

A relevância do contrato psicológico para as relações de trabalho contemporâneas

Leila Sharon Nasajon Gottlieb¹

O mundo do trabalho vem sendo afetado por uma diversidade de fatores e o modelo tradicional em que se desenvolviam as relações profissionais está sendo questionado. Um dos fatores de influência é o aumento da flexibilidade e da fragmentação do trabalho. Diferentes padrões de jornada, crescimento da subcontratação de atividades não essenciais ao negócio, aumento da variedade das formas de contrato, o trabalho exercido de forma diversificada como o trabalho em casa, por exemplo, fazem com que seja menos factível para as organizações desenvolver, operar e monitorar o ambiente e os profissionais, assim como garantir tratamento equitativo para todos (GUEST, 2004). A flexibilidade e a fragmentação da força de trabalho representam desafios para o gerenciamento, coordenação e controle das atividades. A necessidade urgente de mudanças constantes e os avanços tecnológicos são também responsáveis pelo aumento da turbulência no sistema.

Nesse contexto, é interessante contar com modelos que possam ser úteis na análise das mudanças nas relações de trabalho e nas consequências dessas transformações para as organizações e para os trabalhadores. O conceito de contrato psicológico prevê uma oportunidade para explorar o processo e o conteúdo das relações de trabalho através de análises com foco nos acordos menos explícitos, que podem ser renegociados ou modificados ao longo do tempo, que são influenciados por uma variedade de fatores contextuais e apresentam consequências para as partes envolvidas.

A noção de contrato psicológico pode ser interessante para o entendimento das relações de trabalho a partir das percepções das pessoas envolvidas. Muitos aspectos dos relacionamentos são implícitos ou, pelo menos, não escritos, o que pode suscitar diferentes entendimentos sobre as expectativas, as promessas e as obrigações (GUEST, 2004).

Os contextos econômico, social e legislativo têm papel central na pressão para a mudança nas relações de trabalho e fizeram emergir novas formas mais flexíveis, fragmentadas e baseadas em valores mais individualistas do que coletivistas. Para Guest (2004), houve também o crescimento de políticas de recursos humanos designadas a promover a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais e os sistemas institucionais mais tradicionais não conseguem acomodar facilmente a natureza mais variada e idiossincrática das relações.

O principal objetivo de estudar o contrato psicológico, na opinião de Guest (2004), é proporcionar um amplo modelo de análise que possa explorar as relações de trabalho desenvolvidas neste século, em que um dos maiores objetivos da gestão de pessoas é promover o alto comprometimento dos trabalhadores.

¹ Psicóloga, mestranda em Administração de empresas pela PUC-Rio, bolsista do projeto Ética e Realidade Atual

O desenvolvimento do conceito de contrato psicológico.

As demandas das organizações pelo desempenho dos profissionais no trabalho são baseadas em noções múltiplas e variadas acerca do que eles estão obrigados a fazer. Por outro lado, os trabalhadores também têm varias noções acerca do que organizações devem prover para eles e isso inclui, por exemplo: conteúdo do trabalho, segurança no trabalho, treinamento e desenvolvimento, recompensas e benefícios e perspectivas futuras na carreira. Parte dessas obrigações não está contida no contrato formal, mas são implícitas.

Argyris (1960 apud Anderson e Schalk, 2010) foi o primeiro autor a utilizar o conceito de contrato psicológico para descrever a relação entre os empregados e o patrão em uma fábrica. Ele percebeu que os funcionários mantinham melhor desempenho sob uma liderança passiva. Era necessário que o patrão respeitasse as normas da cultura informal dos empregados, garantisse os salários adequados e a segurança no trabalho para que eles produzissem melhor

Schein (1980, apud Anderson e Schalk, 2010) também estudou o contrato psicológico e o definiu como uma serie de expectativas não escritas, presentes em todo momento entre os membros da organização. Segundo o autor, mesmo que seja não escrito é um importante determinante do comportamento nas organizações. O contrato psicológico pode ser visto como a percepção de ambas as partes do relacionamento e do que cada uma deve oferecer à outra.

