

DIMENSÕES DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Lurdes Castanheira e António Caetano

Resumo O contrato psicológico refere-se a um conjunto de crenças detidas pelo trabalhador quanto às suas obrigações perante a organização e às desta perante ele. Este construto tem revelado alguma capacidade heurística no estudo das relações entre os trabalhadores e as organizações sobretudo numa altura em que as relações de trabalho têm vindo a sofrer fortes alterações. Embora se encontrem já alguns estudos empíricos focalizados no contrato psicológico, a maior parte da literatura reveste-se de carácter teórico, procurando caracterizar e situar nomologicamente este construto, ao mesmo tempo que têm sido propostos alguns modelos teóricos acerca dos seus determinantes e efeitos. Além de fazer uma revisão sistemática da literatura teórica e empírica relativa ao contrato psicológico, este estudo apresenta igualmente uma análise empírica das dimensões do contrato psicológico com base num questionário respondido por uma amostra de trabalhadores de uma empresa de serviços. Os resultados permitiram identificar cinco dimensões do contrato psicológico: reconhecimento individual, dedicação organizacional, comportamento extra-papel, contrato formal e recompensas monetárias. Os resultados são ainda discutidos em torno da questão da mudança do contrato psicológico relacional para o contrato transaccional.

Palavras-chave Contrato psicológico; violação do contrato; tipos de contrato de trabalho.

O contrato de trabalho formal — quer tenha sido individualmente acordado ou estatuído num acordo colectivo de trabalho — prevê os deveres e direitos mútuos dos trabalhadores e da organização. No entanto, a relação entre ambas as partes é regulada, habitualmente, por regras que vão para além daquilo que está escrito nesse contrato. O dia-a-dia dessa relação é, em grande parte, regulado pelo *contrato psicológico*. Neste sentido, os constituintes de uma organização têm com ela contratos explícitos e contratos implícitos (Strebel, 1993).

O conhecimento das premissas desse contrato levará a um melhor cumprimento do mesmo e, portanto, a uma maior eficácia organizacional (Shore & Tetrick, 1994).

Para Schein (1982), “a ideia de um contrato psicológico denota a existência de um conjunto não explícito de expectativas actuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes, e outras pessoas dessa organização” (p. 18). Estas expectativas nascem de um conjunto de factores

Lúisa Castanheira, Portugal Telecom, Lisboa.

António Caetano, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

inerentes quer ao trabalhador, quer à cultura em que a organização está inserida, salientando-se o peso da tradição e das normas sociais em vigor. Schein (1982) acentua desde logo a mutualidade do contrato psicológico: a empresa espera receber lealdade, trabalho diligente e empenho por parte do trabalhador, e este espera receber um salário compatível, um tratamento digno e um emprego seguro. Além disso, o contrato tem um carácter dinâmico, que se traduz na renegociação contínua que lhe está associada quer em função do amadurecimento pessoal e organizacional, quer em função de alterações nos factores contextuais.

Segundo Rousseau (1995), o contrato psicológico diz respeito às “crenças individuais, moldadas pela organização, em relação aos termos dum acordo de trocas entre os indivíduos e as suas organizações” (p. 9). Distanciando-se da noção de Schein (1982), Rousseau sublinha o carácter promissor destas crenças. As obrigações percebidas pelos trabalhadores ou pelas empresas têm por base promessas explícitas ou implícitas da outra parte. Uma promessa explícita é um compromisso mútuo para actuar em função de um benefício imediato ou futuro. Na promessa implícita é o meio ambiente ou a norma organizacional que norteia o comportamento: se um trabalhador percebe como norma um determinado nível de absentismo, poderá sentir-se legitimado para adoptar esse mesmo nível (Nicholson & Johns, 1985).

Nesta perspectiva, só a promessa em que, simultaneamente, se acreditou, confiou e aceitou surge como vinculativa, dada a natureza voluntária de qualquer contrato. Uma promessa credível orienta a opção por uma solução em detrimento de outra(s). A quebra dessa promessa resulta numa diminuição da confiança entre as partes, sendo esta perda aquilo que o conhecimento do contrato psicológico visa diminuir. A confiança entre as partes torna-se então um aspecto central do contrato.

A literatura é relativamente unânime em considerar que o contrato psicológico se caracteriza por um certo grau de idiosincrasia. Ou seja, o contrato psicológico existe segundo a interpretação do seu detentor (Rousseau, 1995). Neste sentido, Herriot e Pemberton (1996) referem que há tantos contratos diferentes quantos os trabalhadores.

As definições de contrato psicológico propostas por vários autores assumem contornos gerais análogos (e. g., Herriot e Pemberton, 1995; Makin *et al.*, 1997; Rousseau, 1995; Strebel, 1993). Arnold (1996) chama, contudo, a atenção para algumas inconsistências ainda presentes na definição de contrato psicológico, nomeadamente o facto de a *mutualidade* trabalhador/organização na percepção do contrato não estar patente em todas as definições. Morrison e Robinson (1997) referem que, embora a chefia directa de cada trabalhador possa ter a sua própria percepção do contrato psicológico, ela não é “outorgante” no contrato do seu subordinado. Segundo estas autoras, o único detentor dum contrato psicológico é o trabalhador. Rousseau (1995), no entanto, atribui um papel central aos gestores na criação e violação do contrato psicológico dos seus trabalhadores. Em sintonia com a impossibilidade de atribuir à organização, enquanto tal, a posse dum contrato psicológico, aquela autora defende a perspectiva da multiplicidade dos “fazedores” do contrato — chefias directas, gestores de topo, práticas de gestão de recursos

humanos, manuais internos, etc. —, o que exige um alinhamento das mensagens enviadas ao trabalhador por parte da organização. Arnold (1996) chama ainda a atenção para o facto de o carácter *promissor* do contrato o distinguir das *expectativas*. Robinson (1996), num estudo desenhado para avaliar o papel da confiança na experiência da quebra do contrato psicológico, refere que os dois construtos não estão em competição mas em complementaridade.

No contexto socioeconómico actual, a necessidade de introduzir flexibilidade na força laboral, não só para melhorar a resposta às forças do mercado, como para diminuir o peso dos custos com o pessoal, leva as organizações a desejarem partilhar os riscos e a multiplicarem os tipos de relações de trabalho com os seus empregados (e. g., Tornow e De Meuse, 1994), afastando-se cada vez mais dos contratos de trabalho globais defendidos pelos sindicatos.

Tipos de relações de trabalho

Tradicionalmente, as organizações tinham a sua força de trabalho constituída, maioritariamente, por trabalhadores com contratos relacionais, isto é, contratos duradouros, seguros, caracterizados por uma forte relação de dependência trabalhador/organização, quer a nível económico, quer de actualização dos conhecimentos. Hall e Moss (1998) argumentam, no entanto, que, actualmente, este tipo de contrato é um mito. Já em 1975, por exemplo, só cerca de 5% da força de trabalho dos EUA tinha um contrato com estas características.

As transformações que as empresas têm vindo crescentemente a implementar estão a desencadear mudanças nesta área. Rousseau (1995), focalizando-se na relação de trabalho, e Herriot e Pemberton (1995), focalizando-se no contrato, apresentam uma tipologia de relações de trabalho que caracterizará cada vez mais a força de trabalho a que as organizações recorrerão (ver quadro 1). Nessas duas perspectivas, o denominador comum é a crescente diversidade de contratos laborais que as empresas deverão possuir e gerir em simultâneo. Não somente a empresa tem de ser capaz de identificar o seu negócio com clareza, como de escolher as relações de trabalho mais adequadas.

