprio PET – FEA Administração USP. Pretende-se, posteriormente, cruzar os dados obtidos sobre o Contrato Psicológico junto com fatores que indiquem o comprometimento dos integrantes do grupo, de

tal forma a fazer possíveis correlações de como o atendimento das expectativas influencia no comprometimento e desempenho do grupo.

7.1 Possíveis Contribuições

As possíveis contribuições oriundas desta pesquisa são: delineamento do Contrato Psicológico existente dentro do PET – FEA Administração USP para que pudesse ser analisada, tanto a sua função enquanto motivador, quanto a possível geração de insatisfação devido a incongruências no contrato, possibilitando as recontrações que se fizerem necessárias; desenvolvimento de futuras pesquisas em variadas instâncias quais sejam: aprofundadas no PET – FEA Administração USP ou estendidas a Grupos PET – USP Campus Capital; Grupos PET – USP de Campi do Interior; Grupos PET de todas as Universidades da cidade de São Paulo; Grupos PET de todas as Universidades do Estado de São Paulo; Grupos PET de todo o Brasil.

8. Referências

- ERBER, R. e FISKE, S. T. **Outcome Dependency and Attention to Inconsistent Information.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984. Vol. 47 p. 709-726.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- GUZZO, R. A. e NOOAN, K. A. **Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract.** *Human Resource Management*, Fall 1994. Vol. 33, Num. 3, p. 447-462.
- HANDY, C. B. **Como Compreender as Organizações.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- 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*, 2001. Vol. 24, Num. 1, p. 463-489.
- MacNEIL, I. R. **Relational Contract: What we do and do not Know.** *Wisconsin Law Review*, 483-525,1985.
- MENEGON, L. F. **Contratos Psicológicos como Influenciadores dos Índices de Rotatividade Voluntária em Empresas de Consultoria.** Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2004.
- MORRISON, D. E. **Psychological Contracts and Change.** *Human Resource Management*, Fall 1994. Vol. 33, Num. 3, p. 353-372.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROUSSEAU, D. M. e PARKS, J. M. **The Contrast of Individuals and the Organizations.** In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. 1993, Vol. 15, p. 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.
- ROUSSEAU, D. M. **Promises in Action: Psychological Contracts in Organizations.** Newbury Park, CA: Sage. (in press).
- ROUSSEAU, D. M. e WADI-BENZONI, K. A. **Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created.** *Human Resource Management*, Fall 1994. Vol. 33, Num. 3, p. 463-489.
- SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- WAGNER, J. A. e HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo: Editora Saraiva, 1999.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** São Paulo: Bookman, 2001.