

Mais de 50 anos de pesquisa sobre contratos psicológicos de trabalho: sistematização teórica e sugestão de agenda futura de pesquisa.

Resumo

Os contratos psicológicos de trabalho são estudados a partir da década de 1950 e, desde então, passaram por profundas transformações em sua essência e também sobre a própria operacionalização de pesquisa. Assim, o objetivo do presente artigo é apresentar uma sistematização teórica dos mais de 50 anos de pesquisa científica sobre os contratos psicológicos de trabalho a partir de um método arqueológico do saber propondo um novo conceito para o construto e uma proposta de agenda de pesquisa científica para os próximos anos.

Palavras-chave: Contratos psicológicos; trabalho; organizações.

Over 50 years of research on work psychological contracts: theoretical systematization and suggestion of a future research agenda

Abstract

Work psychological contracts were first studied on the 1950's decade. Ever since, it has been deeply transformations on its essence and also by terms of research operationalization. The present study aims to present a theoretical sistematzation of the 50 years of scientific research on work psychological contracts through an archeological method proposing a new concept for the construct as well as a sugestion for future research agenda.

Keywords: *Psychological contracts; work; organizations.*

¹ Doutor em psicologia Social e do Trabalho pela USP. Professor da Fundação Instituto de Administração (FIA) e Universidade Metodista de São Paulo. (rafachiuzi@gmail.com)

² Livre docente pela USP. Doutor em comportamento organizacional pela Lancaster University. Professor do Instituto de Psicologia da USP e da Fundação Dom Cabral. (sigmar@usp.br)

Contextualização

Partindo do cenário atual, é notória a ascensão significativa da produção científica sobre contratos psicológicos. O número de edições especiais em periódicos como o *Human Resource Management* (1994), *Human Resource Management Journal* (1994), *European Journal of Work Psychology* (1996) e o respeitado *Journal of Organizational Behavior* (1998 e 2003) denotam o interesse de pesquisadores acerca do amadurecimento conceitual, bem como suas aplicações práticas orientadas para as relações de trabalho (Conway & Briner, 2005).

Por sua vez, o discurso atual sobre o trabalho gira em torno das mudanças. A literatura sobre o tema traz como tônica as transformações tangenciando o trabalho humano apresentando suas principais características e consequências como a globalização, as mudanças sócio comportamentais e as novas configurações de regimes empregatícios mundo afora.

Rousseau (1997) indica que forças institucionais estão se manifestando a partir de várias mudanças na organização do trabalho como a substituição do formato tradicional por uma rede inter organizacional, fazendo com que não mais se necessite da expansão corporativa física (por meio do trabalho terceirizado) abrindo caminho para o aparecimento de novas relações de trabalho e a mudança de objetivos de desempenho para atender diversas partes (clientes, stakeholders, colegas de empresa, etc). Tudo isso, segundo a autora, resulta na erosão de guias externas para o comportamento humano no trabalho tornando necessária a criação de guias internas objetivando a operação dentro e acerca das fronteiras mais fluidas das empresas. Assim, com poucas diretrizes externas, valoriza-se a improvisação e o aprendizado em detrimento da formação profissional tradicional os quais se tornam ferramentas necessárias para estas organizações em oposição ao modelo tradicional burocratizado.

Por que então, em um cenário de tantas mudanças e incertezas, estudar os contratos psicológicos?

Os impactos dessas transformações sobre os contratos psicológicos de trabalho são visíveis. O aumento da tecnologia, o enfraquecimento das ações e práticas sindicais e a crescente competitividade em função da globalização podem ser considerados fatores importantes na mutação de obrigações entre empregado e empregador na atualidade (Chiuzi, 2011). Por motivos como estes é que os contratos psicológicos podem e devem ser vistos como alternativa para a gestão de relações trabalhistas em contraposição ao modelo burocrático tradicional (Guest, 2004).