Herriot e Pemberton (1995) utilizam as âncoras da motivação-base do trabalhador como discriminante para a inserção em cada tipo de contrato. Identificam assim três tipos de contratos: os contratos de *desenvolvimento*, cuja motivação é o desejo de fazer uma carreira de gestão, os contratos de *autonomia*, cuja motivação é o desejo de exercer funções técnicas especializadas, e os contratos de *estilo de vida*, cuja motivação é económica. O modelo destes autores é análogo ao proposto por Handy (1992) — o modelo da “empresa-trevo” em que cada folha representa um tipo de contrato. Rousseau (1995) cruza a *duração da relação* (curto ou longo prazo) com o *grau de pertença* à organização, isto é, se a relação é interna ou externa. Apon-ta, assim, quatro tipos de contratos: eventuais (longo prazo, externos), nucleares (longo prazo, internos), independentes (curto prazo, externos) ou carreiristas (

Quadro 1 Tipos de relação de trabalho

	Rousseau e Wade-Benzoni (1995), Rousseau (1995)	Herriot e Pemberton (1995)
Trabalhadores-chave ou núcleo	São aqueles à volta de quem a empresa se desenvolve. Têm alta competência técnica e por isso são centrais para a organização. Possuem grande flexibilidade, as suas competências podem ser rentabilizadas em diferentes funções, pelo que fazem carreira interna, mudando horizontalmente. Conhecem e identificam-se com os valores e crenças da organização. A relação é interna e duradoura.	A âncora de carreira é a gestão. Gostam de assumir a responsabilidade total pelos resultados ou do desafio puro. São os "carreiristas" ou os jovens ambiciosos. Também aqui se encontram os que necessitam de segurança no futuro. O que os motiva a todos é uma necessidade de desenvolvimento para o futuro. São os "contratos de desenvolvimento".
Trabalhadores independentes (temporários ou de projecto)	Têm tipicamente baixas competências técnicas. O uso extensivo destes trabalhadores leva à instituição de dois tipos distintos de forças de trabalho — seguros e inseguros. Se bem que possam levantar problemas de integração, quando pertencem a grupos minoritários, a sua existência permite deixar para os trabalhadores — núcleo as funções mais aliciantes. Também aqui se encontram os independentes com uma alta competência numa área específica que a empresa não possui. A relação é externa e curta.	São trabalhadores com uma competência técnica muito acentuada, que gostam de exercer os seus conhecimentos específicos. Também poderão ser trabalhadores que desejam autonomia e independência das normas organizacionais. Da mesma forma que os trabalhadores parciais, procuram um estilo de vida que permita compatibilizar a profissão com a vida pessoal. São os "contratos de autonomia".
Trabalhadores a tempo parcial		Mulheres semi ou não qualificadas e trabalhadores mais velhos que já deixaram a vida profissional activa, mas que necessitam do dinheiro. Também aqui encontramos um pequeno número de quadros que querem combinar a profissão com a qualidade de vida. A âncora é económica. São os "contratos de estilo de vida".
Trabalhadores "carreiristas"	São os trabalhadores que desenvolverão a carreira numa indústria. Valorizam as competências profissionais que dominam, vendendo-as a quem pagar melhor, sempre dentro duma relação de dependência organizacional. Saltar de empresa em empresa também lhes dá oportunidade de evoluir rapidamente a nível das competências dominadas. São uma alternativa interessante do ponto de vista organizacional porque permitem que, em alturas em que as organizações ainda não sabem quais as competências-chave a reter, elas, mantenham maior leque de competências nas suas fronteiras. A relação é interna e curta.	

(continua)

(continuação)

	Rousseau e Wade-Benzoni (1995), Rousseau (1995)	Herriot e Pemberton (1995)
Trabalhadores eventuais (pooled)	São trabalhadores com uma relação externa de longa duração. A distinção entre estes e os "temporários ou independentes" reside na duração da relação. Se um trabalhador é chamado repetidamente para substituir um efectivo, será enquadrado nesta categoria, mas, se é chamado esporadicamente ou só um reduzido número de vezes, é enquadrado no grupo de independentes.	

curto prazo, interno). Os trabalhadores a tempo parcial podem ser enquadrados, segundo a autora, em qualquer um dos quatro quadrantes, pelo que estes não configuram um tipo de relação de trabalho mas um tipo de contrato de trabalho. Ou seja, um trabalhador efectivo que pediu um trabalho parcial ou um "carreirista" que optou por trabalho a meio termo são distintos não pelo contrato de trabalho por que optam, mas pela relação que têm com a organização. Herriot e Pemberton (1995), ao invés, consideram que o contrato por que um trabalhador optou determina o tipo de relação que este tem com a organização.

A principal diferença entre estas duas perspectivas reside na concepção dos "carreiristas". Colocando-os no grupo dos "trabalhadores núcleo", Herriot e Pemberton (1995) dão-lhe um valor estratégico central para a organização, enquanto Rousseau (1995) os vê como recurso em momentos de indefinição organizacional ou para competências não centrais.

A adopção de um leque de relações de trabalho diferenciadas, a selecção das mais adequadas e a sua implementação bem sucedida exigem uma reformulação das estratégias de "gestão de recursos humanos" já que estas mediatizam a relação entre a estratégia organizacional e o contrato psicológico.

Tipos de contrato

Rousseau (1995) insere o contrato psicológico numa grelha de contratos que variam em função do *nível* (individual ou grupal) e da *perspectiva* (interna ou externa). Combinando estas duas dimensões, é possível identificar quatro tipos de contrato: *social, normativo, implícito e psicológico*.

O *contrato social* (nível grupal/perspectiva externa) diz respeito às normas culturais duma sociedade e tem uma importância decisiva na percepção do contrato psicológico, já que influencia a interpretação das promessas. Mills (1996, p. 453)

Quadro 2 Características do contrato psicológico relacional e transaccional

Contrato psicológico relacional	Contrato psicológico transaccional
Duração previsivelmente longa, sem data de fim prévia	Duração curta ou com data de fim preestabelecida
Trabalhador deve: <ul style="list-style-type: none"> – Lealdade. – Empenho que pode ir para além do exercício estrito das funções que lhe estão atribuídas. – Conformidade às normas definidas pela organização. – Identificação com os valores organizacionais. 	Trabalhador deve: <ul style="list-style-type: none"> – Ter padrões de desempenho de acordo com o negociado. – Ser responsável pela sua própria evolução de competências e conhecimentos profissionais. – Respeitar os valores organizacionais, mas não necessita de se identificar com eles. – Trazer um “valor acrescido” para a organização. – Ser responsável pela sua carreira profissional.
Empresa deve: <ul style="list-style-type: none"> – Remunerar com justiça o bom desempenho. – Dar formação adequada às funções atribuídas. – Proporcionar uma carreira profissional interna. – Dar segurança/ estabilidade de emprego. – Providenciar ajuda em momentos difíceis: doença, reforma, etc. 	Empresa deve: <ul style="list-style-type: none"> – Pagar em função do desempenho. – Aceitar como natural a saída do trabalhador quando este encontrar uma situação de trabalho mais interessante. – Especificar as funções do trabalhador com um mínimo de ambiguidades

refere que “os princípios comuns dos novos contratos sociais [nos EUA] são que já não existe segurança nem lealdade (...), mas, em vez disso, há o pagamento em função do desempenho, uma educação que torna o trabalhador atractivo para outras empresas e carreiras baseadas na mudança de empregador para empregador”. Handy (1998) chama, no entanto, a atenção para a necessidade de as empresas se verem a si mesmas como “cidadãs” ao invés de “mercenárias”, isto é, “têm direitos na sociedade onde estão a funcionar, mas também responsabilidades” (Handy, 1998, p. 26), pelo que não poderão adoptar soluções que sejam vantajosas unicamente do ponto de vista da empresa.

O *contrato normativo* (nível grupo/ perspectiva interna) diz respeito ao contrato psicológico partilhado que emerge em determinados grupos de trabalhadores duma mesma organização ou de diferentes organizações. Ocorre quando várias pessoas estão de acordo em relação a algumas facetas do seu contrato psicológico individual, fazendo sobressair as características situacionais em detrimento das individuais. Há uma relação estreita entre o contrato normativo e a cultura da empresa ou do grupo, podendo existir tantos contratos normativos como sub-culturas organizacionais.

O *contrato implícito* (nível indivíduo/ perspectiva externa) diz respeito às interpretações que terceiras partes fazem da relação contratual. Normalmente, as interpretações são feitas com base em informações mais genéricas e mais afectadas por normas sociais ou culturais. A preocupação é com a justiça processual na relação de contrato.

O *contrato psicológico* insere-se no quadrante nível individual/ perspectiva interna. A sua criação, manutenção e mudança é afectada pelos contratos social, normativo e implícito. A sua quebra (ou reparação da quebra) é influenciada pelo contrato implícito das terceiras partes.

Os dois tipos de contrato psicológico mais estudados são o *relacional* e o *transaccional*. Toda a literatura sobre o “novo” contrato psicológico acentua a mudança de um “velho” contrato psicológico mais fortemente relacional para um “novo” contrato psicológico mais transaccional (Strebel, 1993, Hiltrop, 1995, Herriot & Pemberton, 1995). No entanto, Rousseau (1995) chama a atenção para o facto de que os contratos psicológicos detidos pelos trabalhadores se situam, na realidade, num contínuo entre estes dois pólos, podendo assumir uma infinita variedade de formas.

A duração do contrato e as obrigações mútuas são os aspectos contratuais à volta dos quais se distinguem os dois tipos de contrato (ver quadro 2).

