

2

Referencial teórico

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura que fundamentou os principais tópicos estudados no trabalho. A intenção foi abordar a denominada teoria do contrato psicológico e, com o intuito de melhor embasá-la, optou-se por inicialmente detalhar a evolução da teoria, identificando como o contrato psicológico se diferencia de outros tipos de contrato. Complementarmente, foram estudados os principais motivos para o sucesso e/ou fracasso do contrato psicológico e a violação dos contratos. Também foram descritos os fatores que são considerados pelos indivíduos como sendo importantes e sua relação com o sucesso dentro da organização. Dada a importância dos recursos humanos como fator crítico de sucesso, também foi mencionada a perspectiva do empregador sobre o contrato psicológico.

Dessa forma, o referencial teórico está dividido em sete tópicos. Inicialmente, noções de contratos e o desenvolvimento da teoria do contrato psicológico. Num segundo momento, a idéia foi descrever a própria teoria do contrato psicológico com suas diferentes características e classificações. Posteriormente, o conceito de violação do contrato psicológico, os fatores que afetam os contratos psicológicos e, por último, o contrato psicológico sob a ótica do empregador.

2.1.

Noções de contrato

Contrato, segundo Ulpiano, (*apud* Rizzardo, 2006): “*Est pactio duorum pluriumve in idem placitum consensus*”, isto é, contrato é o mútuo consenso de duas ou mais pessoas sobre o mesmo objeto. A noção de contrato surgiu na Roma Antiga, fase da história caracterizada por uma forma autocrática de governo, sendo dividido em quatro grandes grupos: *contractus re*, sendo aquele atrelado a algum tipo de performance ou trabalho específico; *contractus litteris*, contrato escrito; *contractus verbus*, acordo verbal e *contractus consensus*, que por sua vez, é o acordo tácito (Mumford, 1995).

A descrição mais geral de um contrato é a crença nas obrigações existentes entre duas ou mais partes. A obrigação é um compromisso para alguma ação futura. As obrigações ocorrem porque as pessoas concordam de alguma forma a serem obrigadas a fazer ou deixar de fazer alguma coisa. Segundo Rousseau (1995), os contratos são fundamentalmente psicológicos. Existe entendimento nos olhos do contemplador, ou seja, cada um possui uma percepção da relação de troca.

Um contrato de trabalho é um acordo de troca entre empregado e empregador. O contrato pode incluir termos escritos, por exemplo, acordo sindical, carta de oferta de serviço, condições oralmente comunicadas, por exemplo, promessas de treinamento e melhor empenho, bem como outras expressões de compromisso e intenção futuros, por exemplo, tradição, costume e cultura. Os contratos são voluntários, ou seja, por definição, são compromissos assumidos livremente. Entretanto, mudanças no cenário mundial como reestruturações, fusões e aquisições e redução dos quadros de pessoal impuseram aos trabalhadores uma organização que, nem sempre, é aquela que eles escolheram (Meirelles,1997).

Contratos estipulam um atrativo intuitivo e uma forma culturalmente aceitável para descrever relações empregatícias. A não ser que os resultados sejam vistos como benéficos, não existe motivação para fazer um contrato ou para cumpri-lo. As pessoas irão resistir a qualquer mudança num contrato que crie perdas (Simon, 1976).

O contrato ideal detalha expectativas tanto do empregado quanto do empregador. Contudo, contratos típicos são incompletos devido à racionalidade limitada, a qual limita a busca individual de informações (Simon, 1976), e ao ambiente organizacional mutante que torna impossível especificar previamente todas as condições que ainda irão ocorrer decorrentes da dinâmica de mudança do ambiente organizacional (Williamson,1979). Tanto ao empregado como ao empregador é permitido preencher os vazios e, assim, eles o fazem de maneiras imprevisíveis. Os contratos se tornam auto-organizáveis e dinâmicos.

As pessoas que possuem um vínculo empregatício sob a forma de um contrato trabalham mais eficientemente e com menos supervisão do que se não houvesse contrato. Por sua vez, isso favorece as organizações que, numa sociedade livre, requerem uma força tarefa comprometida. Entretanto, ambientes turbulentos requerem contratos flexíveis o bastante para serem modificados sem ruptura. Mas, uma vez criados, os contratos tendem a resistir à revisão, acenando com a dificuldade de mudança.

Estudiosos críticos de legalidade, como o de MacNeil (1985) têm admitido que todos os contratos são psicológicos, uma vez que as organizações buscam empregados motivados, comprometidos para cuidar dos interesses organizacionais, e, por sua vez, em todos os contratos, as pessoas envolvidas apresentam expectativas.

2.2.

O desenvolvimento da teoria do contrato psicológico

Criado nos anos 60 por Levinson *et al.* (1962) e por Schein (1965), o termo contrato psicológico foi definido como sendo o conjunto de idéias (direitos e obrigações) que cada parte possui e que, no caso em tela, são os empregados e a organização onde trabalham. Tal contrato abrange os deveres que devem ser cumpridos para se obter a contrapartida, ou seja, para que se receba o que cada uma das partes espera na relação de troca.

O termo “contrato psicológico” foi utilizado formalmente pela primeira vez por Argyris, em seu livro *Understanding Organizational Behavior* (1960). De acordo com Argyris, empregados e organizações criavam contratos psicológicos que permitiam a expressão e gratificação de necessidades mútuas, por meio de acordos implícitos, respeitados os direitos de ambas as partes, havia o desenvolvimento tanto dos empregados quanto da organização (Conway e Briner, 2005).

Nos últimos anos tem havido crescente interesse no tema contrato psicológico, aplicado a relação empregado/organização (Lucero e Allen, 1994; McLean Parks e Schmedemann, 1994; Robinson *et al.*, 1994; Rousseau e Morrison, 1995; Robinson e Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Rousseau e McLean Parks, 1993; Shore e Tetrick, 1994, *apud* Rousseau, 2005), e isso tem contribuído para que tal tipo de contrato se diferencie das demais modalidades. Vale ressaltar também que os primeiros trabalhos sobre contratos psicológicos eram muito vagos com relação ao entendimento da percepção do empregado. Alguns pesquisadores afirmavam que tais contratos consistiam em percepções mútuas, isto é, que os empregados e empregadores compartilhavam as mesmas idéias e crenças (Kotter, 1973; Levinson *et al.*, 1962; Schein, 1965, *apud* Rousseau, 2005). Rousseau (1989), entretanto, sempre fez clara distinção entre os contratos psicológicos, compostos de expectativas que o indivíduo possui e que podem, ou não, ser compartilhadas pelos demais empregados, enquanto que os contratos consubstanciados consistem de expectativas comuns ou

compartilhadas pelas partes. Atualmente, a natureza perceptiva e peculiar dos contratos psicológicos tem sido esclarecida pelos pesquisadores que dizem que as crenças de um empregado acerca das obrigações associadas à sua relação de emprego não são necessariamente compartilhadas por agentes da organização (Lucero e Allen, 1994; McLean Parks e Schemedemann, 1994; Rousseau, 1989; Shore e Tetrick, 1994, *apud* Rousseau, 2005).

Uma vez que a organização não é detentora do contrato psicológico, os pesquisadores também têm enfatizado que tais contratos são celebrados por empregados, representando suas próprias crenças com relação às obrigações entre estes e a organização, e não com qualquer agente específico da organização (Levinson *et al.*, 1962; Rousseau, 1989; Schein, 1965; Sims, 1994, *apud* Rousseau, 2005).

“A organização, como a outra parte no relacionamento, promove o contexto para a criação de um contrato psicológico, mas não pode em contrapartida ter um contrato psicológico com seus membros. Organizações não podem perceber, entretanto, seus gerentes individuais podem por si só notar a existência de um contrato psicológico com empregados e assim responder de acordo”. (Rousseau, 1989).

Rousseau (2005) apresenta bastante interesse pelo tema e declara que vários fatos em sua vida, tanto familiar quanto acadêmica, estimularam seu interesse em estudar e conhecer mais profundamente como o contrato psicológico poderia ser realmente confirmado. Um desses fatos foi o clima intelectual e social do mundo no final dos anos 80, quando várias rupturas aconteceram, a principal delas relacionada a empregabilidade, quando o mundo produtivo foi afetado pelo corte de pessoal e de custos, aquisições de firmas e reestruturações. Entretanto, o que realmente definiu a direção de Rousseau rumo ao contrato psicológico, não foram os contratos rescindidos desta época, ao contrário, foi justamente o desejo de ter o entendimento de como os contratos psicológicos se formam.

Para Rousseau a vida familiar foi tão importante quanto seu treinamento acadêmico, tanto no sentido teórico quanto no campo prático. Exemplo disto foi a vida profissional de seu pai – que simplesmente odiava seu trabalho – a qual suscitou desde então, o lado investigativo da autora. O porquê daquela dinâmica de relações de trabalho era algo que a instigava, pois o trabalho em si era bastante pesado (seu pai trabalhava para a companhia telefônica), mas eram as condutas políticas e abusivas de seus superiores (chefes imediatos e gerentes) que mais o decepcionavam. Por isso, a autora se tornou uma psicóloga

industrial, e com isso, seu foco principal tinha como base a insatisfação de seu pai, e mais amplamente, a vida dos trabalhadores em geral (Rousseau, 2005).

As primeiras experiências da autora giraram em torno de como os ambientes de trabalho eram moldados pelas pessoas que nele viviam e como fatores situacionais, recompensas, metas, normas também contribuíam para formação comportamental dos próprios gerentes. Além disso, quando o assunto é atribuição, de fato as pessoas às vezes se julgam por suas intenções e outras por seu comportamento.

Na psicologia industrial, algumas das principais atribuições são: definir o modelo (na psicologia, constitui a imagem formada por síntese mental) sob estudo, identificar os conceitos aos quais o modelo encontra-se arraigado e, então, submeter tais idéias a testes empíricos. Neste universo há dois tipos de modelos: modelos de composição que especificam os blocos de construção, e os modelos de conteúdo, que explicam as relações causais em relação a outros modelos. Vale destacar que o contrato psicológico requer um modelo de composição muito bem especificado, pois o mesmo constitui uma parte distinta dos conceitos mais estudados, tais como expectativas e crenças relacionadas a uma relação de troca (Rousseau, 2005).

