

Maria Júlia Carvalho Anbreu

Mestre em Administração pela FEAD-Minas

E-mail: mariajulia@jnc-adv.com.br

Georgina Alves Vieira da Silva

Doutora em Psicologia Social pelo Instituto de Psicologia da USP

Professora do Mestrado Profissional em Administração da FEAD-Minas

E-mail: georgina.vieira@terra.com.br

RESUMO

Este artigo descreve e analisa a formação do contrato psicológico em 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 na área operacional (mecânicos e eletricitas) da gerência de manutenção de equipamentos de minas, localizada no Estado de Minas Gerais. O estudo caracteriza-se por realizar 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, que chamamos de contrato psicológico e que tem correlação com o comportamento humano na organização.

Palavras-chave: Contratos Psicológicos, Comportamento Organizacional, Recursos Humanos.

PSYCHOLOGICAL CONTRACTS IN ORGANIZATIONS: FORMULATION FUNDAMENTALS

ABSTRACT

The preparation of a psychological contract at a large Brazilian mining company was described and analyzed. A theoretical review was made of “psychological contracts” including a description and explanation of the phenomenon and its importance. Relationships with intrinsic and extrinsic organizational elements, such as the communications subordinate – chief, were then addressed to facilitate an understanding of behavioral and organizational dynamics. Individual in depth interviews collected data from mechanics and electricians in the maintenance activity of mining equipment in the state of Minas Gerais. A qualitative approach and analysis used the model proposed by Rousseau (1995) to identify 6 characteristics of the presence of a psychological contract in this organization. Conclusions pointed to mutual expectations and an “invisible” pact between the individual and the organization, which is called a psychological contract, correlated with human behavior in the organization.

Key words: Psychological Contracts, Organizational Behavior, Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

Os fatores de mercado, a rapidez com que 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 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 estas não estão submetidas a contratos formais e regulamentos internos, tão-somente. A subjetividade é apresentada por esses autores como um aspecto que precisa necessariamente ser admitido pela gestão de pessoas. A 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 uma comunicação mais eficaz na organização e, assim, o entendimento da contradição entre necessidades do indivíduo e exigências da organização. Poderá, dessa forma, embasar melhor os acordos societários e os de entendimento, 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 do tema “contratos psicológicos” e de sua importância, tendo como

objetivo geral analisar a formação do contrato psicológico nas organizações, ou seja, identificar os fatores que influenciam a sua construção. A relevância do tema consiste na possibilidade de propiciar maior compreensão do comportamento humano nas organizações, de tal forma que se 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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: CONTRATOS PSICOLÓGICOS

Na esfera organizacional, Argyris (1960) foi o primeiro que 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 do 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), 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 (1978:26). Para o autor, o contrato psicológico lida com as expectativas da organização sobre o indivíduo e suas contribuições para satisfazê-la de forma dinâmica, num processo de influência mútua e contínua.

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, 1982:18). 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 Rousseau¹ uma das mais relevantes pesquisadoras do assunto. 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 no 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, 1997:228, 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 (referem-se a expectativas sobre o desempenho, segurança e recompensas financeiras no trabalho) e inconscientes (referem-se à 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 é a de que seriam 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), segundo a qual os empregados acreditam que têm contribuições

específicas a dar à organização em troca dos benefícios oferecidos – explicitamente ou não – pelo empregador.

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

- Opiniões, valores, expectativas e aspirações do empregador e do empregado em relação a promessas e obrigações implícitas no relacionamento.
- Confiança nos termos do relacionamento. Como essas promessas e obrigações não são necessariamente explícitas, há necessidade de partilhamento de confiança no relacionamento. Portanto, expectativas dependem de interpretações interpessoais.
- 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.
- Por serem baseados nas percepções individuais, podem-se encontrar em uma mesma organização contratos psicológicos diferentes, que, por sua vez, influenciarão de maneiras distintas nas formas percebidas dos eventos organizacionais.

Percepção de reciprocidade organizacional seria, segundo Siqueira (2002:5), “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, dependendo do ambiente social envolvido.

As abordagens de Siqueira (2002, 2003), assim como as de Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), apontam a existência da relação de troca entre indivíduo e organização, e analisam e conceituam as percepções do empregado sobre as relações

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

existentes entre as partes, as quais se complementam mutuamente.