Outros dois tipos de contrato psicológico são referidos por Rousseau (1995): o contrato *equilibrado* e o *transicional*. Este último é típico de situações em que a empresa está com fortes mutações internas na sequência de fusões ou alterações dramáticas do mercado, e caracteriza-se por uma alta ambiguidade e incerteza, instabilidade interna e despedimentos muito frequentes. A empresa ainda não tem uma nova estratégia, mas a anterior já não está em funcionamento.

O contrato psicológico *equilibrado* resulta da conjugação de algumas facetas do contrato *relacional*, como a lealdade, o alto nível de empenho e a identificação com a organização, com outras do contrato *transaccional*, como a remuneração em função do desempenho e a focalização nos resultados organizacionais. A *carreira proteiforme*, defendida por Hall e colaboradores (Hall & Mirvis, 1995, Hall & Moss, 1998), baseia-se num contrato onde a lealdade é “baseada no desempenho e desenvolvimento, e o desempenho do trabalhador é premiado” (Hall & Moss, 1998, p. 28). Os termos do contrato são transaccionais na medida em que a manutenção do mesmo depende do cumprimento mútuo das obrigações que são claramente acordadas entre as partes.

O modelo de contrato psicológico de Rousseau

Denise Rousseau é uma das investigadoras que mais atenção têm dedicado a este conceito, delimitando o seu significado actual e componentes essenciais. Rousseau e Parks (1993) defendem que “os contratos psicológicos existem a nível individual e o seu detentor é parte no contrato. Tais contratos são caracterizados por percepções, interpretações e atribuição de sentido e, na sua violação, por emoções fortes” (p. 19).

O modelo de criação de um contrato psicológico pode ser aplicado a quaisquer duas partes dum contrato — trabalhador/empregador, cliente/trabalhador, etc. — e distingue dois tipos de factores a operar na formação do contrato: factores individuais e organizacionais.

Ao nível organizacional, Rousseau (1995) salienta dois factores: as *mensagens organizacionais* e as *pistas sociais*. As *mensagens organizacionais* são transmitidas em acontecimentos comportamentais que envolvem a comunicação de promessas. A *comunicação aberta* e clara dos valores organizacionais, a *observação* do tratamento recebido pelos colegas e as *expressões da política organizacional*, como, por exemplo,

os sistemas de compensação ou as práticas de promoção interna, comunicam compromissos para o futuro. As *pistas sociais*, adquiridas, essencialmente, através dos colegas de trabalho, fornecem mensagens para a criação do contrato, transmitem pressão social para se conformar às normas grupais e moldam a interpretação das acções da organização. A nível individual há um processo de codificação e descodificação das *mensagens* que é afectado quer pelas *pistas sociais*, quer por predisposições individuais.

O modelo proposto por Rousseau (e. g., Rousseau, 1995) integra três conceitos fundamentais: *promessas*, *mutualidade* e *violação*.

A percepção duma *promessa* distingue o contrato psicológico da *expectativa*. A não realização da expectativa do trabalhador pode desiludi-lo, desfazendo uma pré-imagem, mas não há uma quebra dum compromisso, ou obrigação da empresa, dado que esta não tinha prometido nada. Ao contrário, a promessa é “a comunicação de um compromisso para um futuro curso de acção (...). Não é a crença num compromisso, mas a comunicação duma intenção futura” (Rousseau & Parks, 1993, p. 6), que pode ser formalmente estatuído ou informalmente transmitido, através das práticas em vigor na organização. Ao assumir-se um compromisso está a estabelecer-se um objectivo, que poderá ter algum tipo de incentivo associado. Cumprir o objectivo não só mantém o nível de confiança mútuo, como fortalece a auto-estima. Se foi efectuada uma promessa e uma das partes cumpre com o que lhe foi pedido e a outra não, verifica-se uma *violação* do acordo. Nos contratos transaccionais, as trocas são mais imediatas — paga-se a factura e liquida-se a dívida. Nos relacionais, no entanto, o pagamento pode assumir os contornos doutra promessa, ou ser adiado no tempo sem que seja percebida uma quebra

A *mutualidade* do contrato psicológico não é tão clara no modelo apresentado por Rousseau (1995). Se bem que deva existir reciprocidade entre o que é trocado — um excelente desempenho por uma alta remuneração —, não está claro quem assume o contrato psicológico que a empresa tem em relação ao trabalhador. Porém, havendo uma grande diversidade de membros ou sinais organizacionais que interferem na criação, manutenção ou quebra do contrato psicológico do indivíduo, a chefia directa é quem personifica a empresa no dia-a-dia.

Na concepção do contrato *proteiforme* (Hall *et al.*, 1995, 1998), a mutualidade do contrato psicológico encontra-se mais patente, estando implícito que é a organização, através do alinhamento das suas estratégias de recursos humanos que assume o contrato psicológico com o trabalhador.

Violação do contrato psicológico

A violação do contrato psicológico exprime a dimensão do grau de (in)cumprimento desse contrato. Morrison e Robinson (1997) desenharam um modelo de violação do contrato que, tendo semelhanças com o proposto por Rousseau (1995), estabelece uma diferença de fundo entre a violação e a quebra do contrato psicológico. Para estas autoras, a violação do contrato corresponde a um estágio mais avançado do incumprimento da promessa que se faz acompanhar de reacções emocionais

fortes. Neste sentido, a *quebra* percebida refere-se à “cognição de que a organização não cumpriu uma ou mais obrigações do seu contrato psicológico de forma comparável às contribuições recebidas (...), reservando-se o termo *violação* para o estado emocional e afectivo que pode, sob certas circunstâncias, seguir-se à crença de que a organização não conseguiu manter adequadamente o contrato psicológico” (Morrison & Robinson, 1997, p. 230)

As fontes de violação do contrato são as mais diversas e reflectem o não alinhamento do comportamento dos actores com as estratégias de recursos humanos.

Morrison e Robinson (1997) distinguem duas condições principais para a percepção duma promessa não cumprida: a negação e a incongruência. A *negação* poderá ocorrer devido à incapacidade de cumprir a promessa ou à falta de vontade em a cumprir; a *incongruência* pode surgir quando a comunicação da promessa não foi clara, quando as promessas são ambíguas ou complexas ou quando as partes têm esquemas de referência socioculturais diferentes. No entanto, para que o incumprimento seja sentido, é necessário que uma das partes o detecte. Na detecção do incumprimento actuam factores como a *saliência* da promessa e a *vigilância* que as partes exercem sobre o seu cumprimento, sendo a vigilância afectada pela natureza da relação, pela percepção dos custos associados ao não cumprimento e ainda pelo grau de incerteza inerente à promessa.

Após a detecção do incumprimento inicia-se um *processo de comparação* entre a percepção dos benefícios prometidos e recebidos da organização e as contribuições prometidas e fornecidas pelo trabalhador. A percepção da quebra da promessa verifica-se apenas quando o resultado do processo de comparação é desequilibrado. Porém, um conjunto de enviesamentos cognitivos, predisposições pessoais e a natureza da relação podem distorcer a apreciação que o indivíduo faz das suas contribuições para a organização.

Morrison e Robinson (1997) salientam uma diferença fundamental entre esta abordagem e a da *teoria da equidade*: o outro referente. Dado que o outro referente não é um colega em iguais circunstâncias, mas a organização, é indiferente para a percepção da quebra o tratamento que os colegas receberam. Ainda que todos tenham tido o mesmo tratamento, o indivíduo pode perceber uma quebra do contrato: a organização encontra-se numa relação de troca directa com ele.

Após a percepção da quebra, inicia-se o *processo de interpretação*. A avaliação dos resultados da quebra, ou seja, a dimensão do desequilíbrio atrás mencionado, as *atribuições* acerca das razões para a mesma (causalidade, controlo, previsibilidade e intencionalidade), a *percepção da justiça* e a *divergência com o contrato social* interagem para determinar o grau da resposta emocional associada à percepção da quebra, ou seja, para a determinação da existência ou não de uma violação.

A *confiança* entre as partes tem um papel determinante na percepção da violação. A percepção duma quebra de contrato ou violação é seguida por uma diminuição da confiança. Robinson (1996) defende que não só há uma *diminuição da confiança*, como o nível de *confiança inicial* determina a própria percepção da violação, eventualmente, através do enviesamento da *atenção selectiva* e da *interpretação selectiva*.

O modelo de Robinson e Morrison (1997) é mais abrangente e detalhado que o modelo proposto por Rousseau (1995), embora sigam o mesmo percurso. Segundo

esta autora, a confiança entre as partes é o cerne do contrato psicológico. A quebra do contrato é uma experiência relativamente vulgar mas o rompimento do mesmo depende do grau em que o trabalhador considera que o contrato foi cumprido, bem como de outros factores — natureza relacional ou transaccional do contrato, alternativas de trabalho disponíveis, competências do trabalhador, etc.