No desenvolvimento da teoria da construção do contrato psicológico há uma intercomunicação dos princípios de diferentes disciplinas, chamado de *consilience* (Wilson, 1999), já que seus estudos pairavam sobre a psicologia industrial, a sociologia, as relações industriais, a economia e a psicologia clínica. Cada campo de conhecimento contribuía com um aspecto diferente e relevante para se entender o papel desempenhado pelos contratos psicológicos nas relações empregatícias: a sociologia dita que o *status* social e as forças socioeconômicas moldam as relações de trabalho; as relações industriais fazem ressaltar o quão limitada é a influência dos trabalhadores enquanto indivíduos nas condições de seus próprios empregos; a psicologia clínica estimula a atenção às bases das relações de emprego, que são os esquemas cognitivos e as ligações interpessoais; e por fim a economia afirma a existência de um acordo mútuo (ignorando a assimetria de poder e a informação) e que os trabalhadores faltam com seus deveres enquanto a firma, não. Esta última área não serviu, como se pode imaginar, de alicerce para o que a autora realmente acredita, e sim como uma contrapartida sobre as dinâmicas do contrato psicológico.

A teoria do contrato psicológico é dirigida por um modelo e são as características deste que dão origem às suas propriedades dinâmicas, as quais são cruciais em casos extremos bem como para a definição de suas consequências e de seus antecedentes. Um ponto central deste modelo é a sua falta de perfeição, ou seja, as obrigações associadas à troca são desconhecidas ou incapazes de serem descobertas ao início da relação de troca, mas plenamente passíveis de uma investigação bem-sucedida ao longo do contrato. Por fim, para se completar, atualizar e revisar tais contratos incompletos são necessários alguns processos que afetam o nível do acordo real entre as partes bem como a flexibilidade dos contratos psicológicos em face de mudanças (Rousseau, 1995; Dabos e Rousseau, 2004b).

Rousseau iniciou seus estudos na tentativa de entender o que as pessoas acreditavam serem as obrigações que as organizações tinham para com os trabalhadores que empregavam e, por conta da leitura de vários artigos em torno desta questão, a mesma percebeu que assim como ela, vários outros pesquisadores ficavam intrigados com o conceito de contrato psicológico. A primeira questão formal foi saber se as pessoas tinham um modelo mental, o qual a autora denominou contrato psicológico, referente às obrigações que os empregadores tinham para com os trabalhadores.

Após reflexões sobre tal questão, Nicholson e John (1985) entenderam o conceito de contrato psicológico como sendo as expectativas recíprocas não escritas entre um empregado individual e a organização. Assim, Rousseau canalizou sua atenção para a noção de tal tipo de contrato cujas bases eram as promessas, as obrigações e os comprometimentos subentendidos.

O aspecto da promessa também foi colocado em evidência por Orbell, Van de Kragt e Dawes (1988), em seus estudos sobre “Cooperação em Discussão Induzida”. Entretanto, em textos sobre psicologia social não foram encontradas menções sobre aspecto da cooperação. Rousseau, após muitas leituras e pesquisas, percebeu que nenhum destes termos era mencionado em qualquer texto sobre psicologia social, comportamento organizacional ou gestão de recursos humanos e estranhou tal omissão tendo em vista que comprometimento acerca do futuro são questões cruciais para a maioria das formas de emprego e de fato, para as trocas de uma maneira geral. Somente mais tarde, após vasta pesquisa da literatura psicológica sobre promessa e escritos relacionados a contrato, Rousseau descobriu um importante trabalho de Kanfer e seus colegas, sobre promessas e comprometimento na modificação de conduta (Kanfer e Karoly, 1972; Kanfer, *et al.*, 1974, *apud* Rousseau, 2005).

Neste momento, a autora percebeu que os estudos comportamentais de Kanfer sobre contratos teriam sido negligenciados pelos próprios textos psicológicos. A noção de contrato psicológico poderia constituir a época, uma maneira importante para se captar tanto à experiência do empregado no trabalho quanto uma dinâmica na relação de emprego. A partir de então Rousseau começou a trabalhar em um modelo de composição para o contrato psicológico que incorporava noções de promessa, pagamento e confiança (relativa às promessas que a outra parte fizesse), onde esses elementos do contrato psicológico se aperfeiçoassem ao longo do curso do vínculo empregatício. Ressalte-se que Rousseau observa que uma expectativa não satisfeita causa muito mal àquele que a detinha (mas que tal evento não é merecedor de muitas proteções), enquanto o princípio do livre arbítrio proporciona certo peso às promessas já que estas são voluntárias.

Outro passo importante rumo ao desenvolvimento de uma pesquisa sobre a teoria do contrato psicológico foi a utilização da metodologia de captura política para a análise de como as pessoas fazem certos julgamentos. Assim, se as pessoas que estivessem se deparando com cenários que descrevessem situações pertinentes ao meio de trabalho fizessem julgamentos que estivessem em conformidade com a teoria do contrato psicológico, ficaria evidente que tais pessoas fizeram uso de tais modelos mentais. Estes estudos demonstraram como os terceirizados avaliavam as obrigações do empregador com relação aos trabalhadores. Os resultados forneceram evidências consistentes de que senioridade criava uma obrigação percebida como uma forma de retenção de pessoas, tanto da manutenção de boas performances (Rousseau e Anton, 1988, 1991; Rousseau e Aquino, 1993).

Enquanto isso, o trabalho de captura política continuava, sendo que neste segundo momento Rousseau – que lecionava sobre Gestão de Recursos Humanos – contava com a colaboração de seus alunos (gerentes e executivos, em sua maioria, que conduziam recrutamentos e que por experiência própria, forneciam informações acerca dos tipos de comprometimentos que suas firmas tendiam a fazer aos candidatos) para o desenvolvimento e a implantação de uma pesquisa a ser realizada com a finalidade de investigar os tipos de obrigações que novos contratados formavam com seus empregadores. Esse projeto, em um segundo plano, fora planejado para descobrir se as obrigações do contrato psicológico estabilizavam-se com o passar do tempo, se os motivos individuais dos recém-chegados moldavam seus contratos psicológicos iniciais para com o empregador, bem como investigar os fatores que influenciavam qualquer

mudança nos termos do contrato psicológico ao longo do tempo. Vale ressaltar que tal avaliação não tinha por base teorias, mas sim, um grupo representativo de comportamentos revelados em entrevistas com profissionais que desempenhavam o papel de recrutadores.

Tal estudo teve duas importantes descobertas. A primeira a de que dois fatores influenciavam diretamente as relações de trabalho e estes, por sua vez, pareciam reafirmar a distinção feita por MacNeil (1985) entre os contratos transacionais e relacionais. A segunda descoberta foi que o encarreiramento, ou seja, a intenção individual de mudar de empregador ao longo da carreira estava positivamente relacionada ao contrato transacional e negativamente relacionada ao contrato relacional.

Estudos seguintes realizados em conjunto com Robinson e Kratz (1990) no início dos anos 90 revelaram o papel dos micro processos tais como as interações entre os gerentes, sendo também consideradas fonte de contrato psicológico firmado com a empresa como um todo. Outra descoberta foi a de que violações ocorriam quando promessas tinham sido feitas por um recrutador ou chefe que logo em seguida deixavam a organização sem deixar ninguém da empresa ciente dos compromissos que o mesmo havia firmado.

Em 1990, o desenvolvimento da teoria sobre contrato psicológico conduzido por Rousseau e Robinson, tomou novos rumos, com o início da segunda fase da pesquisa com os recrutados da pesquisa mencionada anteriormente. O objetivo era saber se tais contratados (os de 1987) visualizariam seus contratos psicológicos como tendo sido cumpridos por seus empregadores. Como resultado, dentre os empregados que não reportaram nenhuma violação, 28% disseram que o empregador de alguma forma cumpriu o prometido, por outro lado, dentre os respondentes que relataram a violação do compromisso, 22% disseram que no mínimo alguma obrigação havia sido cumprida, indicando assim que até mesmo a falta de violação pode não ser suficiente para se criar o cumprimento do que fora prometido e, que a violação não diz necessariamente que o contrato psicológico também não fora cumprido, ou seja, contratos não cumpridos podem ser renegociados ou remediados (Rousseau, 2005). A violação é assunto essencial na dinâmica do contrato psicológico, conforme ratifica Wilson em sua declaração:

“O acordo contratual tão completamente penetra na conduta social humana, como o ar que se respira, que nenhuma atenção a ele é dada - até algo sair errado” (Wilson, 1999).

O trabalho de Rousseau abarcou desde definições do que seja o contrato psicológico chegando até a um modelo de composição, no qual se baseia tal contrato, e a um modelo de conteúdo, do que sejam seus antecedentes e consequências e assuntos do contexto.

Por fim, em 1996, o livro de Rousseau ganhou o prêmio da *Academy of Management* na categoria de melhor livro. Mas, dentre os muitos assuntos que o livro suscitou e que não foram resolvidos, estava o papel desempenhado pela sociedade enquanto contexto para crenças individuais relacionadas às relações de trabalho. Por exemplo, há vários casos em que aos cidadãos são impostos vários termos, como é o exemplo da companhia de eletricidade, com a qual nenhum cidadão negocia o que vai pagar, por isso, Atiyah (1989) tem argumentado que a liberdade contratual é sempre uma questão de hierarquia. Além disso, governos de vários países europeus nos últimos 100 anos têm descartado a doutrina da reciprocidade - a qual sustenta contratos de trabalho mundo afora -, o que acarreta muita liberdade às firmas para que estas demitam seus empregados quando bem entender, dando origem assim, a condições anti-sociais (Glendon, Gordon e Osakwe, 1985). Estatutos de governo podem também dominar as relações de emprego proporcionando aos indivíduos e empregadores menos espaço para se criar acordos com base em sua livre escolha.