Segundo Millward e Brewerton (2000), o contrato psicológico pode ser comparado ao Princípio de Reciprocidade de Gouldner (1960), uma vez que envolve obrigações recíprocas; porém, o contrato sofre grande interferência do componente emocional da relação. Os autores acrescentam 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 o histórico entre as partes e a personalidade do indivíduo.

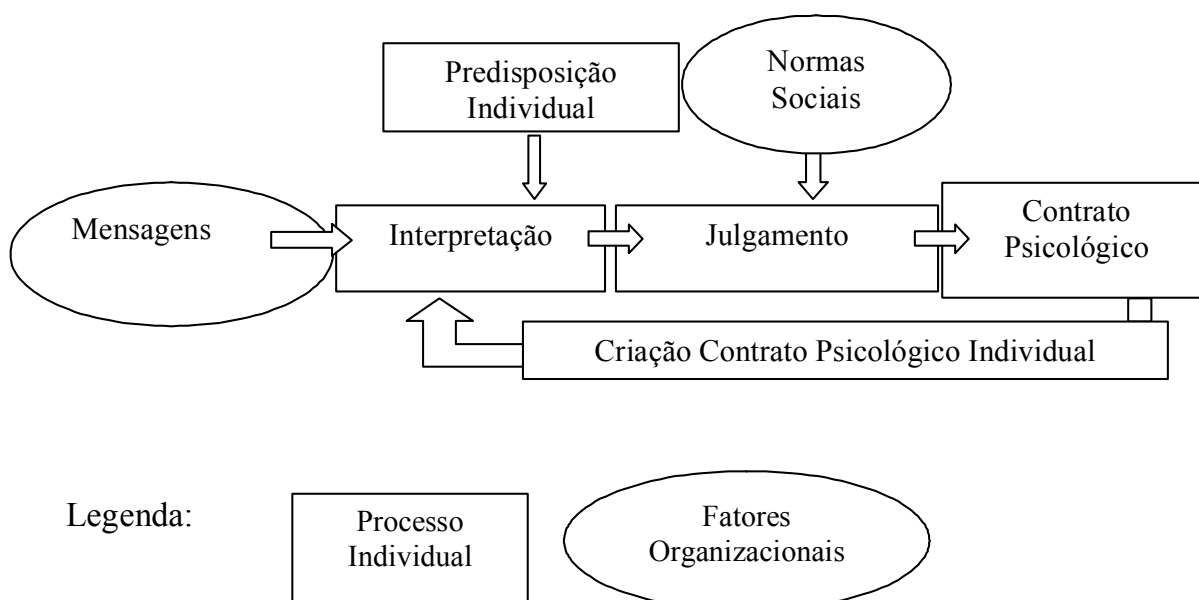
Assim como Kolb (1978), Schein (1982) enfatiza que o contrato psicológico mudará ao longo do

tempo, à medida que as necessidades e forças externas mudarem, o que o torna dinâmico, a ser renegociado constantemente. O relacionamento entre as organizações e seus membros evolui continuamente, seja por razões internas, como mudanças nos titulares de cargos, seja por motivos externos, como novos desafios e oportunidades ambientais.

Na visão de Rousseau (1995), o contrato psicológico é modelo mental, além de prática social, e 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 construção do contrato psicológico.

Figura 1: Criação do contrato psicológico individual



Fonte: ROUSSEAU (1995:33, 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. Algumas mensagens, porém, recebem atenção maior do trabalhador em razão de fatores como a visibilidade do fato ou fatores pessoais. A interpretação das mensagens por pessoas recém-contratadas será diferente da das demais, da mesma forma como 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 à comunicação entre chefe e subordinado, para que se verifique se as mensagens enviadas pela organização, a forma como são divulgadas pelas chefias e como elas são interpretadas pelos funcionários atuam sobre o desempenho destes últimos.

As intenções podem ser transmitidas de forma explícita, mediante documentos escritos, políticas e práticas organizacionais, ou de forma implícita, por meio de ações que beneficiam ou prejudicam os funcionários e que são interpretadas e comparadas por outros empregados. 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 do 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 na interpretação dos contratos psicológicos inscreve-se, pois, como importante competência das lideranças, que propicia alinhamentos de desempenho e previne a ocorrência de conflitos entre as partes.