Respostas comportamentais à violação do contrato psicológico

Herriot e Pemberton (1995) apontam três respostas para restaurar a iniquidade sentida por alguns trabalhadores após um processo de reestruturação: “sai” (*get out*), “põe-te a salvo” (*get safe*) e “vinga-te” (*get even*). Esta perspectiva, algo cínica, assume que a quarta resposta geralmente estudada na insatisfação organizacional — a voz — não está disponível.

Hirschman (1970) propôs os termos “voz”, “saída” e “lealdade” no contexto da recuperação dos declínios da economia. Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous (1988) adicionaram a noção de “negligência”, sendo estas as respostas comportamentais que têm vindo a ser estudadas em relação com a insatisfação organizacional (e. g., Caetano e Vala, 1991). A “voz” é uma estratégia activa e construtiva, que visa a abordagem e solução de problemas organizacionais; a “saída” é activa e destrutiva, já que interrompe a relação existente; a “lealdade” tem uma dimensão atitudinal de apoio aberto à organização e comportamental de suporte passivo; a “negligência” é destrutiva e passiva no que respeita à redução do esforço ou mesmo ao dano da propriedade da organização. A dimensão construtiva/destrutiva é definida em termos do impacto na relação entre o trabalhador e a empresa e a dimensão activa/passiva tem em consideração os mecanismos usados pelos trabalhadores para lidar com a insatisfação (Rusbult *et al.*, 1988).

No contexto do contrato psicológico, Rousseau (1995) propõe algumas condições antecedentes de cada resposta. Enquanto num contrato de curta duração e/ou transaccional, a “saída” é a resposta mais provável, num contrato relacional a “voz” é concebida como uma alternativa cuja presença ou ausência é determinante, tendo duas funções — reduzir as perdas e restaurar a confiança.

Chamando a atenção para a violência crescente no local de trabalho, que identificam como uma tendência da última década, Parks e Kidder (1994) propõem as noções de comportamentos “pró-papel” e “anti-papel”. Nos primeiros, a intenção é beneficiar a organização; nos segundos, a intenção é prejudicar a empresa. Se, nos primeiros, incluem os construtos descritos na literatura da cidadania organizacional, nos segundos vão para além da *negligência* e incluem comportamentos como o *negativismo*, o *roubo*, a *perseguição/ameaça* e o *dano aberto*. O que pode levar um trabalhador a ir de um lado ao outro do contínuo é função de características pessoais, da natureza da relação entre empregado e empregador e da percepção de que o contrato psicológico foi quebrado ou que, pelo contrário, é mantido.

Mudança de um contrato psicológico

Todos os contratos se alteram. Por definição, um contrato transaccional, ao alterar-se, dá origem a um novo contrato. Um contrato relacional, por sua vez, modifica-se. Neste caso, as modificações poderão ser imperceptíveis e graduais, de forma a que apenas se possa afirmar que houve alterações comparando dois pontos no tempo (hoje e há cinco anos atrás, por exemplo), ou podem ser modificações mais concertadas permitindo uma adaptação às exigências do meio em que a organização se insere.

O tempo, diz Rousseau (1995), é o factor mais importante para a mudança do contrato. Com o passar do tempo altera-se não só o ambiente em que o contrato se está a desenvolver, como a própria percepção dos seus termos. A aquisição de competências mais específicas à organização após um processo de socialização bem sucedido, a constituição de uma família e subseqüentes exigências ao nível da disponibilidade emocional e de tempo, a maior preocupação com a proximidade do termo da vida laboral activa, são alguns dos factores que dão novo significado a expressões como “satisfação no trabalho”.

A nível interno, o contrato vai-se alterando, isto é, há um deslizar dos termos do contrato que faz com que ele mude sem que o seu detentor tome plena consciência de cada vez que há uma alteração. Por detrás deste “deslizar” actuam um conjunto de tendências cognitivas, como a *acessibilidade da informação*, os *juízos de intenção* e o *optimismo e auto-confiança*.

Outro factor que leva ao deslizamento do contrato é a maturação não só individual como ao nível do próprio contrato. O trabalhador vai alargando a sua área de actuação — “zona de aceitação” — e a relação de trabalho estreita-se, tornando-o mais valioso para a empresa porque entende e age dentro da cultura desta, mas também a empresa mais valiosa para ele porque o esforço despendido para um bom desempenho é menor por já dominar o trabalho e ainda porque as perdas associadas ao abandono da empresa são maiores por perder os benefícios que foi ganhando.

Rousseau (1995) compara as mudanças ao nível do contrato com a dicotomia estabelecida por Argyris e Schon (1978) entre aprendizagem de tipo *arco simples* e aprendizagem de *arco duplo*. A distinção entre ambas é simples: se o erro é detectado e corrigido, mas a organização ou o indivíduo permanecem intactos quanto aos seus valores, regras e objectivos, existe uma aprendizagem de arco simples; se o erro é detectado e corrigido e tal correcção origina uma reformulação dos valores, regras e objectivos individuais ou organizacionais, existe uma aprendizagem duplo arco. No primeiro caso, dão-se modificações no âmbito do contrato vigente, ou seja, as alterações não põem em causa o contrato actual. Várias situações podem preencher este requisito: essas alterações são efectuadas em áreas consideradas “periféricas” do contrato; não afectam o nível global do *status quo*; são feitas com a colaboração dos trabalhadores; correspondem a refinamentos de situações já existentes; ou têm uma localização temporal bem definida.

No segundo caso, em que se verifica *arco duplo* verifica-se uma mudança organizacional radical, descontínua, qualitativa, multiníveis, multidimensional,

envolvendo uma quebra paradigmática" (Porras & Robertson, 1992, p. 721). Rousseau (1995) propõe um conjunto de dez condições para que a mudança, que designa de *transformação*, seja bem sucedida. Estas compreendem, nomeadamente, a sensibilização dos trabalhadores para a necessidade da mudança; a criação de equipas de trabalho directamente responsáveis por aspectos a alterar; a manutenção de um sistema de comunicação bidireccional fluido e actual que anule ao máximo os efeitos dos rumores, da incerteza e da má compreensão; a criação de estruturas organizacionais intermédias que dêem resposta a projectos de curto prazo e permitam o alinhamento dos esforços de mudança e dos seus actores.

Sempre que os autores se têm referido ao "novo" contrato, têm-no feito na sequência de alterações de fundo que as organizações vêm desencadeando e que modificaram profundamente a relação que tinham com os trabalhadores. A forma de gestão desta transição tem um profundo impacto na viabilidade dos novos contratos. De Vries e Balazs (1996) expõem o processo de luto por que passam as "vítimas", os "sobreviventes" e os "carrascos" dum processo de *downsizing*, podendo este ter consequências emocionais fortíssimas. Depressão, fúria, dissociação emocional através da racionalização ou intelectualização, negação da emoção ou adaptação são respostas emocionais descritas como sendo algumas das encontradas nas entrevistas aos três tipos de actores organizacionais envolvidos nestes processos.

Brockner (1988), numa série de estudos laboratoriais e empíricos, mostra que as percepções de justiça e pressão dos "sobreviventes" dum processo de despedimento têm um papel fundamental na mediação das consequências comportamentais e atitudinais do despedimento. Brockner (1992) expõe um alargado conjunto de aspectos a ter em consideração antes, durante e após os despedimentos maciços, sugerindo que os despedimentos percebidos como inconsistentes com a cultura empresarial quebram o contrato psicológico entre empregado e empregador.

Estudos empíricos sobre o contrato psicológico

Os estudos empíricos sobre o contrato psicológico são relativamente recentes, como se pode observar no quadro 3, onde se apresenta uma síntese das principais pesquisas efectuadas neste campo. A *violação* do contrato é a variável independente mais utilizada.

As pesquisas efectuadas fizeram uso de populações muito heterogéneas. Os estudos de Robinson (1994, 1995, 1996) e Rousseau (1990, 1991, 1994) utilizaram uma população muito valorizada pelos empregadores — os pós-graduados em administração de negócios (MBA). Guzzo *et al.* (1994) utilizou uma população igualmente atípica: os gestores expatriados. Freese e Schalk (1996) fazem uma caracterização genérica da sua amostra, pelo que não temos dados acerca do nível profissional em que se inserem. Assim sendo, os resultados dos estudos deverão ser encarados com reserva, já que as populações estudadas têm um poder dentro das organizações que não corresponde ao da maioria dos trabalhadores activos.