Sob a ótica da dinâmica do contrato psicológico das diferentes nacionalidades Rousseau e uma equipe de pesquisadores de vários países desenvolveram uma antologia intitulada *Psychological Contracts in Employment: Cross-national Perspectives*. Treze países foram pesquisados e foram encontradas evidências da dinâmica do contrato psicológico em todos, talvez, porque todos os países pesquisados tinham democracia estável. Entretanto, foram encontradas diferenças no nível de relação de trabalho e considerável diferença em termos de flexibilidade dos empregadores e dos empregados para estabelecerem seus termos e condições de trabalho.

A zona de negociação aparece então como uma questão inerente à flexibilidade. Diz respeito ao limite sobre o qual o empregado pode barganhar em relação às condições de emprego que o indivíduo pode alcançar, o quanto de influência o indivíduo possui e o escopo de recursos sujeitos a negociação. A França, por exemplo, impõe muitas restrições sobre o que o indivíduo pode barganhar por conta do poder governamental; por outro lado, a Nova Zelândia (Peel e Inkson, 2000), o Reino Unido (Millward e Herriot, 2000), e os Estados

Unidos (Rousseau, 2000b), não promovem condições padronizadas *a priori* e acaba por deixar muitos termos sujeitos a negociação patrão-empregado.

Rousseau encontrou em suas próprias pesquisas sobre o ambiente americano uma variação bastante significativa dentro de um grupo de trabalho com relação ao contrato psicológico. Além disso, trabalhadores de uma mesma empresa supervisionados pelo mesmo chefe possuíam crenças um tanto quanto diferentes no que tange suas obrigações (Rousseau e Tijoriwala, 1999).

O conceito de negócios idiossincráticos (Rousseau, 2005), em que os indivíduos negociam termos e condições de emprego que diferem das negociações de seus colegas, surgiu deste processo.

Dabos e Rousseau (2004b) também pesquisaram se as diferentes posições hierárquicas na estrutura organizacional fazem diferença no contrato psicológico, onde os resultados sugerem que as pessoas que ocupam posições hierárquicas mais altas acreditam que a organização deve a elas muito mais do que a seus colegas de posições hierárquicas mais baixas e, portanto, menos influentes, observando assim os fatores demográficos e posicionais.

Rousseau, Ho e Kim (2005), sugerem que os trabalhadores que obtêm sucesso ao negociarem recursos particulares, tais como oportunidade de desenvolvimento de carreira, podem conceber contratos psicológicos diferenciados (Rousseau e Kim, 2005; Rousseau, Ho e Kim, 2005). A partir daí, Rousseau concluiu que o tipo de recurso envolvido e os recursos particulares trocados importam para o significado e a natureza do contrato e reforça positivamente a idiossincrasia.

2.3. Conceituando o contrato psicológico

As relações entre empresas e empregados sempre foram abordadas nas teorias das organizações, entretanto, a partir da década de 70 até os dias atuais, as transformações no sistema capitalista trouxeram como consequência mudanças relevantes no mundo do trabalho, intensificando o interesse pela compreensão do relacionamento entre empregado e empregador. Também reaparece o interesse pelo tema em função do discurso segundo o qual o capital humano é capital intangível e fator crítico de sucesso para a organização, representando vantagem competitiva aquela organização que possui recursos humanos disponíveis, qualificados e comprometidos.

A excelência pessoal é mais importante que a excelência técnica; criatividade, colaboração, dedicação e comunicação são considerados elementos-chaves (Pande *et al.*, 2000 *apud* Maximiano e Trad, 2009). Por sua vez, Chang (2002) reforça que o desenvolvimento dos recursos humanos, assim como a educação e treinamento fazem parte dos fatores críticos de sucesso.

Segundo Schein (1980), com a intensificação do interesse pelo tema buscou-se um maior entendimento dos fatores motivadores e das necessidades dos trabalhadores, implicando diretamente no conceito de contrato psicológico, entretanto, ainda não há a adoção de uma definição padronizada para o termo.

Os contratos psicológicos são aqueles feitos mentalmente pelos próprios empregados, a partir de suas crenças com relação às obrigações que possuem para com a empresa e, principalmente, desta para com seus empregados. E esse comprometimento mental no qual o empregado acredita, segundo Rousseau (1989) e Schein (1965), constitui a base das relações empregatícias. Conhecer os fatores que contribuem para a formação do contrato psicológico pode ser uma questão para as empresas reterem talentos. Ainda segundo Schein (1980) contrato psicológico diz respeito à existência de um conjunto de expectativas não escritas, operando continuamente entre cada membro de uma organização e seus vários gestores. Estas expectativas ocorrem de forma mútua, pois a organização também tem expectativas implícitas sobre o comportamento dos indivíduos.

Rousseau (1995), por sua vez, define contrato psicológico como as crenças individuais sobre os termos do acordo de troca, estabelecido entre o indivíduo e a organização à qual está vinculado. Estes contratos são criados com base nos modelos mentais que os indivíduos utilizam para organizar eventos como promessas, confiança, aceitação e uma percepção de mutualidade. Os modelos mentais têm como função principal orientar os indivíduos sobre que tipo de respostas eles esperam para determinadas ações, é um fator determinante para a interpretação de um evento e orientação de ação. As crenças do indivíduo passam a fazer parte do contrato psicológico, de acordo com o modelo mental do indivíduo, por exemplo, ele deve à organização dedicação, lealdade, sacrifícios e, em contrapartida, espera benefícios, como por exemplo, salário, segurança no trabalho, entre outros. Segundo a autora, o grande benefício do contrato psicológico seria tornar os indivíduos e as empresas mais produtivos.

Robinson e Rousseau (1994) destacam uma nuance importante diferenciando os contratos psicológicos do conceito geral de expectativas, uma vez que aqueles são promissórios e recíprocos, pois as promessas de comportamento futuro da organização dependem de uma ação recíproca do empregado. Estas expectativas podem advir de experiências passadas, de relatos de amigos, do processo seletivo, enfim, se resumem num conjunto de crenças gerais que o empregado possui sobre o que ele espera do seu trabalho e da empresa. Por outro lado, o contrato psicológico diz respeito às percepções de obrigações recíprocas pertencentes à relação empregado-empregador.

Rousseau (2003) complementa que, ao contrário de um contrato por escrito que se traduz em um documento, o contrato psicológico se traduz em um processo, tendo como foco a construção de um relacionamento e seus mecanismos sociais e cognitivos.

Dentro do contexto do fenômeno organizacional, segundo Rousseau (2005), no caso do contrato psicológico, nos chama a atenção para o indivíduo como um todo, abrangendo os processos biológicos e psicológicos do indivíduo, suas interações com os outros e a reputação social destes dentro do grupo de trabalho e das organizações. Tudo isso exerce influência em suas contribuições e direitos, normas e práticas que grupos e organizações manifestam e que são moldados por ações individuais e crenças do contrato psicológico. Dessa forma, o processo de formação de construção do contrato psicológico se inicia antes da contratação, no processo seletivo.

Complementarmente, várias pesquisas têm confirmado que o processo de formação do contrato psicológico se inicia antes mesmo de o indivíduo se candidatar ao processo seletivo da organização. Um indivíduo já parte de uma série de pressupostos para se candidatar a esta ou aquela organização, as pessoas ingressam na empresa com expectativas (Sutton e Griffin, 2004; Taris, Feij e Capel, 2006) e percepção de promessas que o emprego comunica que irão fazer parte de seu relacionamento com a empresa (Rousseau, 2001; Rousseau e Greller, 1994).

Após a contratação, o gerenciamento de contratos psicológicos é ainda mais relevante, pois em muitos casos o gerenciamento das expectativas dos novos empregados pode determinar ou não frustrações futuras, em termos de relação de trabalho, sendo relevante sob a ótica gerencial (Anderson e Thomas, 1996, *apud* Buyens e De Vos 2001).

Rousseau (1995) reforça que a compreensão de como se formam as expectativas e crenças dos empregados recém contratados sobre os termos de sua relação de trabalho, pode fornecer informações relevantes para o desenvolvimento e implementação de políticas de gerenciamento de recursos humanos mais eficientes.

O contrato psicológico de recém contratados é dinâmico, não toma sua forma definitiva no momento de ingresso na organização (Rousseau, 1995; Sutton e Griffin, 2004; Taris, Feij e Capel, 2006). Dessa forma, ele evolui constantemente como resultado de experiências vividas no ambiente de trabalho (De Vos, Buyes e Schalk, 2003) o que reforça a relevância do gerenciamento dos contratos psicológicos de novos empregados citada por Anderson e Thomas (1996).

Segundo Morrison (1997), os contratos psicológicos lidam com questões problemáticas em relação às percepções humanas, sejam individuais ou grupais. E na medida em que a teoria do contrato psicológico ganhou espaço, alguns passaram a considerá-la como uma ferramenta de manipulação das pessoas, e não de conhecimento para melhor interação.

Fazendo um contraponto a essa “manipulação”, Buyers e De Vos (2001) ressaltam que a área de recursos humanos possui o desafio de atrair e conseguir reter na organização seus talentos por meio da construção de contratos psicológicos positivos, uma vez que estes pressupõem comprometimento.

Sendo assim, ao identificar um empregado cujo grupo de crenças acerca das obrigações recíprocas entre si mesmo e sua organização, onde essas obrigações têm por base promessas percebidas por ele mesmo e não necessariamente reconhecidas pelos agentes da organização, estaremos diante de um contrato psicológico.

Segundo Rousseau (1995) ainda há uma proliferação de diversas formas de contrato, com variados graus de comprometimento entre empregado e organização, entre os quais: os contratos de conhecimento; os contratos de eficiência; os contratos de tarefas; os contratos de valores e o contrato psicológico. Entre estes, o contrato psicológico vem despertando o interesse de alguns autores, entretanto, a maior parte das pesquisas sobre o tema tem se concentrado na fase de avaliação do contrato psicológico, focando as percepções e respostas dos empregados à quebra e a violações. Pouco tem sido pesquisado sobre o processo de formação do contrato propriamente dito (De Vos, Buyes e Schalk, 2003).