Dessa forma, o presente artigo pretende apresentar uma sistematização teórica da produção científica sobre os contratos psicológicos de trabalho a partir de uma análise crítica e aprofundada do objeto. Trata-se de um estudo arqueológico do saber produzido sobre o objeto de estudo tal como o faz Foucault (2011, 1978) quando busca a gênese e transformações que são afetadas por contextos sócio culturais dos diferentes pesquisadores ao se debruçar sobre o tema. Por fim, também é apresentado um novo conceito sobre contratos psicológicos de trabalho e uma sugestão de agenda futura de pesquisa.

Primórdios

Tentativas primórdias de conceitualização do tema foram marcadas pelas dificuldades, que perduram até hoje, de categorizar o contrato psicológico. Pode-se considerar como marco inicial as contribuições de Menninger (1958), ainda que tenham sido vislumbradas unicamente no contexto clínico, objetivando o estabelecimento do setting terapêutico na relação terapeuta-paciente (ou cliente) e mesmo que o autor não tenha empregado precisamente a terminologia 'contrato psicológico'. Contudo, ainda assim vale a pena avivar tal fato que delimitou a primeira inquietação com o raciocínio contratual não escrito registrada na literatura.



O trabalho de Menninger (1958) frequentemente é subestimado na literatura, sendo reduzido apenas à primeira ideia de que há um pensamento contratual em relações, contudo, suas contribuições vão além disso. Ao iniciar suas ideias utilizando como exemplo uma venda de maçãs até chegar a um contrato médico ou psicoterápico, Menninger (1958) é também o primeiro a ressaltar o aumento da complexidade das relações, dada a natureza do assunto. Assim, enquanto em uma venda de maçãs, eu tenho uma troca episódica, delimitada e relativamente simples, em uma relação entre um médico e seu paciente, por exemplo, esse contrato ganha complexidade. Isto é, não estou somente comprando uma sessão diagnóstica, mas um “pacote” que me leve à cura de certa enfermidade.

Também é ressaltado no trabalho de Menninger (1958) pela primeira vez a possibilidade de rompimento desses contratos, que ocorre quando “o balanço não é alcançado, seja porque um não precisa do que o outro tenha a oferecer, ou porque um indivíduo não dá o que o outro precisa, logo, há um sentimento de que essa troca não é justa, assim, o contrato tende a se romper” (p. 21).

Posteriormente, já mais aproximadas do conceito atual, em um período de apenas cinco anos foram publicadas as principais ideias sobre o assunto, referenciadas como pilares até hoje. Cronologicamente semeadas com os estudos de Chris Argyris (1960), depois Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley (1962) e finalmente Edgard Schein, em 1965.

Argyris (1960) foi efetivamente o primeiro pesquisador a utilizar o termo *psychological work contract*¹ em suas considerações que foram tramadas a partir das relações observadas entre funcionários e supervisores de uma indústria manufatureira. Para ele, empregados e organizações instituíam contratos psicológicos que admitiam expressões e gratificações em relação às necessidades uns dos outros (CONWAY; BRINER, 2005).

Em seu trabalho, Argyris (1960) assim descreve o cenário onde percebe a existência dos contratos psicológicos de trabalho:

Como o supervisor percebe que os funcionários neste sistema tenderão a produzir otimamente sobre liderança passiva, e como os funcionários concordam, uma relação pode ser hipotetizada entre os funcionários e o supervisor que pode ser chamada de ‘contrato psicológico de trabalho’. Os funcionários manterão a produção alta, com poucas perdas etc., se o supervisor garantir e respeitar as normas da cultura informal dos funcionários (deixar os funcionários sozinhos, garantir que tenham salário adequado, e garantir seus empregos). Isso é precisamente o que os funcionários precisam. Assim, o comportamento de liderança do supervisor retroalimenta e garante a perpetuidade das disposições dos funcionários e sua cultura informal (p. 96).