Rousseau (1995) introduziu uma noção mais específica do contrato psicológico. Ela o conceituou como sendo crenças individuais sobre as obrigações mútuas no contexto de relacionamento entre empregador e empregados. Pelo uso dessa definição a perspectiva muda de uma noção bilateral para o nível unilateral e singular dos indivíduos. O contrato psicológico é visto como uma percepção individual, subjetiva sobre as obrigações que os empregados têm com os empregadores e as obrigações dos empregadores com os empregados.

Para Lloyd *et al.* (2010), o contrato psicológico é geralmente entendido como um modelo mental, constituído nos termos de acordos e pode se desenvolver desde o momento das entrevistas de recrutamento, avaliações de desempenho políticas e praticas das organizações. Segundo Gibney e Scott (2011), há uma distinção entre as obrigações transacionais e as relacionais do contrato, que compõem duas diferentes dimensões. A dimensão relacional especifica que a organização deve, por exemplo, prover treinamento, desenvolvimento profissional, tratamento justo e segurança no trabalho em troca de comprometimento e bom desempenho por parte dos funcionários. Por outro lado, a dimensão transacional do contrato captura a compensação adequada, as condições de trabalhos e as garantias que são oferecidas em troca do cumprimento das obrigações contratuais do trabalho. Assim, pode-se dizer que os contratos relacionais representam a dimensão sócio-emocional, enquanto os transacionais representam os interesses materiais dos empregados.

Guest (2004) apontou a existência de três tipos de contrato psicológico: o padrão, o baseado na posição e os idiossincráticos. O acordo do tipo padrão é aquele que se aplica a um grupo grande de funcionários e, tipicamente, reflete os direitos dos funcionários ou as negociações coletivas. Os contratos baseados na posição se aplicam a determinadas categorias

dentro da organização, por exemplo, gerentes que têm benefícios que o restante das pessoas não possui. Os do tipo idiossincrático são os negociados individualmente. Segundo o autor, o ponto chave dessa distinção é que ela permite uma integração das relações tradicionais, refletidas nos acordos padrão com aquelas mais individualizadas, flexíveis, informais e implícitas, que são capturadas pelos arranjos dos acordos mais idiossincráticos.

Existem algumas situações de transformações nas organizações que envolvem muitas consequências para as expectativas existentes. Nesse contexto, em que as relações são caracterizadas por novos acordos baseados em maior flexibilidade, mobilidade e autonomia ficam claras a relevância do conceito e a importância da questão do contrato psicológico.

Funções, características, conteúdo e contexto do contrato psicológico.

Em relação às características do contrato psicológico, Rousseau (1995) aponta as seguintes: 1) o contrato está relacionado ao contexto em que se desenvolve, sendo, portanto um resultado inescapável da interação entre as pessoas; 2) o contrato diz respeito a mútuas obrigações, baseadas em promessas, nas quais ambas as partes investem no relacionamento as expectativas de possíveis resultados; 3) o contrato é dinâmico, o que significa que ele muda ao longo do tempo do relacionamento entre empregadores e empregados; 4) a essência do contrato é a percepção subjetiva, o que significa dizer que é diferente para cada indivíduo. Além disso, segundo a autora, há um consenso implícito entre os pesquisadores sobre o fato de o contrato ser um importante determinante para os comportamentos e as atitudes dos funcionários.