Conclui-se que a efetividade organizacional pode ser alcançada com o desenvolvimento de um ambiente onde os indivíduos se identifiquem com a missão, valores e objetivos organizacionais. Ou seja, o reforço positivo do contrato psicológico, uma vez que tal identificação possibilitaria a criação de atitudes positivas por parte dos indivíduos, em relação à organização como um todo, seus superiores hierárquicos e pares. Nesse sentido, muitos autores acreditam que o contrato psicológico é o mediador entre o ambiente organizacional e os sentimentos dos indivíduos em relação à organização (Marks, 2001).

2.4.

Principais características dos contratos psicológicos

As características não estão citadas explicitamente ao longo da literatura, entretanto, segundo Davidson (2002), a maior parte dos autores converge para as seguintes características básicas do contrato psicológico: reciprocidade; livre entrada e saída; subjetividade; dinamismo e experiências passadas.

A primeira característica dos contratos psicológicos é a reciprocidade percebida. O indivíduo, ao perceber que a outra parte compartilha seus entendimentos acerca de um real acordo, acaba por beneficiar ambas as partes, pois há evidências de que tal confiança e o consequente comprometimento de uma parte para com a outra, aumentam as performances tanto do indivíduo quanto da organização (Dabos e Rousseau, 2004a).

Além disso, a reciprocidade no contrato psicológico, além de beneficiar as partes, enquanto elemento importante que determina se a promessa é realmente vinculante, beneficia também a própria sociedade, pois gera cooperação e confiança mesmo que sob condições de incerteza e de informações não tão apuradas ou até incompletas (Dabos e Rousseau, 2004a).

Dabos e Rousseau (2004a) ressaltam que existem inúmeros mecanismos sociais que suportam tal confiança como, por exemplo, os efeitos na reputação, e isso faz com que nasçam princípios organizacionais muito mais amplos e que atingem não só as obrigações entre as duas partes isoladamente, mas também todo um grupo de trabalho e até unidades sociais maiores.

A reciprocidade, entendida como o acordo real entre o trabalhador e o empregador (ou seu agente) é a característica que causou maior preocupação a Rousseau. Aproveitando-se de novas metodologias para o estudo da congruência (Edwards, 1994), Dabos e Rousseau se tornaram capazes de operacionalizar o acordo e testar seus efeitos em resultados de interesse tanto do trabalhador quanto do empregador. Sendo assim, os resultados demonstram efeitos altamente positivos enquanto, ao mesmo tempo, suscitam a questão do porquê da existência de crenças divergentes entre as partes (Dabos e Rousseau, 2004a).

A escolha individual, onde as partes livremente participam na troca e voluntariamente se conectam para que uma série de ações aconteça é outra característica do contrato psicológico. Isto significa que o empregado não precisa concordar com tudo o que lhe é oferecido e também, por outro lado, o empregador não precisa oferecer um determinado trabalho apenas para suprir as expectativas de seus funcionários (Rousseau, 1995).

Uma característica do contrato psicológico que vem se destacando é que sua ampla estrutura abrange não somente obrigações estabelecidas em contratos formais ou meramente sugeridas, mas também aquelas que resultam de meios ainda mais implícitos, revelando que sempre pode existir uma lacuna no entendimento entre as partes.

Logo, os contratos têm por base promessas percebidas por um indivíduo e tais promessas são definidas como sendo qualquer comunicação de uma futura intenção (Rousseau, 1989). Esta intenção pode ser consubstanciada através de várias maneiras: documento escrito, exposição oral de idéias, práticas ou políticas organizacionais (Rousseau e Greller, 1994; Rousseau e McLean Parks, 1993). Entretanto, a maioria dos pesquisadores diz que se uma obrigação percebida não está acompanhada pela crença de que uma promessa foi concretizada, tal obrigação não se encaixa no contrato psicológico (McLean Parks e Schemedemann, 1994; Rousseau e Greller, 1994; Shore e Tetrick, 1994).

O subjetivismo está no subconsciente de cada um, sendo uma questão implícita, difícil de ser captada podendo ser um dos fatores que levam a violação do contrato psicológico. Portanto, quanto mais explícitas forem as regras, maior será o nível de clareza do contrato e menores serão as chances de violação. Por outro lado, essa característica corrobora a importância da gerência no tocante a comunicação, uma vez que esses estão mais próximos dos empregados e, portanto, desempenham importante papel no processo de comunicação e

alinhamento das expectativas dos empregados com a prática da empresa no dia a dia (De Paula *et al*, 2008).

Uma comunicação eficiente promove mais transparência e honradez às promessas e compromissos, além de propiciar uma troca mais justa entre as partes e promover um impacto mais positivo na conduta do empregado, no que concerne às políticas e práticas organizacionais, atuando como reforço positivo do contrato psicológico. Afinal, se um contrato mais explícito favorece a confiança e a justiça, teremos aí, uma comunicação mais extensiva e efetiva, que trará mais benefícios para ambas as partes. Consequentemente, uma comunicação efetiva reduz comprovadamente a quebra do contrato psicológico e está diretamente associada à melhores resultados por parte do empregado (Guest e Conway, 2002).

O contrato psicológico de empregados recém contratados é dinâmico, por si só, evolui constantemente como resultado das experiências vividas no dia a dia nas relações de trabalho, até mesmo nas micro-relações, como por exemplo, a relação chefe e subordinado (Rousseau, 1995; Sutton e Griffin, 2004; Taris, Feij e Capel, 2006).

Ao estudarem o processo de desenvolvimento do contrato psicológico durante a socialização de recém contratados, De Vos, Buyens, Shalk (2003) encontraram evidências de que nesta fase os indivíduos buscam ativamente compreender o sentido das promessas, com base em suas interpretações de experiências vividas no trabalho.

Além disso, os contratos também não são estáticos, podendo ser afetado por diversos fatores externos a própria relação, conforme relata Rousseau (2005), durante o desenvolvimento da teoria, sendo então o grau de dinamismo a quarta característica do contrato psicológico.

De acordo com Davidson (2002), num contexto de mudança do contrato psicológico, quanto maior a importância percebida pelo indivíduo ou quanto mais adequado for o contexto, mais rápida será a aceitação à mudança do contrato. De acordo com o autor, isso ocorre, porque o dinamismo dos contratos psicológicos é determinado por três aspectos: o fato gerador da mudança; o grau de importância percebido pelas partes e o contexto em que a mudança ocorre.

Por outro lado, Morrison (1997) ressalta que pode ser bastante complicado mudar um contrato psicológico, nas situações em que as expectativas estejam muito implícitas e que muitas vezes estas mudanças podem causar conflitos, uma vez que podem ser criadas novas relações entre as pessoas. Em algumas situações, as resistências são criadas pelo medo do desconhecido, pela saída da zona de conforto. Nesses casos, há necessidade de um gerenciamento da mudança para mitigação de possíveis riscos para a organização.

Um quinto aspecto é que tudo está intrinsecamente ligado a experiências passadas, sejam aquelas vivenciadas pelo próprio indivíduo, seja pelo histórico da organização, sobretudo quando se trata de situações que revivam situações passadas de violação de contrato.

2.5.

Tipos de contratos psicológicos

Segundo MacNeil (1985) existem basicamente dois tipos de contratos psicológicos, o transacional e o relacional. Os contratos transacionais têm por base fatores monetários e quantitativos. Por outro lado, os contratos relacionais levam em consideração fatores emocionais tais como lealdade e confiança, possuindo alto grau de subjetividade.

Vale destacar que o encarreiramento, isto é, a intenção individual de mudar de emprego ao longo da carreira é positivamente relacionada aos contratos transacionais e negativamente relacionada aos contratos relacionais (Rousseau, 2005).

Importante observação se faz necessária a respeito da diferença apresentada pela literatura entre os contratos psicológicos que são amplamente transacionais por natureza e aqueles que têm por base uma relação (cunho pessoal), os relacionais. O primeiro, por ter um fim transacional, é composto de obrigações específicas, prazo limitado, de curto prazo e de cunho financeiro, o que limita o envolvimento das partes, gerando baixo comprometimento e baixa identificação do indivíduo com a organização e vice-versa. Este tipo de contrato não está associado ao desenvolvimento e aprendizado, uma vez que o envolvimento é baixo, o que faz com que a empresa não se comprometa com o empregado. O segundo, ao contrário do primeiro, abrange obrigações amplas, de longa duração, sem prazo para terminar, e tem por base de troca não somente a compensação financeira, mas também sócio-emocional. Nestes há um alto grau de comprometimento, há investimentos de educação e

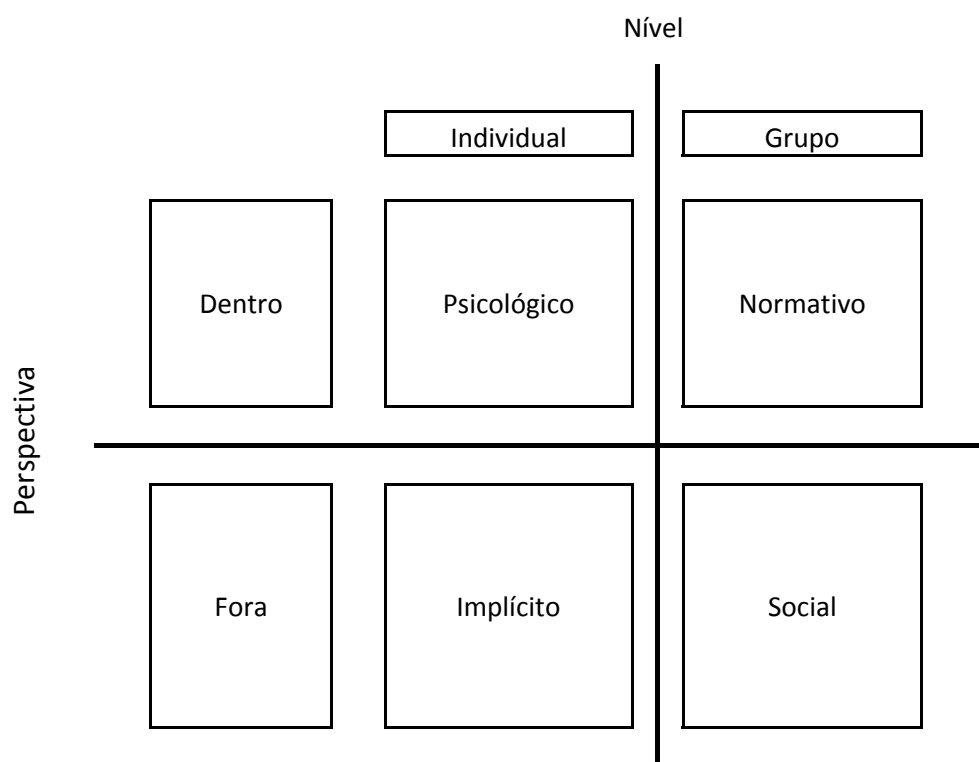
desenvolvimento e a violação do contrato por uma das partes não necessariamente acarretaria o rompimento da relação, tendo em vista o grau de envolvimento existente (Rosseau e McLean Parks, 1993). Tal distinção é de suma importância tanto para o empregado, ao perceber que seu contrato foi rompido, quanto para a organização prever a maneira como o mesmo reagirá a essa percepção (Morrison e Robinson, 1997).