Apesar dos três estudos supracitados possuírem parcela significativa na contribuição para o avanço do pensamento sobre os contratos psicológicos, o estudo de Levinson et al. (1962) na Midland² pode ser considerado fundante para a história do construto, tanto em termos de amadurecimento teórico quanto da própria metodologia utilizada para investigá-lo. Partindo da visão psicológica do significado do trabalho para o homem, os pesquisadores ressaltam:

Quando um homem diz por que vai ao trabalho, a experiência clínica nos diz que devemos escutar não somente o que ele diz. Devemos também tentar entender o que é que ele não consegue nos dizer, porque ele não está ciente de seus motivos inconscientes e porque ele pode não se sentir livre para nos dizer, nós que somos estranhos, tudo sobre suas razões inconscientes. Do que ele diz e deixa não dito, podemos inferir motivos e expectativas daquele cuja existência e intensidade ele próprio não está plenamente ciente (Levin-

¹ Contratos psicológicos de trabalho

² Nome da companhia elétrica e de postes onde os pesquisadores realizaram seus estudos.

son et al., 1962, p. 23-24, tradução do autor).

Uma das grandes contribuições do estudo foi o zelo direcionado ao papel do conceito de troca nas relações de trabalho, imbricado na essência dos contratos psicológicos. Ao entrevistar e acompanhar diversas pessoas em seu cotidiano de trabalho na companhia,³ os pesquisadores perceberam que, para aqueles que vislumbravam o trabalho exclusivamente como meio de subsistência, as expectativas de troca com a organização empregadora eram mais modestas e universais, abalando questões como salário pago em dia, hora de entrada e saída e o período de férias, por exemplo.

Nenhum desses homens indicou que possuía um emprego específico em mente que o representava de alguma maneira. Eles também não mencionaram uma direção na vida ou ideologia de onde a direção poderia ser derivada. Nenhum deles possuía habilidades específicas a oferecer. Nenhum tinha essa companhia especificamente em mente. Apenas foram selecionados e foi indiferente para eles como obtiveram o emprego na Midland ou em outro lugar. Havia certa casualidade sobre suas atitudes de busca por emprego.

Pode-se dizer que esses homens estavam apenas procurando um emprego. Eles precisavam ganhar a vida e simplesmente tomaram o que estava disponível. Mas quando um homem entra em uma organização dessa maneira, ele diz, na verdade “eu ainda não decidi o que eu vou ser na vida ou o que eu vou fazer. Eu vou pegar o emprego aqui. A companhia pode fazer de mim o que quiser”. Cada um deles se posicionou nas mãos da companhia, dependendo dela para encontrar um lugar na vida para si e para estabelecer sua identidade adulta. A companhia, na verdade, era colocada (por eles) no papel de substituir a autoridade parental e fazer florescer neles algum crescimento futuro. (LEVINSON et al., 1962, p. 24-25, tradução do autor).

Já para aqueles trabalhadores mais qualificados, isto é, com algo em troca para oferecer à organização empregadora (experiência e competências, por exemplo), os pesquisadores notavam um senso de troca e expectativas mais elaboradas e críticas. Os autores ilustram essa posição ao citar o exemplo de um dos entrevistados na Midland:

Para esse homem o emprego precisava conter possibilidades específicas, “onde uma pessoa podia crescer”. Ele queria algo. Aquele “algo” podia não ter sido claramente definido em sua cabeça, mas havia pelo menos ideias gerais e uma concepção sobre o que, para ele, seria sucesso em sua vida. Promoção, aumento de salário, mobilidade social – isso ele esperava do trabalho em sua companhia. Ele não havia se colocado inteiramente nas mãos da companhia para fazer dele o que quisesse. Ao invés disso, trabalhar para a companhia era visto como meio para atingir seus objetivos de vida que estavam começando a ser definidos.

Esse homem estava mais perto de ter uma imagem definida de si mesmo do que tinham os homens nos exemplos anteriores. Ele ainda exigiria florescimento e aconselhamento, mas estava preparado para assumir alguma responsabilidade por seu sucesso ou falha, para sua identidade evolutiva.