Quadro 3 Estudos empíricos sobre contrato psicológico

Autor	Variáveis dependentes	Variáveis independentes	Variáveis mediadoras	Variáveis moderadoras
Rousseau (1990)	<ul style="list-style-type: none"> – Obrigações dos trabalhadores/ – Obrigações dos empregadores 	<ul style="list-style-type: none"> – Tempo esperado de permanência – Carreirismo – Desejo de trabalhar em determinada organização 		<ul style="list-style-type: none"> – Exigências do empregador
Rousseau & Anton (1991)	<ul style="list-style-type: none"> – Julgamentos de justiça – Obrigações contratuais implícitas 	<ul style="list-style-type: none"> – Tempo na função – Empregabilidade – Compromisso para um emprego de longo prazo – Desempenho: passado, presente e futuro 		
Robinson, Kraatz & Rousseau (1994)	<ul style="list-style-type: none"> – Obrigações dos trabalhadores – Obrigações dos empregadores 	<ul style="list-style-type: none"> – Violação do contrato psicológico 		
Robinson, & Rousseau (1994)	<ul style="list-style-type: none"> – Confiança no empregador – Satisfação organizacional/ – Intenção de permanecer/ /turnover 	<ul style="list-style-type: none"> – Violação do contrato psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> – Carreirismo 	
Guzzo, Noonan & Elron (1994)	<ul style="list-style-type: none"> – Intenção de deixar a organização ou regressar mais cedo 	<ul style="list-style-type: none"> – Práticas de gestão de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> – Cumprimento do contrato psicológico – Implicação organizacional 	
Robinson & Morrison (1995)	<ul style="list-style-type: none"> – Virtude cívica 	<ul style="list-style-type: none"> – Violação do contrato psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> – Confiança no empregador 	<ul style="list-style-type: none"> – Clareza das obrigações
Freese & Schalk (1996)	<ul style="list-style-type: none"> – Tipo de contrato (tempo inteiro ou parcial) – Gênero do trabalhador (masculino ou feminino) – Função (supervisor ou não supervisor) 	<ul style="list-style-type: none"> – Contrato psicológico 		<ul style="list-style-type: none"> – Implicação organizacional – Intenção de sair – Identificação organizacional – Absentismo
Robinson (1996)	<ul style="list-style-type: none"> – Desempenho do trabalhador – Virtude cívica – Intenção de permanecer 	<ul style="list-style-type: none"> – Quebra do contrato psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> – Expectativas não alcançadas – Confiança no empregador 	<ul style="list-style-type: none"> – Promoções e aumentos de salário reais – Turnover: voluntário ou involuntário

Por outro lado, a cultura dos sujeitos é maioritariamente anglo-saxónica. Um outro aspecto a referir é que, embora a abordagem teórica saliente a mutualidade do contrato psicológico, ou pelo menos a reciprocidade, os estudos centram-se todos na perspectiva do trabalhador.

Faremos uma breve síntese dos resultados encontrados em relação às variáveis estudadas e resultados encontrados.

Obrigações dos trabalhadores e dos empregadores

Nos estudos conduzidos por Guzzo *et al.* (1994) e Freese e Schalk (1996) não está presente o carácter *promissor* do contrato psicológico. Até que ponto o não ajustamento se deve a uma quebra duma promessa ou a uma expectativa não alcançada não foi explicitado. Os resultados destes estudos não serão, assim, considerados. Os restantes estudos contemplam o aspecto promissor do contrato como elemento diferenciador do contrato psicológico.

Obrigações no contrato psicológico: os possíveis tipos de obrigações entre os trabalhadores e os empregadores foram obtidos mediante entrevistas efectuadas por Rousseau (1990) a gestores de pessoal ou de recursos humanos de empresas em diferentes áreas de negócios. Posteriormente, Robinson (1996) confirmou a relevância das obrigações encontradas naquele estudo.

Assim, surgem como obrigações dos *empregadores* as promoções, o salário elevado, a remuneração baseada no desempenho actual, a formação, a segurança no trabalho a longo prazo, o desenvolvimento da carreira e o apoio em questões pessoais; e como obrigações dos *trabalhadores* o trabalhar horas extra, a lealdade, o oferecer-se para trabalhos extra-funções, o avisar com antecedência se quiser sair da empresa, a disponibilidade para ser transferido, o não apoiar os concorrentes da empresa, a defesa da informação da empresa e o permanecer nela pelo menos dois anos.

As obrigações que parecem ser consistentes num contrato *transaccional* são, por parte do empregador, o “salário elevado” e a “remuneração baseada no desempenho actual”; e “avisar com antecedência sobre a intenção de abandonar a empresa”, por parte do trabalhador. Num contrato *relacional*, a obrigação do empregador é fornecer “segurança no trabalho a longo prazo” em troca da “lealdade” do trabalhador. São as obrigações-chave que permitem que um contrato seja “mais” relacional ou transaccional, sendo que a diferente inclusão das restantes obrigações num ou noutro tipo de contrato denota a natureza contínua dos mesmos.

Determinantes das obrigações: Rousseau (1990) verificou que as obrigações relacionais do trabalhador estão positivamente associadas à duração esperada do contrato de trabalho na organização e nas funções, à implicação organizacional e às exigências feitas pelo empregador em relação à saída do trabalhador. Por outro lado, as obrigações relacionais do trabalhador estão negativamente associadas ao “carreirismo”. As obrigações transaccionais do trabalhador não estão relacionadas com nenhuma das variáveis independentes ou mediadoras.

As obrigações relacionais do empregador estão negativamente relacionadas com o carreirismo e com a duração esperada na função. As obrigações

transaccionais do empregador estão positivamente relacionadas com as exigências feitas por ele em relação à saída e com o carreirismo, estando negativamente associadas à implicação, à obrigação de avisar com antecedência a intenção de sair da empresa e à duração esperada na função. O desempenho actual, mas não o passado ou o que será exigido no futuro, o compromisso formal de providenciar segurança no trabalho e o tempo de trabalho estão significativamente relacionados com a obrigação implícita do empregador de não despedir, avaliada do ponto de vista dum terceira parte (Rousseau & Anton, 1991).

Robinson *et al.* (1994) constataram que, com o passar do tempo, há uma diminuição das obrigações do trabalhador, enquanto as obrigações do empregador aumentaram, apenas diminuindo a formação, a segurança e o apoio a problemas pessoais.

Não há qualquer relação entre a clareza das obrigações — isto é, o grau em que uma promessa foi explicitamente assumida — e os efeitos da violação do contrato na virtude cívica (Robinson & Morrison, 1995).

Confiança no empregador

A confiança no empregador foi estudada enquanto variável dependente e/ou mediadora nos estudos de Robinson *et al.* (1994, 1995) e Robinson (1996), sendo definida como “as expectativas, pressupostos ou crenças que um indivíduo tem acerca da probabilidade de que as acções futuras de outrem serão benéficas, favoráveis ou pelo menos não prejudiciais aos seus interesses” (Robinson, 1996).

A confiança foi avaliada através de uma escala de sete itens, construída a partir das bases de confiança de Gabarro e Athos (1976). Os resultados dos três estudos indicam, nomeadamente, que: a confiança prévia no empregador influencia a probabilidade da detecção de uma quebra no contrato psicológico; medeia totalmente a relação entre a quebra do contrato psicológico, o desempenho e a virtude cívica e também parcialmente a relação entre a quebra do contrato psicológico e a intenção de permanecer na organização; medeia a relação entre a percepção da quebra do contrato psicológico e a confiança ulterior; está negativamente relacionada com a atribuição da responsabilidade da quebra ao empregador e esta negativamente relacionada com a confiança ulterior.

Expectativas não alcançadas

A diferenciação entre *promessas* percebidas e *expectativas* não alcançadas tem sido uma preocupação na abordagem do contrato psicológico no intuito de provar o valor acrescido deste construto. Uma diferenciação a nível teórico tem sido a ênfase nas diferentes origens: as *expectativas* são crenças genéricas acerca do que uma pessoa irá ter no trabalho e na organização, enquanto o *contrato psicológico* envolve promessas que, sendo explícitas ou implícitas, têm de ser claramente percebidas como um compromisso para a acção. O não cumprimento dum expectativa origina um sentimento de

desapontamento, ao passo que o incumprimento do contrato origina, para além do desapontamento, uma diminuição da confiança. Se uma pessoa tem uma expectativa mas não lhe consegue associar uma promessa e essa expectativa não se cumpriu, não se pode falar em quebra do contrato psicológico (Rousseau, 1990; Robinson, 1996).

Robinson e Rousseau (1994) compararam os valores obtidos nas correlações entre a "violação do contrato psicológico" e a "satisfação", "a intenção de permanecer na organização" e o "turnover" com os valores da correlação entre "expectativas não alcançadas" e aquelas variáveis encontrados por Wanous *et al*, 1992 (citado em Rousseau & Robinson 1994), concluindo que a violação do contrato psicológico tem um impacto superior naquelas variáveis.