Dadas essas características, durante a Era industrial os contratos tendiam a ser em sua maioria transacionais e, com as conquistas dos direitos trabalhistas, houve uma transição para contratos cada vez mais relacionais, valorizando-se as relações de longo prazo com encarreiramento dentro da própria organização. Entretanto, com o aumento da competitividade entre as empresas, observou-se uma flexibilização crescente das relações de trabalho e por consequência, um aumento de contratos psicológicos novamente mais transacionais, o que também foi muito favorecido pelos processos de reestruturação, reengenharia, fusões, *downsizing* entre outros que proporcionaram um sentimento de insegurança quanto à estabilidade no emprego (Rousseau, 1996).

Cada contrato psicológico é único, uma vez que se desenvolve a partir das necessidades e experiências de um indivíduo específico; entretanto, segundo Rousseau (1996), os contratos também podem ser analisados de acordo com as suas dimensões, existindo assim dimensões individuais e coletivas dentro do contrato psicológico, conforme apresentado na Figura 1. Na sua dimensão coletiva, os contratos psicológicos são compartilhados, abrangem situações onde os indivíduos interpretam seus compromissos e obrigações de forma similar, havendo para tanto, um alto grau de interação e compartilhamento de informações entre os indivíduos, uma rede, além de um ambiente social comum a todos. Considerando essa dimensão, os contratos podem ser classificados em normativos e sociais. Os normativos envolvem um grupo de indivíduos que apresentam objetivos e expectativas em comum dentro da organização. Por sua vez, os contratos sociais surgem fora da empresa, a partir do contexto, do dia-a-dia, dos hábitos e costumes de cada indivíduo.

Por outro lado, na dimensão individual, também são destacados dois tipos: o contrato psicológico propriamente dito, que enfatiza as expectativas e percepções de cada indivíduo, na relação um a um (*one to one*) e o contrato implícito, que de acordo com Rousseau (1996) é a base do contrato psicológico, uma vez que é totalmente formulado a partir de percepções formadas pelos empregados potenciais, ou seja, antes mesmo deles fazerem parte da organização.

Figura 1 – Tipos de Contrato Psicológico



Fonte: Rousseau (1995)

2.6.

Violação do contrato psicológico

O conceito de violação, apesar de não muito claro, é visto como a percepção de que a organização fracassou no cumprimento de uma ou mais obrigações que compunham o contrato psicológico de alguém (Robinson e Morrison, 1995; Robinson e Rousseau, 1994; Rousseau e McLean Parks, 1993). De acordo com tal definição, a violação é cognitiva porque gera uma análise mental daquilo que alguém recebeu em relação ao que outrem havia prometido, mas também denota uma experiência emocional bastante forte. A violação nem sempre é um resultado direto de uma transgressão contratual, mas da natureza subjetiva e peculiar dos contratos psicológicos.

Segundo Rousseau (1989), o termo violação envolve sentimentos de traição e a vítima vivencia momentos de raiva, de ressentimento e acaba por experimentar uma sensação de injustiça. Essa definição vai muito além de uma mera cognição de que uma promessa foi quebrada. Sendo assim, é bem razoável que o empregado perceba que a organização em que trabalha fracassou ao cumprir uma obrigação, sem conseguir este eximir-se de uma forte reação afetiva associada ao termo violação.

Rousseau (1989) e Schein (1965) entendem que o comprometimento mental no qual o empregado acredita constitui a base das relações empregatícias.

Por outro lado, segundo Kissler (1994) e Morrison (1994), alguns fatores, tais como cortes de pessoal e de despesas, reestruturação, crescente contratação de trabalhadores temporários, diversidade demográfica e competição estrangeira têm exercido profundas influências nestas relações. Em primeiro lugar, tais fatores fazem com que aquelas obrigações antes tidas como recíprocas fiquem cada vez mais nebulosas, causando instabilidade entre as partes - afetando a lealdade antes existente e, conseqüentemente, a segurança do empregado quanto ao seu próprio emprego - e a quase total extinção de compensações justas que agraciavam o trabalhador dedicado (Sims, 1994).

Em segundo lugar, as organizações estão bastante prejudicadas pela constante turbulência e incerteza fazendo com que o cumprimento das obrigações assumidas para com os empregados fique cada vez mais difícil (McLean Parks e Kidder, 1994). Como consequência muitos empregados sentem que as “cláusulas” de seus contratos psicológicos não foram respeitadas (McLean Parks e Schmedemann, 1994; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994).

Entretanto, vale ressaltar que a violação do contrato psicológico independe das turbulências que a organização esteja porventura passando, no entanto, é cada vez maior o número de empregados que acreditam que seus empregadores falharam quanto ao cumprimento do contrato psicológico.

Quando ocorre a violação dos contratos psicológicos, a confiança dos empregados em seus empregadores diminui, assim como também diminui as intenções de permanência em seus empregos, a satisfação profissional que possuem tanto em relação as suas atividades quanto com as organizações (Robinson e Morrison, 1995; Robinson e Rousseau, 1994). Aquele dedicado empregado com excelente potencial criativo passa a contribuir menos para o desenvolvimento da organização podendo ou não causar o rompimento da relação empregatícia (Robinson *et al.*, 1994; Robinson e Rousseau, 1994).

Segundo Robinson e Morrison (1995), até mesmo a conduta do empregado como cidadão pode ser afetada. Em casos extremos de violação do contrato psicológico, podem ocorrer reações de vingança ou retaliação, desencadeando sabotagens, roubos ou comportamentos agressivos (Fisher e Baron, 1982; Greenberg, 1990). A violação também pode desencadear vultosos litígios que, em se tornando públicos, poderão acarretar danos à reputação da organização (McLean Parks e Schemedamann, 1994).

Segundo Morrison e Robinson (1997), para melhor entender o conceito de violação, é necessário a distinção entre 'sentimentos de violação' e 'avaliações cognitivas', sendo estas arraigadas aos primeiros. Tratam-se, portanto de dois fenômenos distintos. Para tanto desenvolveram um modelo onde se faz a distinção entre violação e o que preferem chamar de quebra percebida. Com tal modelo, espera-se uma forma mais refinada para o exame da violação objetivando o oferecimento de uma melhor previsão de seus efeitos.

A quebra percebida refere-se à cognição de que uma organização fracassou no cumprimento de uma ou mais obrigações que façam parte do contrato psicológico de alguém, de uma maneira proporcional às contribuições deste, ou seja, há aqui a avaliação cognitiva a respeito do cumprimento do contrato, e tal avaliação é tão somente baseada na percepção de um empregado acerca do que cada parte tenha prometido e o que de fato tenha proporcionado à contraparte.

A violação é constituída de uma experiência emocional, tendo em vista que tal figura aflora a partir de um processo de interpretação que é cognitivo por si só. Dessa forma, entende-se por violação o estado emocional e afetivo que pode, sob certas circunstâncias, nascer da crença de que uma organização falhou ao manter adequadamente o contrato psicológico. Esse ponto de vista possui fundamento na literatura sobre psicologia, na qual as emoções têm por base avaliações cognitivas de certos eventos (Frijda, 1988; Oatley, 1992; Ortony *et al.*, 1988). Por outro lado, o processo cognitivo é imperfeito e não demanda nem reflexão nem consciência por parte do indivíduo que nele esteja envolvido (Fiske e Taylor, 1984; Lazarus, 1982). Interessante notar que a violação provoca uma “mistura emocional”, isto é, uma combinação de desapontamento e raiva ou provoca sentimentos primitivos, representando um estado mental de alerta, ou melhor, de estar pronto para agir. Este estado de espírito pode vir acompanhado da impossibilidade de se controlar o pensamento referente ao assunto que deu origem àquela emoção, exteriorizar expressões de raiva e angústia tais como, trejeitos faciais, postura, tom de voz, e perturbação corporal envolvendo o sistema nervoso (Averill, 1985; Ekman, Friesen, e Ellsworth, 1982).

Em seu nível primário, a violação abrange desapontamento, frustração e angústia por causa da falha percebida acerca do recebimento de algo que seja esperado e desejado (Ortony *et al.*, 1988; Robinson e Morrison, 1995; Robinson e Rousseau, 1994). Em seu eixo central, a experiência da violação representa sentimentos de raiva, ressentimento, amargura, indignação, e até mesmo de ofensa que floresce da percepção de alguém que fora traído ou mal-tratado (Ortony *et al.*, 1988; Rousseau, 1989; Schein, 1965).

Conforme o modelo de Morrison e Robinson (1997), duas condições podem dar origem à violação: o não cumprimento de uma promessa e a incongruência.

Em linhas gerais, o não cumprimento de uma promessa ocorre quando um agente da organização conscientemente quebra uma promessa feita a um empregado seja pela inaptidão da organização para um cumprimento adequado da obrigação, seja por simples vontade de não fazê-lo.