Ainda que cada contrato seja individual e único, os dois tipos gerais de contrato, o transicional e o relacional, são baseados em diferenças a respeito de cinco dimensões: o foco do contrato, o tempo, a estabilidade, o escopo e a tangibilidade. O foco está relacionado aos aspectos que são mais importantes para a pessoa que trabalha: por exemplo, se são os aspectos como o dinheiro ou outros sociais e emocionais. O tempo se refere à extensão do contrato: se é determinada a duração ou indeterminada. A estabilidade diz respeito à natureza dos acordos: se é estável ou dinâmico, flexível ou inflexível. O escopo reflete a influência do trabalho na identidade e na auto-estima do funcionário. Os contratos relacionais em geral envolvem mais aspectos que podem ser relacionados com a vida pessoal dos funcionários quando se compara aos contratos transacionais, que são mais limitados. Com respeito à tangibilidade dos contratos relacionais, eles geralmente são menos claros na demarcação das responsabilidades, são mais subjetivos e, raramente acordados explicitamente. Já o contrato transacional é mais claro de ser observado.

Em relação ao conteúdo em si dos contratos psicológicos, Anderson e Schalk (2010) afirmam que os aspectos que estão envolvidos representam muitos itens e, portanto, listá-los na íntegra seria virtualmente impossível, mas há um acordo entre os pesquisadores que o conteúdo tem se modificado nas décadas recentes. Além disso, de acordo com os autores, estudos revelam que certos grupos de empregados têm necessidades específicas e, assim, contratos psicológicos específicos.

Anderson e Schalk (2010) apontam também as funções do contrato psicológico. Para estes autores, a primeira função é a redução da incerteza, visto que nem todos os aspectos das relações de trabalho podem ser encontrados nos contratos formais e escritos. Assim, o contrato psicológico completaria essas lacunas. O contrato psicológico molda o comportamento dos empregados e dá a estes o sentimento de que podem influenciar o que acontece com eles na organização.

No que diz respeito ao contexto de trabalho atual em que se formam os contratos, Anderson e Schalk (2010) sugerem que o aumento da insegurança no emprego faz crescerem as demandas por inovação, flexibilidade, comprometimento e a necessidade de os funcionários fazerem mais do que apenas as descrições formais do cargo. Em relação às décadas anteriores, mudanças no desenvolvimento dos contratos são apontadas pelos autores. Antigamente, o foco estava na segurança, lealdade e continuidade; o formato era mais estruturado, estável e previsível; as bases tradicionais se assentavam na justiça social; as responsabilidades do empregador estavam pautadas em oferecer: segurança no trabalho, treinamento, perspectiva de carreira; e as responsabilidades dos empregados, em oferecer: lealdade, comparecimento, aceitação da autoridade. As relações contratuais eram formalizadas via representação coletiva e o planejamento da carreira era responsabilidade da organização.

Nas formas emergentes, o foco do contrato passa a ser na empregabilidade e no futuro; o formato é menos estruturado, mais flexível e aberto a renegociações; as bases são: habilidades, valor agregado e forças do mercado; as responsabilidades do empregador incluem a equidade de recompensas, baseadas no valor trazido por cada um. As responsabilidades do empregado são: bom desempenho, inovação, adaptação a mudanças, empreendedorismo, e o gerenciamento da carreira passa a ser uma responsabilidade individual de cada um.

Existem alguns fatores ambientais e organizacionais que influenciam o crescimento das pesquisas sobre contrato psicológico como o downsizing, a globalização dos mercados, a flexibilização dos contratos de trabalho, as novas tecnologias, o outsourcing e as subcontratações. No âmbito individual, alguns fatores também influenciam essa tendência, como o aumento da insegurança, os padrões mais flexíveis de trabalho, o trabalho temporário, as trajetórias de carreira em outras funções e mais fragmentadas, a necessidade do mercado de renovar as habilidades e a demanda constante por atualização e treinamentos.

Violação do contrato psicológico.

A teoria do contrato psicológico, segundo Gibney e Scott (2011), sugere que as promessas não escritas que os empregados percebem que seus empregadores fazem a respeito de treinamento, promoções (e outros fatores não explicitamente reconhecidos nos contratos formais) são críticos para o desenvolvimento de trocas favoráveis no relacionamento. Essas promessas, que geralmente são feitas durante o processo de recrutamento, socialização e interação com outros colegas e supervisores, são inerentemente subjetivas e, assim, pode ser difícil para as organizações as entenderem e cumprirem adequadamente na perspectiva dos funcionários.