Robinson (1996) sugeriu a existência de um papel mediador das expectativas não alcançadas e da confiança na relação entre a quebra do contrato psicológico e as contribuições do trabalhador (virtude cívica, desempenho e intenção de permanecer), tendo concluído que as expectativas não alcançadas são um mediador potencial para a "intenção de permanecer" e para o "desempenho", mas não para a "virtude cívica". A variável independente (quebra do contrato) está relacionada com as três variáveis dependentes. Na regressão hierárquica das "expectativas não alcançadas" e "confiança" sobre as variáveis de controlo e quebra do contrato psicológico verificou-se uma relação negativa significativa entre aquelas variáveis mediadoras e a variável independente. Por último, a autora analisa a relação entre a "quebra do contrato", o "desempenho" e a "intenção de permanecer" quando são introduzidas as "expectativas não alcançadas" e/ou a "confiança". O efeito mediador da "confiança" é mais forte do que o das "expectativas não alcançadas".

Robinson (1996) considera ter demonstrado empiricamente que "o impacto da quebra do contrato psicológico vem de qualquer coisa mais do que simplesmente a perda de benefícios ou recompensas esperados" (p. 593), já que as expectativas não alcançadas, por si só, não podem explicar os efeitos da quebra do contrato psicológico.

Justiça organizacional e contrato psicológico

A noção de justiça é fundamental na percepção do contrato psicológico. Muito embora a *confiança* seja o construto à volta do qual se constrói a percepção da quebra ou violação do contrato, esta é afectada por mecanismos de justiça: a consistência dum procedimento, a oportunidade de exercer a "voz", a imparcialidade da decisão, a honestidade e respeito no tratamento e a magnitude dos resultados são fundamentais na percepção da violação do contrato (Morrison & Robinson, 1997). Tanto a justiça distributiva como a justiça processual (cf. Caetano & Vala, 1999; Theotónio e Vala, 1999, neste número) estão relacionadas com o contrato psicológico.

Assim, ao nível empírico tem-se verificado que as questões da justiça estão intimamente relacionadas com as percepções da quebra ou violação do contrato psicológico. A justiça distributiva afecta directamente o resultado da quebra dum contrato e a processual fornece-lhe a magnitude (Rousseau, 1995).

Os estudos sobre as reacções dos "sobreviventes" dos processos de despedimentos em massa revelam que eles "reagem mais favoravelmente na medida em

que acreditam que o despedimento foi justo” (Brockner, 1992). Diversos aspectos de justiça devem ser tidos em conta para a percepção dum processo justo: a justificação do despedimento é vista como justa quando outras empresas também os estão a efectuar, a gestão teve em conta outras alternativas de redução de custos antes de optar pelo despedimento e as razões para este foram comunicadas de forma inequívoca e fundamentada; o processo de despedimento é visto como justo quando é dado conhecimento antecipado aos trabalhadores, as pessoas a despedir são tratadas com dignidade quer na comunicação do despedimento, quer nas ajudas para procurar novo trabalho, os critérios para decidir quem sai são claros e aplicados a todos os níveis da organização. Brockner (1992) refere, ainda, que é necessário dar particular atenção às questões de justiça quando os “sobreviventes” pertencem a grupos de onde saíram os despedidos ou têm uma alta implicação organizacional. A percepção de justiça é especialmente importante nestes dois casos para obviar à diminuição do empenhamento organizacional associada a um processo percebido como injusto.

Morrison e Robinson (1997) referem a diferente importância da justiça processual ou distributiva no desenvolvimento da violação em função do tipo de contrato: num *contrato transaccional*, os indivíduos estarão, provavelmente, mais preocupados com os resultados dado que há uma maior ênfase na reciprocidade imediata e directa. Num *contrato relacional*, o *porquê* e *como* ocorreu uma violação será mais importante, já que a reciprocidade é indirecta e desfasada no tempo.

Implicação organizacional e contrato psicológico

A definição de implicação organizacional não é consensual (e. g., Caetano & Tavares, no prelo). Enquanto medida global de identificação com os valores e objectivos da organização, conforme avaliada pelo *Organizational Commitment Questionnaire*, mede o grau de implicação dum indivíduo com a organização.

Reichers (1985), no entanto, propôs uma avaliação parcelar da implicação, mais útil do ponto de vista organizacional, para a identificação de implicações particulares. No seu modelo de implicação dos múltiplos constituintes organizacionais, o conhecimento das fontes de implicação de cada indivíduo permitiria prever as alterações nos níveis de implicação.

Muito recentemente, Mayer e Schoorman (1998), baseando-se na distinção entre implicação de valor — orientação afectiva positiva para com a organização — e implicação “de manutenção” — que reflecte a importância da transacção entre contribuições e estímulos típica numa troca económica — de Angle e Perry (1981), propuseram um modelo em que diferentes antecedentes estão na origem da *implicação de continuação* e da *implicação de valor*. O modelo prevê que a antiguidade, os benefícios de reforma, o nível de educação e a idade estarão fortemente correlacionados com a *implicação de continuação*. A participação e prestígio associado ao trabalho, o envolvimento neste e a ambiguidade do papel (correlação negativa) estarão fortemente correlacionadas com a *implicação de valor*. Os resultados do estudo

empírico — envolvendo 146 trabalhadores e dois momentos de avaliação separados por dois meses — apoiam a distintividade das duas dimensões da implicação organizacional, bem como da sua diferente correlação com cada uma das medidas antecedentes. Por outro lado, Mayer e Schoorman (1998) mostraram empiricamente que a implicação de valor (variável independente) estava significativamente relacionada com o desempenho e com comportamentos altruístas de cidadania organizacional e a implicação de continuação predizia mais fortemente o *turnover* do que a de valor.

Não há qualquer estudo empírico que ligue a implicação organizacional ao tipo de contrato psicológico, mas Schalk e Freese (1997), sugerem que os dois constructos deverão estar relacionados, embora não de forma linear. Para os autores, o contrato psicológico tem uma zona de aceitação correspondente ao leque de variações em que pode não estar completamente satisfeito. Dentro desse leque, a implicação não sofrerá alterações — há um “equilíbrio” onde as variações positivas e negativas da organização são acompanhadas por variações do mesmo sinal por parte do indivíduo. Se a violação do contrato psicológico vai para além dessa zona de aceitação, tem repercussões na implicação organizacional. Se as variações ultrapassam a zona de aceitação mas se mantêm dentro da zona de tolerância, dir-se-á uma “revisão” do contrato psicológico e uma consequente diminuição da implicação, mas, se estas ultrapassam a zona de tolerância, dá-se o “abandono”, onde a implicação diminui fortemente e poderá assistir-se a comportamentos extremos. A implicação organizacional surge como uma consequência do contrato psicológico e do grau de cumprimento desse mesmo contrato.

Nesta abordagem está implícita uma medida global de implicação que, como vimos, foi questionada noutras áreas e substituída por uma medida multidimensional. Considerando a definição de contrato psicológico e a tipologia proposta por Rousseau (1995), será expectável que a dimensão da implicação com que determinado tipo de contrato esteja relacionado dependa do tipo de contrato que o indivíduo assume ter.

Dimensões empíricas do contrato psicológico

Como decorre da revisão de literatura que se apresentou, embora nos últimos anos se tenha assistido a um esforço de conceptualização do construto de contrato psicológico, os estudos empíricos relativos à sua operacionalização são ainda escassos e limitados a estratos profissionais com posições hierárquicas elevadas nas organizações (gestores de vários níveis). Tendo em atenção, como acabámos de verificar, a relevância deste construto para o estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações, torna-se necessário alargar a pesquisa empírica a outros tipos de actores organizacionais de modo a especificar as dimensões mais salientes do contrato psicológico. Neste sentido, o presente estudo incide sobre uma amostra de trabalhadores directos de uma organização de serviços com uma actividade

predominante no atendimento de clientes. Em face da escassez da literatura, este estudo empírico tem um carácter exploratório e visa, principalmente, identificar e operacionalizar as dimensões do contrato psicológico.

Método

Estudo prévio

Com vista a obter informação básica acerca dos aspectos implícitos na relação dos indivíduos com a organização, foi solicitado a um conjunto de 15 pessoas, com funções idênticas às da nossa amostra, que listassem as principais obrigações que consideravam ter para com a empresa e desta para com elas. Seguidamente, pediu-se-lhes que classificassem quão importante consideravam cada obrigação numa escala de 1 a 7 (em que 1 = nada e 7 = muitíssimo) e em que medida consideravam que a empresa cumpria cada uma delas numa escala de 1 a 7 (em que 1 = não cumpre e 7 = cumpre).