A inaptidão (ou inabilidade) ocorre quando o agente da organização fica impossibilitado de cumprir as promessas feitas por ele mesmo, em um período anterior por conta da dimensão das mesmas. Exemplo disso seria a promessa de rápida ascensão profissional aos recém-contratados de uma empresa, tendo em vista o número de vagas possíveis dentro do seu organograma. Isso sugere que quanto maior o número de promessas feitas, maiores serão as chances de

haver o não cumprimento de uma promessa. Outra possibilidade de inabilidade ocorre quando acontecem circunstâncias inesperadas tais como: mudança interna da organização, mudança externa à mesma, falta de previsão da diminuição da disponibilidade de recursos etc. Conforme cresce a turbulência organizacional ou diminui o desempenho da empresa, aumentam as possibilidades do não cumprimento de uma promessa, mesmo tendo o agente boa fé quando de suas promessas.

A vontade de não cumprir a promessa é outra origem e pode ocorrer por diversas razões: seja porque os agentes simplesmente não desejam cumprir partes específicas do acordo de trabalho, seja porque eles podem fazer uma promessa já com intenções de não cumpri-la ou ainda, até mesmo, por decidirem propositadamente rejeitar uma promessa que inicialmente pretendiam manter. E isso, segundo McLean Parks e Schemedemann (1994), apesar de certamente acarretar custos futuros à empresa tais como: perda de um empregado qualificado, danos à reputação da empresa, retaliação e até processo judicial, muitas das vezes é tido como algo compensador, pois, cumprir uma promessa pode também ser muito dispendioso. Sendo assim, pode-se dizer que as partes de um contrato geralmente se comportam de maneira oportunista e é por isso que se deve esperar que uma organização sempre esteja mais inclinada a rejeitar o cumprimento de uma promessa se seus agentes acreditarem que os benefícios de tal conduta sejam mais compensadores, ou seja, a análise da relação custo/benefício é sempre levada em consideração.

Alguns fatores influenciam na decisão da organização rejeitar ou não o cumprimento de uma promessa. O primeiro fator é relacionado à assimetria de poder existente em uma relação de emprego. Logicamente, um empregado terá mais poder se o mesmo possuir, por exemplo, habilidades e conhecimentos que o tornam peça necessária ao bom funcionamento de um departamento da estrutura organizacional (Hickson, Hinings, Lee, Scheneck, e Pennings, 1971). Mas, por outro lado, na maioria dos casos, o empregado compõe a parte mais frágil desta relação, podendo o empregador facilmente substituí-lo se este sair da relação de emprego (McLean Parks e Kidder, 1994). Por esse motivo, há a visão de que é muito mais fácil para uma organização rejeitar o que o empregado demanda se este for de baixo escalão do que rejeitar a demanda de um empregado com um pouco mais de poder. Desta forma, é mais provável que o empregado comum perceba mais facilmente a quebra de seu contrato psicológico e que se constitua assim a violação, algo muito mais ligado a fatores internos do indivíduo do que a evidência de fatos objetivos.

O segundo fator que influencia a organização a rejeitar ou não o cumprimento de uma promessa está relacionado com o custo/benefício do não cumprimento dessa promessa, refere-se à visão que os agentes organizacionais têm acerca da conduta do empregado com relação ao cumprimento de suas próprias obrigações. Logo, tais agentes podem considerar o custo da quebra de contrato menos dispendioso do que a permanência do empregado que esteja se comportando inadequadamente. Sob a ótica desse fator, o não cumprimento de uma promessa aparece como sendo algo justificável, mas se o empregado perceber que ele estava cumprindo suas obrigações, isto poderá resultar na má reputação da organização ou até mesmo acarretar outras consequências mais graves.

E para finalizar, temos aqui o tipo de relacionamento de troca, pois, em uma relação de emprego nem sempre teremos algo impessoal. Ao contrário disso, muitas das vezes teremos como parte central deste relacionamento não somente o que é trocado (obrigações x pagamento), mas também o relacionamento em si, e nesse fator reside a importância de serem considerados os custos do não cumprimento de uma promessa, os quais podem ser muito altos. Em suma, quando o contrato tem por base um contrato relacional, os custos pelo abalo desta, ou até a sua destruição, podem ser muito superiores ao do não cumprimento de uma promessa (McLean Parks e Kidder, 1994; McLean Parks e Schemedemann, 1994).

Por outro lado, a incongruência é a outra condição que pode dar origem à violação e ocorre quando o empregado e o agente possuem diferentes entendimentos sobre uma promessa. Isto ocorre porque os termos de um contrato psicológico são naturalmente perceptivos. Tanto o não cumprimento de uma promessa quanto a incongruência podem levar à percepção de uma promessa não cumprida e isso acontece através da criação de uma discrepância entre um entendimento do empregado sobre o que ele de fato recebeu. A percepção desta discrepância, por sua vez, serve como uma alavanca para um processo de comparação, onde o empregado considera o quão bem cada uma das partes tem mantido suas próprias promessas. Logo, na incongruência, os agentes organizacionais sinceramente acreditam que estejam cumprindo suas promessas, enquanto que o empregado acredita que a organização esteja falhando no cumprimento fiel daquelas.

Três fatores básicos dão origem à incongruência: os esquemas mentais divergentes (quanto a uma determinada situação), a complexidade e ambigüidade das obrigações entre as suas partes e a comunicação.

Esquemas mentais são estruturas cognitivas personalíssimas, peculiares a cada indivíduo que representam um conhecimento organizado sobre um dado conceito ou tipo de estímulo (Taylor e Crocker, 1981). Tal esquema é um auxílio que os indivíduos têm para definir o que uma relação típica de emprego impõe, e ajuda também a interpretar e a relembrar as promessas que existem dentro de uma relação específica de emprego. Vale ressaltar que dois indivíduos podem possuir esquemas mentais diferentes para o conteúdo de uma mesma relação de emprego. Quando essa divergência ocorre, há uma incongruência em potencial porque as percepções, as lembranças, interpretações etc dessas duas partes possivelmente serão muito diferentes. Se um empregado e um agente da organização possuem experiências anteriores diferentes, tais figuras têm mais chances de ter esquemas mentais diferentes, e assim sendo, as chances de se apresentar uma incongruência são maiores. Algumas hipóteses podem suscitar mais veementemente tal divergência: a distância cultural, quando empregado e agente organizacional possuem princípios e crenças muito diferentes a respeito das obrigações de emprego e a socialização profissional e organizacional, por exemplo, se o empregado possui uma convivência social mais intensa, espera-se que haja uma divergência menor relativa às relações de trabalho e, conseqüentemente, menor probabilidade de haver uma incongruência referente a qualquer promessa. Vale destacar que os próprios empregados podem exercer papel fundamental na minimização da incongruência através do envolvimento dos agentes organizacionais em conversas sobre as obrigações para que se garanta o compartilhamento e os esclarecimentos necessários acerca de suas percepções com relação aos termos da relação de emprego.

A natureza das obrigações entre as pessoas envolvidas em uma relação de trabalho é o segundo fator que pode suscitar uma incongruência. Com percepções divergentes ocorrerá, possivelmente, o aumento do grau de complexidade e de ambigüidade do estímulo que está sendo percebido (Griffin e Ross, 1991).

É importante ressaltar que para uma percepção divergente, é necessária a composição de dois processos interligados. Primeiro, quando indivíduos são obrigados a observar, compreender e armazenar um grande grupo de estímulos ou estímulos com grande número de características, estes tendem a deixar passar ou esquecer certas informações. Além disso, se dois indivíduos observam o mesmo grupo de estímulos é possível que suas representações sejam completamente distintas, e isso conduzirá a uma incongruência. Em segundo lugar, ao entrar em contato com um grupo de estímulos ambíguos, os

indivíduos tendem a adentrar em um processo de construção de imagem, onde estes mesmos indivíduos tendem a preencher lacunas fazendo uso de dicas contextuais e informações anteriores (Griffin e Ross, 1991). Esse processo sugere que empregados e agentes organizacionais podem reter percepções similares no momento em que um acordo é feito, mas após certo período, podem acabar por incorrer em diferentes entendimentos relativos àquele acordo tendo em vista que suas representações mentais sobre o acordo já mudaram com o decorrer do tempo. Conclui-se que promessas que sejam mais implícitas do que explícitas e que tenham por base experiências anteriores ou comentários casuais ficarão especialmente vulneráveis a este processo de imagem e, conseqüentemente, a percepções incongruentes (Rousseau e Greller, 1994).

A comunicação entre um empregado e o agente encarregado pelo cumprimento do contrato psicológico é o terceiro fator que pode dar origem à incongruência. Uma vez que vários termos do contrato psicológico são estabelecidos durante a fase de recrutamento uma comunicação clara e precisa a respeito do que se espera do novo empregado minimizaria muito a incongruência (Rousseau e Greller, 1994; Shore e Tetrick, 1994). Reforçando o entendimento de que quanto mais explícito, menos subjetivo o contrato e maior a chance do reforço positivo do contrato psicológico e, portanto, menores as chances de violação do mesmo. Além disso, se a expectativa expressa pelo agente for feita antes da contratação (Wanous, 1977), esta surtirá mais efeitos, positivos ou negativos, do que os casos em que tal comunicação não tenha sido feita nesta fase. Observa-se, porém, que a omissão muitas vezes ocorre porque os recrutadores geralmente relutam em dar informações precisas por não resistirem a prometer mais do que podem cumprir, em nome da vontade de atrair candidatos bem qualificados (Porter, Lawler, e Hackman, 1975).

Complementarmente, é importante reforçar que a comunicação também deve ser praticada após a contratação, uma vez que os contratos psicológicos não são estáticos e também porque normalmente há um lapso temporal entre quando a promessa foi feita e quando ela será efetivamente cumprida. E, para agravar ainda mais a situação, na maioria dos casos o agente que faz a promessa não é o responsável pelo cumprimento da mesma. A contínua comunicação dentro do ambiente de trabalho é um fator crítico para a minimização da incongruência, pois promessas podem ser negligenciadas, esquecidas ou até distorcidas.