A violação do contrato psicológico é um termo utilizado para descrever uma situação em que o empregado acredita que o empregador quebrou o contrato, não entregando as promessas que deveria. De acordo com Cuyper e Whitte (2006), a segurança seria um elemento chave do contrato psicológico e, dessa forma, a maior das violações está relacionada à criação de insegurança no trabalho. Segundo Suazo (2011), as pesquisas indicam que a quebra do contrato leva a resultados negativos para o ambiente de trabalho, incluindo o baixo comprometimento organizacional, baixa satisfação no trabalho e menor confiança na empresa.

Segundo Robinson (1997), a quebra do contrato psicológico se refere a um estado emocional e afetivo que pode, em certas condições, ser acompanhado da crença de que a organização falhou em manter adequadamente suas obrigações. Dessa forma, a percepção de quebra do contrato é um fenômeno cognitivo. A discrepância entre o que foi prometido pela organização e o que foi de fato entregue representa um desequilíbrio nas trocas sociais entre empregado e empregador. De acordo com a teoria das trocas sociais, diante de uma situação de violação do contrato, é possível prever que os empregados serão motivados a reestruturar o equilíbrio perdido através de vários modos, incluindo atitudes e comportamentos negativos.

Anderson e Schalk (2010) afirmam que o contrato psicológico é formado na base da justiça e a violação traz sentimentos de traição e desencadeia fortes reações emocionais. Além disso, pode aumentar o *turnover* e fazer com os membros apresentem menos comportamento de cidadania organizacional. Segundo esses autores, os contratos, após serem violados, se tornam mais transacionais, pois os funcionários vão dar mais atenção aos aspectos financeiros e econômicos. Além disso, pode ser que o investimento na organização seja diminuído ou mesmo que acarrete na saída do emprego. A emoção tem um papel importante nos casos de violação.

Lloyd *et al.* (2010) estudam a relação entre a qualidade do vínculo entre líderes e funcionários e a reação desencadeada com a experiência de violação do contrato psicológico. Segundo esses autores, a relação de alta qualidade pode fazer com que as reações negativas sejam mais fortes. Esse agravante é causado devido ao sentimento de traição que se instala quando os vínculos são mais consistentes. A alta qualidade do relacionamento está associada à lealdade, ao respeito profissional e a comportamentos de contribuição e suporte entre as duas partes.

Existem algumas pesquisas que sugerem que a boa qualidade do relacionamento funciona como suporte social capaz de minimizar as experiências negativas que os empregados vivenciam no trabalho. Essa linha de estudos afirma que os empregados que experimentam a quebra do contrato em suas organizações podem não responder de forma tão negativa se eles acreditarem que têm o suporte de seus supervisores, pois em relacionamentos de alta qualidade os supervisores poderiam oferecer explicações que melhorariam a percepção dos funcionários.

Entretanto, pela perspectiva de Lloyd *et al.* (2010), o fato de envolver confiança mútua, as expectativas acerca das obrigações são maiores e por isso podem resultar em consequências negativas mais exacerbadas e afetar fortemente a performance e o comportamento de cidadania. A quebra do contrato em um contexto de bom relacionamento pode ser mais saliente por ser inesperada. Assim, a qualidade do relacionamento entre líderes e liderados representa um

importante papel nas atitudes e nos comportamentos e a quebra do contrato psicológico pode se originar de problemas de interpretação devido à natureza subjetiva do processo. Essa subjetividade pode ser ilustrada pelo seguinte exemplo: se é prometido a um funcionário oportunidades de treinamento e promoções caso este trabalhador melhore o seu desempenho, ele pode trabalhar pesado para atingir esse objetivo e não receber as recompensas, pois a melhora do desempenho não foi interpretada de forma parecida entre as duas partes. Essa situação resultaria na experiência de quebra de contrato para o funcionário, pois ele faria uma comparação entre o que lhe foi prometido e o que lhe foi realmente entregue e perceberia uma discrepância (não necessariamente percebida dessa forma pelo seu gestor ou organização).