Este questionário de resposta aberta foi administrado individualmente na presença do investigador, embora as perguntas estivessem escritas e as respostas também tivessem de ser escritas. Antes da entrega do questionário era dada uma breve explicação sobre os objectivos do questionário e clarificados sucintamente os conceitos de obrigações e promessas. O tempo de resposta variou entre 20 e 40 minutos, sendo considerado terminado quando o sujeito indicava que já tinha identificado os aspectos que considerava mais relevantes.

As respostas foram sujeitas a uma análise de conteúdo temático. De acordo com os resultados deste estudo prévio, as *obrigações dos trabalhadores* dizem respeito a: competência, lealdade, horário de trabalho, defesa do património, trabalho em equipa, orientação para o cliente, exercer a voz, cumprimento dos objectivos e não apoiar a concorrência; as *obrigações da empresa* respeitam a: condições de trabalho, formação, contrato formal, recompensas, reconhecimento como pessoa, benefícios sociais, segurança, promoção na carreira e apoio da gestão.

De um modo genérico, tanto as obrigações dos trabalhadores como as da empresa são percebidas como muito importantes (valores médios entre 5 a 7). A percepção de cumprimento das obrigações é superior no que concerne aos trabalhadores (valores médios entre 4 e 7) do que no que concerne à empresa (valores médios entre 3 e 4,9).

Embora o número de obrigações dos trabalhadores e da empresa seja idêntico (9), é de realçar que há um maior consenso em relação às dos trabalhadores do que às da empresa: três obrigações dos trabalhadores — competência, lealdade e horário de trabalho — representam 77,6% das obrigações identificadas, enquanto para a empresa são necessárias cinco obrigações —, formação, condições de trabalho, recompensas, contrato formal e reconhecimento como pessoa — para alcançar os 73,3%.

Os dados assim recolhidos foram utilizados de duas formas diferentes: por um lado, identificámos dimensões potencialmente importantes para esta população e,

por outro, utilizámos algumas das frases expressas pelos sujeitos na construção dos indicadores, por forma a que a linguagem fosse adaptada à da população em estudo.

Participantes

A nossa amostra é constituída por 126 indivíduos, com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos, que desenvolvem a sua actividade profissional em funções de contacto directo com o público — venda de equipamentos e serviços de telecomunicações, fornecimento de informações e cobranças — e têm uma média mensal de vendas entre os 101 e os 500 contos.

Construção e aplicação do questionário

Não havendo qualquer escala disponível acerca do contrato psicológico, optámos por construir um questionário com base nas definições operacionais dos conceitos teóricos anteriormente apresentados.

Pré-teste. O questionário foi enviado a uma amostra de 33 pessoas para validar a compreensão dos termos utilizados nos indicadores e das instruções. Recebemos 11 (33%) questionários totalmente respondidos. A análise das respostas indicia uma boa compreensão dos termos usados. Dado que não foi necessário proceder a reformulações do questionário, as respostas foram incluídas no total dos dados tratados.

Após o pré-teste, o questionário, individualmente endereçado, foi enviado para o local de trabalho (42 lojas da zona centro/norte do país). Juntamente com o questionário, enviámos um envelope de resposta e uma carta explicando sucintamente os objectivos do questionário e forma de devolução. Foram efectuados contactos telefónicos com todas as lojas para assegurar que o questionário havia chegado, esclarecer eventuais dúvidas e incentivar a resposta ao mesmo.

Foram recebidos 135 questionários, representando uma taxa de resposta de 51,5%. Seguindo a distinção de Dwyer *et al.* (1987) entre “trocas discretas” e “trocas relacionais” na relação estabelecida entre o cliente e o vendedor, a nossa investigação visa o estudo da “troca relacional”. Retirámos, por esse motivo, as respostas de pessoas que fazem predominantemente cobranças, pelo que reduzimos o número de sujeitos da amostra para 126.

Operacionalização do contrato psicológico

O contrato psicológico é aqui estudado do ponto de vista do trabalhador. É a percepção do contrato psicológico que o indivíduo tem com a organização em que se insere.

As obrigações do trabalhador para com a empresa incluídas no questionário englobam quatro das sete identificadas por Rousseau (1990) — *lealdade, desempenhar tarefas não restritas à função, defender o património da empresa e disponibilidade para*

transferências. As restantes três — *não apoiar a concorrência*, *avisar com antecedência se se despedir* e *disponibilidade para fazer trabalho extraordinário* — não só não foram identificadas no estudo prévio como não parecem aplicar-se à realidade da empresa em questão, que actua em monopólio no seu negócio central; a saída da empresa, especialmente no nível profissional em análise, é muito rara e bem regulamentada, e o recurso a trabalho extraordinário está, igualmente, bem regulamentado. No estudo prévio surgiram duas obrigações relacionadas com o desempenho profissional: *competência* e *participação activa*.

Assim, as obrigações dos trabalhadores de que partimos englobam a *lealdade*, ou seja, em que medida os trabalhadores sentem a obrigação de defender a imagem da empresa; o *desempenho de tarefas não restritas à função*, isto é, em que medida os trabalhadores se percebem como tendo a obrigação de desempenhar tarefas não restritas às funções de forma voluntária ou quando solicitado; a *defesa do património da empresa*, ou seja, em que medida os trabalhadores sentem a obrigação de zelar pelo património da empresa; a *disponibilidade para ser transferido(a)*, isto é, até que ponto sentem a obrigação de aceitar uma transferência de local de trabalho ou de funções; e a *competência*, ou seja, em que medida os trabalhadores se percebem como estando a obrigados a conhecer os objectivos e a intervir activamente na melhoria dos processos da empresa.

As obrigações da empresa para com o trabalhador respeitam às *recompensas monetárias*, isto é, em que medida os trabalhadores percebem a empresa como tendo a obrigação de os remunerar em função do seu desempenho; à *promoção na carreira profissional*, isto é, em que medida acham que a empresa tem a obrigação de lhes proporcionar uma carreira profissional; ao *reconhecimento como pessoa*, ou seja, em que medida entendem que a empresa tem a obrigação de os ouvir e conhecer; aos *benefícios sociais*, ou seja, em que medida atribuem à empresa a obrigação de lhes facultar apoio em aspectos socioculturais; e ao *contrato formal*, ou seja, em que medida percebem a empresa como tendo a obrigação de garantir a aplicação uniforme do acordo de empresa.

Com base nestas obrigações construíram-se nove indicadores para as obrigações do trabalhador e dez indicadores para as obrigações da empresa, cujo conteúdo se apresenta no quadro 4. Teoricamente, tanto a *importância* como o grau de *cumprimento* de cada obrigação são relevantes na percepção do contrato psicológico. Assim, cada indicador foi respondido através de duas escalas diferentes. Numa perguntava-se em que medida existia a obrigação (1=nada obrigado, 7=totalmente obrigado); na outra, pedia-se aos sujeitos que indicassem em que medida cada obrigação/indicador era cumprida (1=nunca, 7=sempre).

Resultados e discussão

Uma vez que se trata de um estudo exploratório, os dados foram tratados através da análise factorial em componentes principais, com vista a identificar as possíveis dimensões subjacentes ao contrato psicológico.

Para cada indicador criou-se uma medida combinada que exprime o *produto da importância* das obrigações com o *cumprimento* das mesmas, quer no que diz respeito ao trabalhador, quer no que se refere à empresa. Deste modo, as respostas dos sujeitos poderão variar entre 1 e 49, em que 1=nada obrigado(a) e nunca cumpre, e 49=totalmente obrigado(a) e cumpre sempre.

A análise factorial em componentes principais (rotação Varimax) permitiu extrair cinco factores que explicam 72,6% da variância (ver quadro 4).

- o factor I, que designámos por *reconhecimento individual*, é definido, sobretudo, por itens (cinco) cujo conteúdo revela a percepção duma obrigação da empresa em tratar o trabalhador de forma individualizada;
- o factor II, que designámos por *dedicação organizacional*, é definido, sobretudo, por itens (cinco) cujo conteúdo revela uma atitude activa positiva em relação à empresa;
- o factor III, relativo ao *comportamento extrapapel*, é constituído por itens (quatro) cujo conteúdo revela uma disponibilidade para o exercício de tarefas percebidas como não fazendo parte do papel organizacional formal;
- o factor IV, que diz respeito ao cumprimento do *contrato formal*, é definido, principalmente, por itens (três) cujo conteúdo revela a percepção de que a empresa está obrigada a cumprir o contrato escrito;
- o factor V, que designámos por *recompensas monetárias*, é definido, fundamentalmente, por itens (dois) cujo conteúdo indica a percepção de que, por parte da empresa, existe a obrigação de recompensar monetariamente o trabalhador.