Ainda de acordo com o modelo de Morrison e Robinson (1997) são necessários dois elementos para a percepção de uma promessa não cumprida, sendo eles o ressaltado e a vigilância.

O ressaltado se refere ao quão evidente se torna um estímulo se este sai de seu imediato contexto (Fiske e Taylor, 1984) e isso dependerá do tamanho da discrepância, da importância da promessa feita ao empregado, e o quão viva se mantém uma promessa na mente do empregado, seja porque esta foi feita implicitamente ou explicitamente. Além do ressaltado da discrepância, o empregado para perceber uma promessa não cumprida, também dependerá de sua própria vigilância, pois cabe a ele monitorar se a organização está cumprindo pontualmente os termos de seu contrato psicológico. A vigilância é comum nas relações de troca em que cada parte fica bastante preocupada com a capacidade e a vontade de cumprir a promessa por parte do outro (Rousseau e McLean Parks, 1993).

Três fatores afetam a vigilância: a incerteza; a natureza da relação empregado/organização e os custos percebidos pela descoberta de uma promessa não cumprida.

A incerteza fará com que os empregados fiquem mais vigilantes de forma que eles possam detectar e responder a qualquer quebra de contrato que alguns eventos, ocasionalmente, podem trazer como, por exemplo: uma crise econômica, uma nova legislação, novas políticas do departamento de Recursos Humanos entre outros. Logo, a incerteza está diretamente negativamente correlacionada à manutenção do contrato psicológico.

A natureza da relação empregado/organização diz respeito ao tipo contrato psicológico existente relacional ou transacional, que, por apresentarem características de construção diferentes, também apresentam padrões diferenciados de rompimento. Em relação aos contratos transacionais, imediatamente há uma perda de comprometimento em relação à entrega dos resultados esperados, motivados, principalmente, por uma percepção de injustiça. Por sua vez, nos contratos relacionais, na medida em que há incerteza e não há uma percepção de segurança ou a relação de confiança é quebrada, há uma tendência da outra parte sentir-se desobrigada a atuar de uma forma sincera. Esse fato pode acarretar tanto a migração de um contrato relacional para um contrato transacional como a quebra da relação contratual entre as partes.

Dessa forma, a natureza da relação está intrinsecamente ligada à confiança, que assim sendo, também afetará a vigilância, afinal, esta se refere às expectativas ou crenças quanto às ações futuras vindas da outra parte (Braber, 1983; Gambetta, 1988). A confiança também tem por base, em grande escala, as experiências passadas (Dasgupta, 1988). Robinson (1996) reforça que a questão da confiança é fator crítico para a manutenção da efetividade da organização, uma vez que a confiança age como um reforço positivo do contrato, a desconfiança tem efeito contrário numa amplitude maior, pois uma desconfiança gera outra desconfiança e assim sucessivamente. O conceito de confiança é resumido por Robinson (1996), como sendo uma expectativa ou crença individual de que as ações de uma outra pessoa serão benéficas para este indivíduo. Dessa forma, nas situações onde há uma confiança prévia na organização, há uma tendência, por parte dos novos empregados, de um menor risco de quebra do contrato psicológico.

Por sua vez, o custo percebido pela descoberta de uma promessa não cumprida pode ter caráter inquietador ou até mesmo ameaçador, o que explica casos em que o empregado evita a descoberta de uma quebra. Essa situação ocorre quando o custo psicológico de uma promessa não cumprida supera o valor da informação contida nesta descoberta. Nesse caso, os empregados se tornam naturalmente menos vigilantes no monitoramento do cumprimento do contrato. Segundo pesquisas, isso também pode ocorrer quando as informações possuem alto valor para os empregados, pois a situação também se torna, de certa forma, ameaçadora (Janis e Mann, 1977; Meyer e Starke, 1983; Swann e Read, 1981). Ressalta-se que, na tentativa de se detectar uma quebra de contrato, indivíduos com baixa auto-estima tenderão a ser menos vigilantes do que indivíduos com auto-estima alta.

Um caso especial em que a vigilância é de extrema importância é aquele em que os empregados devem estar conscientes da possível quebra de contrato sempre que as promessas pareçam ser exacerbadamente boas, ou para serem verdadeiras ou quando em épocas de mudanças drásticas. Por meio de uma vigilância intensificada, os empregados poderão ser capazes de melhor detectar e até de reparar a quebra contratual.

Após a percepção de uma promessa não cumprida é necessário um processo de comparação para a percepção da quebra de um contrato.

Por sua vez, para que haja a percepção de uma quebra de contrato, um empregado deve não somente perceber que uma promessa não foi cumprida; mas ele também deve perceber que ele fez suas contribuições conforme acordado, mas não tem sido adequadamente retribuído. Sendo assim, se o empregado perceber que, da sua parte, a manutenção do contrato tem sido efetuada e esta é superior às contribuições da outra parte, maiores são as chances de que o empregado conclua que está diante de uma quebra de contrato. E, para se chegar a essa conclusão, o empregado fará uso de uma ferramenta chamada de processo de comparação onde o indivíduo considera a manutenção do contrato por ambas as partes (obrigações recíprocas). Em outras palavras, a comparação ocorre entre o quão bem a organização tem cumprido suas obrigações e o quão bem o empregado tem cumprido as suas. Se o primeiro fator for inferior ao segundo, o empregado provavelmente concluirá que houve uma quebra de contrato. A esse raciocínio dá-se o nome de “efeito limiar”, onde quanto maior o desequilíbrio percebido, maior a probabilidade de o empregado concluir que está diante uma quebra de contrato.

Vale destacar que, certos fatores influenciam o limiar do empregado na determinação de uma quebra de contrato, ou seja, o quão significativo o desequilíbrio deve ser. O primeiro fator é a diferença individual chamada de suscetibilidade à igualdade (Huseman, Hatfield, e Miles, 1987): empregados que são muito mais suscetíveis à igualdade normalmente sentem que merecem mais do que os outros; além disso, podem considerar as mais insignificantes discrepâncias como sendo uma indicação da ocorrência de quebra de contrato.

Outro fator que influencia o efeito limiar é o tipo de relação de troca – o contrato transacional, por ter como base o equilíbrio e a compensação imediata pode fazer com que o indivíduo, com baixo limiar, conclua que uma quebra de contrato tenha ocorrido.

E, para finalizar, o terceiro fator que influencia o efeito limiar é a natureza da assimetria de poder entre o empregado e a organização que prega que o empregado com mais poder e, conseqüentemente, com mais beneficiados, tendem a possuir um limiar mais baixo para uma quebra de contrato.

Além do efeito limiar, a propensão ao auto-favorecimento também é parte do processo de comparação. Ela acontece quando, mesmo que um empregado perceba que uma promessa não foi cumprida por parte da organização, talvez tal fato não constitua por si só uma quebra de contrato, já que o próprio, por sua vez, também percebe que suas próprias obrigações não têm sido igualmente cumpridas, mas, espera-se, nesse momento, que o empregado distorça suas

percepções quanto ao cumprimento das suas próprias obrigações e as de seu empregador, fazendo com que suas lembranças sobre seu desempenho no passado sejam mais positivas do que realmente foram e, assim supervalorizará suas contribuições se comparadas com as da organização (Crary, 1966; Ross e Sicol, 1979).

Para minimizar este autofavorecimento faz-se necessária a presença de alguns fatores que farão com que o empregado reconheça que a sua própria conduta pode ter sido a responsável pelo não cumprimento da promessa tais como auto-estima, estado de humor e *feedback*. Por exemplo, empregados com baixa auto-estima, os quais tendem a acreditar que suas contribuições têm sido inadequadas, acreditam que apesar de ser uma promessa não cumprida, talvez não venha a se constituir uma quebra de contrato. Outro caso interessante é o do empregado que não valoriza suas contribuições, pois seu estado de humor à primeira vista, é completamente negativo e esta não valorização justifica-se pelo fato de que o humor afeta a maneira que as pessoas enxergam suas realizações (Kuiper, 1978). Por outro lado, sugere-se que o empregado estará mais inclinado a reconhecer que suas ações podem ter precipitado o não cumprimento de uma promessa se eles recebem um *feedback* preciso.

Resumidamente, o modelo de Morrison e Robinson (1997) sugere que num primeiro momento seja identificada a percepção de uma promessa não cumprida; num segundo momento, a percepção da quebra de um contrato, por meio do processo de comparação e, finalmente, num terceiro e último momento, seja realizado o processo de interpretação que irá determinar se ocorreu ou não a violação do contrato.

O processo de comparação refere-se à tentativa do empregado em compreender o evento que ocorreu (Frijda, 1988; Ortony *et al.*, 1988) dada a necessidade que as pessoas têm de buscar sentido para eventos negativos e inesperados (Wong e Weiner, 1981). Por isso, a percepção de uma quebra de contrato possivelmente servirá como um fato que suscitará este processo cognitivo para que tal evento tenha um sentido. Por estar o processo de interpretação longe de ser um processo racional, seus julgamentos são puramente subjetivos. Esse processo de comparação, que interliga a quebra contratual e a violação, envolve quatro aspectos, quais sejam, uma avaliação de resultados; atribuições para se descobrir o porquê da quebra de contrato; julgamentos quanto à imparcialidade, e o contrato social regente.

Na avaliação de resultados, a pessoa leva em consideração não somente a grandeza da quebra contratual, mas também suas implicações. Assim, se um empregado não receber uma promoção que foi prometida, este não somente deixará de recebê-la, mas também não receberá todos os resultados positivos referentes àquela, tais como um aumento salarial e reconhecimento. Além disso, este mesmo empregado vivenciará sentimentos secundários como é o caso da baixa auto-estima e um *status* organizacional reduzido.