Kolb (1978) propõe entender como os contratos psicológicos têm implicações na produtividade e na satisfação individual. Quando a pessoa espera mais do que obtém, ela se sente 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 às 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 porque a noção exata do que foi violado ou do 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.

3. 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 eletricitas) da gerência de manutenção de equipamentos de minas, localizada no Estado de Minas Gerais. Essa gerência abrange 103 funcionários no total, com 3 níveis hierárquicos: 1 gerente, 2 supervisores e 100 funcionários operacionais. Todos os funcionários dessa população são homens; 91,3% têm entre 19 e 45 anos e 86,4% têm segundo grau. Outra característica dessa 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 era de, 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 significava que cada agrupamento de quatro funcionários estava sujeito ao mesmo ambiente, ao mesmo superior.

Procurava-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 – influências de mensagens emitidas pela organização/normas sociais. As categorias de análise auxiliaram as autoras na compreensão das bases de construção do contrato psicológico.

4. 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 é a 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 do ingresso na empresa. Várias expectativas em relação ao emprego são criadas por influência da imagem externa da empresa ou por comunicações informais de conhecidos do funcionário, sem que este 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 estabelecerem vínculo com a empresa, nem como elas foram criadas.

Por meio das categorias de análise apresentadas nas matrizes podemos notar que o contrato psicológico é formado, inicialmente, sob 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 a construção do contrato.

Com o ingresso do funcionário na empresa, as expectativas recíprocas vão-se consolidando – estreitando assim o contrato psicológico – ou vão-se esvaindo, se 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. Essas mensagens implícitas ou explícitas implicam planos para o futuro e geram expectativas no indivíduo, sejam elas positivas ou negativas.

Rousseau (1995:37) 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 mais lembrados pelos integrantes da organização do que qualquer mensagem escrita. Dessa forma, as ações que as pessoas presenciam são observadas por todos e contribuem para a criação do contrato psicológico. Isso se confirma com o 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 é repassada aos funcionários nos Diálogos Diários de Segurança — DDS, que ocorrem na troca de turnos.

A comunicação externa (pela mídia) também contribui para a 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 transmite mensagens: “Hoje a gente vê que ela [a empresa] está adquirindo novas minas, oportunidades 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 disponível aos integrantes da organização, a respeito deles, do seu grupo de trabalho ou da organização como um todo.

Analizou-se, ainda, a comunicação entre chefe e subordinado na construção dos contratos psicológicos.

A pesquisa pôde constatar, no caso estudado, que 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 a 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 recebem maior atenção dos funcionários do que qualquer outro tipo de comunicação organizacional, como jornais, manuais ou boletins eletrônicos.

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

Os motivos que levam uma pessoa a dar atenção a uma mensagem ou a interpretá-la 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 a maneira pela qual 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 sobre o grau de satisfação com a chefia e o trabalho.

Sobre o relacionamento e o diálogo com o supervisor:

“A chefia que é tudo gente boa, não tem separação nenhuma, é tudo gente boa”.

Também sobre o relacionamento e o 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 sua interpretação da realidade:

“[...] como a gente é do ramo da área de mineração, a gente já tem uma noção do 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 inscrevi, fiz o teste e comecei como menor-aprendiz. Desde quatorze anos de idade trabalho como mecânico”.

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

O 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 têm, com o fabricante da máquina eu já estive várias vezes em treinamento, então tudo isso soma”.

O funcionário de baixo desempenho, por sua vez, assim se expressa:

“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 por parte 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% têm de dois a seis anos e 33% estão na empresa há mais de seis anos.

Para Robinson, Kraatz e Rousseau (1994:140, tradução nossa), o indivíduo tende, ao longo do tempo, a superestimar suas contribuições e subestimar o seu custo 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 os 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 a eles e conferindo-lhes maior responsabilidade.

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

Percebeu-se, na avaliação feita pelo supervisor 1, tendência a considerar empregados mais velhos como de baixo desempenho. O supervisor 2, contudo, 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, divididos em três categorias: características e predisposições individuais, aspectos organizacionais e relação chefe-subordinado.

Quadro 1: Fatores estruturantes na formação do contrato psicológico

Fatores estruturantes do contrato psicológico	
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
	Ambiente de tarefas
Relação chefe/subordinado	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)

Fonte: As autoras.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho propôs-se a entender a dinâmica da 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.