Também estava implícito em seu testemunho um relacionamento de longo prazo, pois “crescer” iria precisar de tempo e interdependência com a organização (LEVINSON et al., 1962, p.25-26, tradução do autor).

Logo, é necessário destacar que a proposta do conceito de Levinson et al. (1962) esquadrihava a promoção da saúde dentro das organizações. O próprio título do livro (*Men, management and mental health*) transparece tal idealização. Por isso as entrevistas concretizadas com os 874 empregados da Midland, com a utilização de técnicas

³ Termo utilizado por Levinson et cols.



etnometodológicas, tenham auxiliado a consolidação deste estudo como um dos mais elaborados do início da história do conceito de contratos psicológicos. A própria definição de contrato psicológico como “um conjunto evolutivo de expectativas mútuas” (LEVINSON et al., 1962, p. 36) dos autores, bem como a afirmação de que “a experiência de trabalho numa companhia pode ser vista como um processo de atender uma relação contratual na qual ambas as partes procuram continuamente ter suas necessidades satisfeitas” (p. 38) reforça a ideia da promoção da saúde pela relação de troca entre as partes por meio da satisfação mútua de necessidades de ambos os lados da relação.

Três anos após a publicação de Levinson et al. (1962), Schein (1965) entregou sua visão sobre o fenômeno. Também apresentando como pano de fundo a terminologia “expectativas”, sugere que o contrato psicológico

Implica que o indivíduo possui uma variedade de expectativas em relação à organização, e que a organização possui uma variedade de expectativas para com ele... expectativas não escritas em qualquer acordo formal entre empregado e organização, mas que operam de maneira poderosa como determinante de comportamentos (SCHEIN, 1965, p. 11, tradução do autor).

A visão de Schein traz nitidamente um prisma mais gerencial, enfatizando as resultantes sociocomportamentais do conceito, isto é, o quadro referencial do autor volta-se para uma tentativa de explicação da relação de emprego. Essa ideia torna-se mais aparente quando o autor posiciona o contrato psicológico como chave para que as organizações possam entender o gerenciamento de pessoas por meio da cultura organizacional, em um nível mais macro, bem como as relações entre gerentes de linha e seus empregados, em um nível mais micro. Uma das principais contribuições de Schein (1965) ao construto foi a investigação da relação entre cultura das organizações e os estabelecimentos dos contratos psicológicos. Vale ressaltar que as contribuições de Schein são, atualmente, bastante retomadas no discurso contemporâneo sobre a importância de se pensar os contratos psicológicos como quadros referenciais para as novas relações de emprego (GUEST, 2004; GUEST, 2004b; COYLE-SHAPIRO, 2002).

Obviamente, o conceito não pode ser ajuizado como uma ilha. Teorias da psicologia social, sociologia, antropologia e outras áreas convergem e, direta ou indiretamente, estão relacionadas ao conceito. Dentre elas, algumas devem ser reconhecidas como fundantes, como a teoria de troca social (HOMANS, 1958; THIBAUT, KELLEY, 1959; BLAU, 1964; BURNS, 1972) e a teoria de normas de reciprocidade de Alvin Gouldner (1960), além de outras, como a teoria do equilíbrio de Barnard (1938), a teoria da equidade social de Adams (1965), a teoria de indução-contribuição de March e Simon (1958). Portanto, as noções primordiais do que são os contratos psicológicos residem nos conceitos de troca, mutualidade e reciprocidade, os quais serão explorados de maneira aprofundada mais à frente.

Retornando à delimitação histórica, Gibson (1966), apesar de não utilizar o termo contratos psicológicos (como Menninger), também já apontava para a existência dos mesmos ao afirmar que, quando indivíduo e organização se encontram, negociam um contrato de trabalho o qual especifica diversos direitos e deveres, contudo, há também a formação de um “quase contrato”, que envolve um acordo não escrito sobre outros direitos e deveres envolvendo as duas partes. Esse ‘quase contrato’ era, de fato, algo subjetivamente construído na relação que balizava diversos padrões de comportamento e expectativas.