O processo de atribuição, por sua vez, nem sempre é apurado e preciso, afinal os empregados vivenciarão emoções negativas mais intensas se eles atribuírem uma quebra percebida a um não cumprimento proposital. A teoria da psicologia social indica que a atribuição de responsabilidade tem por base a análise da causalidade, do controle, previsibilidade, e intencionalidade (Bell e Tetlock, 1989; Heider, 1958). Sendo assim, se um empregado perceber que uma quebra contratual foi causada pelo seu próprio erro de percepção, o empregado ficará com menos embasamento para “culpar” a organização pela quebra aparente e este mesmo empregado experimentará sentimentos de violação menos intensos. Do contrário, se um empregado percebe que um agente organizacional já estava ciente de que um acordo estava sendo quebrado e que a quebra contratual foi um ato proposital, os sentimentos de violação serão fatalmente intensificados. As atribuições de responsabilidade serão afetadas também por razões sociais oferecidas intencionalmente por agentes da organização e estas acabam geralmente minimizando a gravidade aparente de um resultado, e conseqüentemente reduzindo a atribuição da culpa (Walster, 1966). Por essa razão, tendo em vista que raramente os agentes da organização admitirão o não cumprimento proposital de uma promessa é que eles frequentemente tentam convencer que tal quebra percebida de contrato foi resultante de fatores externos a organização. Às vezes, até mesmo tentam convencer o empregado de que tal quebra foi fruto de um simples mal-entendido (incongruência).

O julgamento quanto à imparcialidade diz respeito ao quão justo o empregado acredita que foi tratado. Tais julgamentos estão bastante correlacionados com o que Bies e Moag (1986) chamaram de justiça interativa, que se refere ao julgamento feito por um indivíduo com base no tratamento pessoal a que este foi dispensado no processo de recebimento de um resultado. Estes julgamentos deixam transparecer se o empregado acredita que tenha sido tratado honestamente e respeitosamente e se ele recebeu uma explicação apropriada para a quebra do contrato (Bies e Shapiro, 1987).

Por último, o contrato social se refere às hipóteses, crenças e normas sobre as condutas adequadas dentro de uma unidade social particular (Gough, 1963; Homans, 1961). O contrato social, no contexto da relação de emprego, envolve crenças sobre troca, reciprocidade, boa fé e justa negociação, em relação aos termos e condições que regem as execuções do contrato psicológico. O contrato social é de grande relevância para a experiência da violação, pois serve como cenário perfeito para a interpretação de uma quebra percebida de contrato. Tendo em vista que contextos diferentes são regidos por contratos sociais diferentes, uma conduta considerada inadequada para um contexto pode ser considerada perfeitamente aceitável em outro (Clark e Waddell, 1985). Assim sendo, contratos sociais podem variar de organização para organização e, desta forma, podem não suscitar os mesmos sentimentos de violação em organização diferentes.

Concluindo, um bom gerenciamento dos contratos psicológicos é uma estratégia importante para empresas que desejam alcançar alto desempenho.

2.7.

Fatores que afetam os contratos psicológicos

Guest (2004) sugere um modelo de análise, fundamentado no conceito de contrato psicológico, destacando quatro fatores que afetam os resultados das entregas do contrato psicológico que devem ser analisados, a saber: o entendimento do contexto existente levando-se em consideração o perfil do indivíduo e da organização; as práticas e políticas da empresa; o próprio contrato psicológico e a observação do estado do contrato psicológico.

O contexto existente e o perfil do indivíduo e da organização estão relacionados aos aspectos individuais intrínsecos, tais como: idade, sexo, formação, etnia, e extrínsecos, tais como: a posição ocupada na organização, o tipo de trabalho, a carga horária, o tipo de contrato e a renda. Por sua vez, os aspectos da organização estão relacionados ao seu segmento de atuação, tamanho, tipo de propriedade e estratégia de negócio.

Os fatores relacionados às práticas e políticas tratam da avaliação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, das relações de trabalho, bem como do clima e da cultura da organização.

O contrato psicológico faz menção ao binômio promessas e obrigações recíprocas. A compreensão do tipo de contrato, se relacional ou transacional.

Por fim, o estado do contrato psicológico diz respeito a como os indivíduos desenvolvem seus conceitos de justiça e confiança na organização.

De acordo com Guest (2004), esses quatro fatores irão determinar os resultados dos indivíduos, tanto em relação a suas atitudes, envolvendo o grau de comprometimento, nível de satisfação, a relação trabalho versus vida pessoal, segurança, motivação e nível de stress. Como em relação a seus comportamentos, abrangendo o grau de adequação do indivíduo às expectativas da organização, a intenção de permanecer ou não na organização e seu nível de desempenho.

Conforme apresentado por Guest (2004), as políticas e práticas de gestão de recursos humanos tenderão a produzir o reforço positivo do contrato psicológico, e, por consequência, os resultados desejados, em termos das “entregas” geradas pelos indivíduos.

Por sua vez, Rousseau (1996) destaca que os fatores que afetam os contratos psicológicos podem ser individuais ou estruturais, sendo estes definidos como fatores do indivíduo, porém associados à cultura da organização de uma forma ampla e os individuais são aqueles mais específicos que independem da cultura da organização. Dessa forma, a classificação em individuais e estruturais está intimamente ligada à cultura da organização, não tendo, portanto, uma definição fixa e válida para todas as organizações, não podendo ser dissociados, apresentando interação constante com o tipo de relação que os indivíduos possuem.

Guest (2004) e Rousseau (1996) concordam com o binômio promessas recíprocas e obrigações que caracterizam o contrato psicológico. Ou seja, se por um lado o indivíduo tem a obrigação de desempenhar uma determinada função e entregar o produto esperado, por outro lado, a organização tem, ao mesmo tempo, uma série de obrigações perante o indivíduo.

Um outro fator que afeta o contrato psicológico se refere ao comportamento daquele indivíduo que já passou por uma situação de violação do contrato psicológico. Para esse indivíduo há um sentimento crescente de desconfiança em relação à futura organização e proporcional redução da possibilidade de construção de contratos de natureza relacional, em função da diminuição na sua própria crença de justiça e confiança. (Sparrow, 2000). Pesquisas de Cavanaugh e Noe (1999, *apud* Sparrow, 2000) mostraram evidências de que a construção dos contratos é automaticamente afetada pelas experiências anteriores de trabalho. Por exemplo, caso o indivíduo tivesse vivenciado uma demissão, o mesmo passava a atuar de forma mais pró-ativa

com o objetivo de gerenciar a própria carreira. Em situação oposta, ou seja, caso o indivíduo tivesse feito a opção de deixar a organização anterior voluntariamente, o principal efeito era um alto grau de comprometimento para com a nova empresa.

2.8.

O contrato psicológico sob a ótica do empregador

A concepção de contrato psicológico, com foco na troca de promessas percebidas e obrigações tem sido cada vez mais utilizada para estudos sobre as relações de trabalho. Entretanto, segundo Guest e Conway (2002), a maioria das pesquisas abrange tão somente o ponto de vista do empregado, negligenciando a perspectiva da organização e o gerenciamento do contrato psicológico.

Guest e Conway (2002) realizaram uma pesquisa acerca do gerenciamento do contrato psicológico associado à função da comunicação organizacional. Os resultados permitiram identificar três diferentes e relevantes aspectos da comunicação organizacional, a saber: na entrada de novos empregados, no dia-a-dia de trabalho e orientação para o futuro.

As duas primeiras tiveram uma relação positiva com a explicitação do contrato, um menor registro de quebra contratual, comprovação de trocas mais justas e uma boa percepção por parte dos gerentes com relação ao impacto do contrato psicológico nos resultados relacionados com os empregados.

A comunicação verticalizada, de cima para baixo, por sua vez, apresentou os menores índices de efetividade, e mesmo quando um pouco mais efetiva, seu impacto mostrou-se menos consistente. Confirma-se aí a dificuldade apontada por Schalk e Rousseau (2001), causada por sua gerência ao querer que a organização fale com uma única voz, apesar da pesquisa em tela apontar para o fato de que os gerentes estão, sim, cientes das limitações deste tipo de comunicação.

A boa comunicação organizacional mostra-se essencial para a preservação do relacionamento profissional entre a organização e seus empregados. Uma comunicação eficiente promove mais transparência e honradez às promessas e compromissos, além de propiciar uma troca mais justa entre as partes e promover um impacto mais positivo na conduta do empregado, no que concerne às políticas e práticas organizacionais. Um contrato mais explícito favorece a confiança e a justiça, portanto, uma comunicação mais extensiva e efetiva, que trará mais benefícios para ambas as partes.

Consequentemente, uma comunicação efetiva reduz comprovadamente a quebra do contrato psicológico e está diretamente associada a melhores resultados por parte do empregado.

Outro dado interessante é que tal pesquisa sugere que a importância da comunicação é reconhecida pela maioria das organizações e muitas delas hoje, já estão envolvidas na aplicação de uma grande variedade de práticas. Mas, todos os resultados indicam que reconhecer a presença de uma prática não significa que ela está sendo devidamente aplicada, pois o gerenciamento do processo comunicativo do contrato psicológico é altamente complexo e as organizações onde tais práticas não estejam sendo colocadas em prática, possivelmente terão uma relação bem menos eficaz com seus funcionários. Por fim, tal estudo confirma que o contrato psicológico oferece aos gerentes uma ferramenta de extrema utilidade que torna possível o gerenciamento da relação de trabalho.

A pesquisa confirma que gerentes seniores responsáveis por medidas relevantes admitem que suas organizações frequentemente falham na manutenção de promessas e compromissos, ratificando os resultados de vários estudos em que os empregados relatam que as organizações quebram seus contratos psicológicos. (Morrison e Robinson, 1997; Robinson e Morrison, 2000)

Em suma, apesar das limitações da pesquisa, vislumbram-se vários aspectos importantes a respeito do contrato psicológico. Por exemplo, que para um contrato psicológico mais efetivo, são necessárias práticas de recursos humanos e práticas de comunicação, em particular. Sugere também que os gerentes são plenamente capazes de perceber as possíveis conseqüências das práticas e políticas de gerenciamento. Além destas conclusões, a pesquisa nos remete a questões mais amplas, como por exemplo, o porquê da organização continuar com uma determinada conduta se esta correlaciona-se com resultados negativos.