Retendo os itens que, em cada factor, apresentam um peso superior a 0,50, foram construídos índices para cada dimensão. Os coeficientes alfa para cada dimensão são, respectivamente, os seguintes: 0,85, 0,90, 0,82, 0,81 e 0,73. No quadro 5 apresentam-se as médias relativas a cada dimensão, correspondendo os valores mais altos a maior saliência (obrigação e cumprimento) da respectiva dimensão. Como se pode aí verificar, as componentes do contrato psicológico com maior relevância para o sujeitos desta amostra são o cumprimento do *contrato formal* por parte da empresa e a *dedicação organizacional* por parte dos trabalhadores. Em contrapartida, os sujeitos percebem um nível bastante baixo no que diz respeito ao reconhecimento individual por parte da empresa, assim como no que se refere ao seu próprio envolvimento em *comportamentos extra-papel*.

Tendo em atenção o contínuo entre contrato relacional e contrato transaccional, estes resultados apontam para um certo equilíbrio entre os dois, embora com particularidades interessantes do ponto de vista teórico. De facto, relativamente às obrigações da empresa, para além da saliência do *contrato relacional*, consubstanciada nas obrigações do *contrato formal* que incluem a segurança e estabilidade de emprego, emerge igualmente a componente do *contrato transaccional* relativa a *recompensas monetárias* em função do desempenho dos sujeitos ($M=28,4$). Este resultado sugere alguma evolução na percepção da relação com a empresa e revela uma certa disposição para a aceitação de um contrato transaccional. Estes

Quadro 4 Dimensões do contrato psicológico

Itens	Factor I (a)	Factor II (b)	Factor III (c)	Factor IV (d)	Factor V (e)
Atribuir-me prémio(s) em função do desempenho	0,84	0,15	-0,03	0,03	0,14
Conhecer os aspectos mais importantes do meu passado profissional	0,84	0,11	0,05	0,06	0,08
Ter em consideração a minha opinião	0,79	-0,05	0,20	0,02	0,21
Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos	0,74	-0,02	0,30	0,03	0,03
Possibilitar-me a progressão na carreira	0,64	-0,06	-0,08	0,26	0,35
Falar com a minha chefia directa quando identifico aspectos a melhorar	0,15	0,84	0,18	-0,04	0,03
Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos da empresa	0,01	0,79	0,21	0,35	-0,07
Apresentar soluções que contribuam para um melhor desempenho da empresa	0,15	0,77	0,20	0,07	0,13
Dar sempre boa imagem da empresa	-0,04	0,75	0,16	0,44	0,07
Respeitar o património da empresa	-0,17	0,69	0,24	0,38	0,13
Oferecer-me para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções	0,10	0,13	0,86	0,02	-0,02
Ser receptiva(o) a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções	0,13	0,23	0,83	0,03	-0,11
Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções	0,22	0,25	0,67	0,02	-0,23
Estar disponível para mudar de funções	-0,08	0,39	0,66	-0,17	0,27
Assegurar-me assistência de boa qualidade na doença	0,19	0,15	0,01	0,83	0,08
Pagar-me o ordenado na data estipulada	-0,13	0,24	-0,01	0,78	0,11
Cumprir integralmente o acordo colectivo de trabalho	0,37	0,20	-0,06	0,75	0,12
Remunerar-me de acordo com a função desempenhada	0,19	0,07	-0,12	0,18	0,84
Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido	0,39	0,01	0,03	0,07	0,79

Notas. (a) Reconhecimento individual; (b) Dedicção organizacional; (c) Comportamento extrapapel; (d) Contrato formal (e) Recompensas monetárias.

s resultados parecem traduzir uma situação paradoxal na medida em que os sujeitos começam a valorizar o contrato transaccional, mas desde que esteja garantido o contrato tradicional, relacional, pelo menos em alguns aspectos. Simultaneamente, no que diz respeito às suas próprias obrigações, os sujeitos não percebem a necessidade de activarem comportamentos extra-papel numa perspectiva de contrato transaccional; valorizam, sim, o seu contrato relacional, tradicional, no sentido da lealdade e dedicação organizacional. Simplificando, relativamente às suas próprias obrigações, os sujeitos apenas salientam a componente *relacional* do contrato psicológico, enquanto, relativamente às obrigações da empresa, consideram para além de manter o contrato relacional, esta deve também actuar (e actua) numa perspectiva *transaccional*. A conjugação destes componentes do contrato psicológico sugere, de algum modo, que os sujeitos estarão a confrontar-se com a emergência de *carreiras proteiformes*, que, como se referiu anteriormente, se baseiam num contrato em que a dedicação dos trabalhadores está vinculada ao seu desempenho e desenvolvimento e esse

Quadro 5 Médias e desvios-padrão das dimensões do contrato psicológico

	Média	Desvio-padrão
Reconhecimento individual	17,6	9,9
Dedicação organizacional	32,5	12,6
Comportamento extrapapel	19,1	9,7
Contrato formal	37,2	10,3
Recompensas monetárias	28,4	12,3

Nota: escala (1-49).

desempenho, por sua vez, está associado às recompensas (em vez de estas estarem basicamente vinculadas à antiguidade, posto de trabalho, etc.).

Note-se ainda que, no que se refere às obrigações da empresa quanto ao reconhecimento individual, este é praticamente irrelevante na nossa amostra, o que indicia, também, uma focalização do contrato psicológico nos aspectos de troca remunerativa. Especulativamente, poderá supor-se que esta falta de reconhecimento individual por parte da empresa poderá estar associada à escassez de comportamentos extra-papel por parte dos trabalhadores.

Em face destes resultados, parece-nos de toda a conveniência averiguar, em pesquisas futuras, as relações entre as diversas dimensões que constituem o contrato psicológico, assim como os factores que influenciam a maior ou menor relevância do contrato transaccional e o seu papel na emergência da carreira proteiforme no quadro das relações entre os indivíduos e as organizações.

Referências

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-520.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory and practice. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 213-255). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, Winter, 9-28.
- Caetano, A., & Vala, J. (1994). Estratégias de actuação organizacional. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Orgs.), *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 123-138). Oeiras: Celta Editora.
- Caetano, A., & Tavares, S. (no prelo). Determinantes da implicação organizacional: Análise comparativa em 5 países europeus. In J. Vala e M. V. Cabral, *Trabalho e cidadania*, Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.

- De Vries, M. K., & Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. *European Management Journal*, 14, 111-120.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 501-509.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 323-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, Winter, 22-37.
- Handy, C. (1992). *A era da irracionalidade ou a gestão do futuro*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Handy, C. (1998). O mundo no divã. *Executive Digest*, 45, 20-26.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49, 757-790.
- Hiltrop, J.-M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1900's. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Makin, P., Cooper, C., & Cox, C. (1997). Psychological contracts. *Executive Excellence*, Mars, 13-14.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- Mills, D. Q. (1996). The changing social contract in American business. *European Management Journal*, 14, 451-456.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract — who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 3, 397-407.
- Parks, J. M., & Kidder, D. L. (1994). "Till death us do part ..." Changing work relationships in the 1990s. In C. L. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 111-136). Chichester: John Wiley & Sons.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd Ed., Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employees obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M., & Anton, R. J. (1991). Fairness and implied contract obligations in job terminations: the role of contributions, promises and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 287-299.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual — organization attachments: A two-way street. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 290-322). São Francisco: Jossey-Bass.
- Rusbult C. E., Farrell, D., Rogers G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in responses to organizational change: Research trends and the Dutch experience. In C. L. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 4, pp. 107-129). Chichester: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*. (Vol. 1, pp. 91-110). Chichester: John Wiley & Sons.
- Strebel, P. (1993). New contracts: The key to change. *European Management Journal*, 11, 397-402.
- Tornow, W. W., & De Meuse, K. P. (1994). New paradigms approach in strategic human resource management. *Group and Organization Management*, 19, 165-170.

Dimensions of psychological contract (abstract) Psychological contracts are a set of beliefs held by the employee about his and the organisation's reciprocal obligations. In a time where work relationships are in strong mutation, this construct has revealed some heuristic validity in the study of the work relationship. Although there's, already, some empirical studies focusing on psychological contracts, most of the literature is theoretical in nature, concerning

the nomothetical characterisation of the concept or the theoretical models of his antecedents and effects. This paper presents a systematic review of the empirical and theoretical literature of psychological contracts and the results of an empirical research. In a sample of 126 "contact" employees of a service organisation, their psychological contract dimensions were investigated. Five dimensions were identified: individual recognition, organisational dedication, extra-role behaviour, formal contract and monetary reward. The change towards a more transactional, in contrast with the "old" relational, psychological contract is discussed.