Notou-se que o contrato psicológico é estabelecido independentemente da vontade dos indivíduos, e mesmo sem a conscientização de que está sendo construído. A maioria dos atores organizacionais não percebe a ocorrência desse fenômeno, o que sustenta as afirmações de Rousseau (1995) de que as intenções da empresa são transmitidas o tempo todo por documentos escritos, políticas e práticas organizacionais, e por formas implícitas, como a consideração da experiência anterior do empregado ou sua 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 da empresa antes de qualquer contato do empregado com ela. Fatores internos, como comunicados orais que são passados ao funcionário logo que ele ingressa na organização (promessas de treinamento, suporte, plano de carreira e benefícios), 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 às tradições e costumes são formas inconscientes de construção das expectativas dos empregados, as quais contribuem para a 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 disso, 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 sobre um mesmo evento.

Nos casos de expectativas não cumpridas, os empregados tendem a renegociar os acordos implícitos, impondo novas condições ao empregador e influenciando, assim, 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 permitam tanto informar aos empregados como está a satisfação da empresa com as condutas e o desempenho deles e como as decisões e cumprimento de promessas acontecerão, quanto aos trabalhadores questionar decisões tomadas pela empresa.

A preocupação com a comunicação interna deve ir além da adoção de instrumentos formais pela empresa, e ser pensada como estratégia que permite aproximar gerentes e supervisores dos empregados, possibilitando 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, tarefa que seria incluída entre as responsabilidades da área de recursos humanos na capacitação gerencial. Dessa forma, a comunicação bilateral é importante para o alinhamento das estratégias organizacionais às expectativas dos empregados.

Vale ressaltar, no entanto, que a pesquisa não é generalizada e que se recomendam 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 no campo da Administração de Empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. *Understanding organizational behaviour*. Homewood, Illinois: The Dossey Press, Inc., 1960.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, New York: McGraw-Hill Book Company, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

GUEST, D. E. Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, New York: John Wiley & Sons, Ltd., v. 19, n. 1, p. 649-664, 1998.

GUZZO, R. A.; NOONAN, K. Human Resource Practice as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, Ltd., v. 33, n. 3, p. 447-462, 1994.

HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

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.

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

MORRISON, E. W.; 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.

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.

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

SCHEIN, E. H. *A Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

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

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

SMITHSON, J.; LEWIS, S. *The Psychological Contract: a sloan work and family encyclopedia entry*. 2003. Disponível em: <http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpe dia/wfpPCent.html>. Acesso em: 21 mar. 2005.

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

7. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; 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*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. I.
- _____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. (Org.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. I.
- CONWAY, N.; BRINER, R. B. Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behaviour*, New York: Elsevier Science, n. 61, p. 279-301, 2002.
- GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, J. (Org.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. III.
- GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Ed. Artmed, 2004.
- HARWOOD, R. *The psychological contract and remote working*. Disponível em: <<http://www.odysseyzone.com/news/hot/rousseau.htm>>. Acesso em: 29 mar. 2005.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HUTTON, D.; CUMMINS, R. Development of Psychological Inventory. *Australian Journal of Career Development*, v. 6, n. 3, p. 35-41, 1997.
- LAPIERRE, L. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, J. (Org.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. v. II.
- LESTER, S. W.; 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.; 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.; MAKIN, P. J. The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, UK: MCB University Press, v. 21, n. 2, p. 84-91, 2000.
- MIRADOR Internacional. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. São Paulo, 1980.
- NICHOLSON, N.; 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. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 217-235, ed. especial, 2002.
- ROUSSEAU, D. M. Schema, promise and mutuality: the building blocks of psychological contract. *Journal of Occupational Psychology*, Great Britain, v. 74, p. 511-541, 2001.
- _____. The “problem” of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behaviour*, New York: John Wiley & Sons, Ltd., v. 19, n. 1, p. 665-671, 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 (Doutorado) – Instituto de Psicologia. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- _____. Organizações Flexíveis, terceirização por *insourcing* e gestão de recursos humanos: paradoxos e contradições. In: *Revista de Administração da Fead-Minas*, Belo Horizonte: Fead-Minas, v. 1, n. 2, p. 121-132, set. 2004.
- SOUZA, V. L. de. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- SPARROW, P.; 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.
- WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 217-235, ed. especial, 2002.
- 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.