Gibney e Scott (2011) estudam a violação do contrato psicológico e a sua relação com a identificação dos funcionários com a organização. Segundo esses autores, entender o processo pelo qual os trabalhadores incorporam a identidade das organizações em suas próprias identidades é crítico para a compreensão de como se constroem bons relacionamentos. Os trabalhadores desenvolvem percepções globais sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e o quanto se importa com o seu bem estar. Dessa forma, a experiência de violação do contrato afeta negativamente a identificação dos trabalhadores com a organização por conta das crenças de que esta não deu valor às suas contribuições ou não se importa com o bem estar dos funcionários. De acordo com a teoria da reciprocidade, quando os funcionários percebem esses dois fatores como positivos, eles também vão se sentir “obrigados” a se importar com a organização e a oferecer atitudes e comportamentos benéficos para a contribuição dos objetivos estratégicos da empresa. A teoria das trocas sociais defende a premissa de que se uma das partes de um relacionamento provê benefícios para a outra, essa outra tende a retribuir da mesma forma.

O grau em que um funcionário irá se identificar com a organização para a qual trabalha está associado também ao grau em que esta empresa o considera e o trata como membro legítimo, o que vai gerar uma sensação de identificação. Os empregados que estão profundamente identificados com as suas organizações, tendem a ver o sucesso da organização como o seu próprio sucesso, a aumentar o seu comprometimento e a gerar envolvimento mais profundo. Dessa forma, eles seriam capazes de se manter trabalhando mesmo em situações mais difíceis, quando não está sendo possível para a empresa entregar muitos recursos em troca.

Por outro lado, os que não estão com a identidade pessoal tão associada à identidade organizacional tendem a se comprometer apenas de forma mais superficial e transacional, ou seja, vão valorizar a organização apenas enquanto ela for capaz de prover recompensas materiais e sociais. Assim, a identificação com a organização está positivamente associada ao melhor desempenho, a comportamentos extra-papel e à intenção de permanecer.

Essa questão se torna relevante no sentido de que algumas tendências que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, como resultado da competição internacional e dos avanços tecnológicos, (ex: reestruturações, downsizing, outsourcing) aumentam a dificuldade de a organização cumprir todas as expectativas presentes nos contratos psicológicos e, portanto, funcionários mais identificados seriam menos vulneráveis a essa dificuldade. Quando as organizações falham em

cumprir suas tarefas é esperado que os empregados reduzam as suas contribuições e tenham atitudes negativas para com a organização. Um resultado crítico da quebra do contrato é a “desidentificação”, ou seja, a diminuição da extensão em que os empregados se definem em termos do que a organização representa ou se percebem como alguém para a organização. Como resultado dessa “desidentificação”, os empregados tendem a ser menos comprometidos e menos aptos a se engajarem em comportamentos de cidadania e têm maior intenção de deixar a organização.

Referências

ANDERSON, N.; SCHALK, R. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647 (1998).

CUYPER, N; WITTE, H. The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409, (2006).

GIBNEY, T.; SCOTT, W. Psychological contracts and organization identification: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal Labour Res* 32: 254-281, (2011).

GUEST, D. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541 – 555, (2004).

LLOYD, S.; BORDIA, P.; TANG, R.; KREBS, S. Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach – employee performance relationship: a test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, Vol. 21 , 422 – 437 (2010).

SUAZO, M. The impact of affect and social exchange on outcomes of psychological contract breach. *Journal of Managerial Issues*. Vol XXIII n. 2 summer 2011:190 -205.