Outras conceitualizações, já em diferentes momentos históricos, também foram propostas por Kotter (1973), Guzzo e Noonan (1994), Robinson (1996), Herriot e Pemberton (1997), Dopson e Neumann (1998) e Milward e Brewerton (1999) apenas para citar alguns. O quadro 1 apresenta as definições mais contemporâneas sobre contrato psicológico, excetuando-se as teorias já descritas.

Quadro 1. Definições contemporâneas de contratos psicológicos

Kotter (1973)	Expectativas do indivíduo sobre a organização e expectativas da organização sobre o indivíduo.
Guzzo e Noonan (1994)	Crenças individuais acerca da troca empregador-empregado.
Robinson (1996)	Percepções dos empregados sobre o que devem aos empregadores e vice-versa.
Herriot e Pemberton (1997)	Percepções em ambas as partes que constituem a relação de emprego, organização e indivíduo, das obrigações implícitas nesse relacionamento.
Dopson e Neumann (1998)	Essência do laço entre indivíduo e organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem ações legítimas pela outra parte.
Milward e Brewerton (1999)	Crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações recíprocas nos acordos que o indivíduo percebe que é parte.

Fonte: adaptado de Ferreira (2007).

A partir dos principais trabalhos desenvolvidos na década de 60, Denise Rousseau propôs novas ideias sobre os contratos psicológicos assim como distintos modos de investigação do fenômeno. A seguir serão descritas as principais contribuições da autora para o cenário investigativo científico contemporâneo, uma vez que se trata da autora mais citada em pesquisas sobre o construto.

A reconceitualização de Denise Rousseau

Denise Rousseau é, certamente, a autora contemporânea mais referenciada na literatura sobre contratos psicológicos. Seu posicionamento a respeito do tema atravessou momentos de mutação diretamente proporcionais aos avanços técnico-metodológicos de investigação.

Em seu primeiro artigo, *psychological and implied contracts in organizations* (1989), a autora defende a presença da subjetividade em todo e qualquer contrato, uma vez que o mesmo é firmado entre pessoas. Isto é, qualquer contrato é, em essência, psicológico. Ao diferenciar contrato psicológico de contrato implícito, a autora afirma que o termo contrato psicológico “se refere às crenças do indivíduo sobre os termos e condições de um acordo de troca recíproco entre aquela pessoa e outra parte” (p. 123) e que “os elementos chave incluem a crença de que uma promessa foi feita e uma retribuição foi oferecida em troca, unindo as partes em um tipo de obrigação recíproca” (p. 123).

Rousseau (1989) enfatiza que os contratos implícitos se dão no nível relacional entre empregado e organização, representados por obrigações mútuas, e que os contratos psicológicos ocorrem no nível individual, isto é, são percepções subjetivas do indivíduo sobre a relação de emprego. A utilização da expressão *in the eyes of the beholder*⁴ pela

⁴ Nos olhos de quem vê



autora simboliza sua concepção de que o contrato psicológico jaz na percepção individual, contrariamente às ideias calcadas pelos primeiros trabalhos de Argyris (1960), Levinson et al. (1962) e Schein (1965).

A reconceitualização de Rousseau (1989), dessa forma, rompeu com o paradigma da investigação dos contratos psicológicos como expectativas e passou a enfatizar as percepções de promessa. Após esse marco, a maioria da literatura pós Rousseau trilhou caminho similar, focando primariamente as percepções do indivíduo sobre promessas implícitas na relação de emprego (CULLINANE; DUNDON, 2006), isto pode ser percebido em estudos como os de Arnold (1996), Anderson e Shalk (1998), Coyle-Shapiro e Kessler (2000, 2002, 2002b), Conway e Briner (2002, 2002b) e muitos outros.

Seis anos depois, a autora (ROUSSEAU, 1995) lança uma publicação mais completa intitulada *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*,⁵ na qual apresenta, de maneira mais aprofundada, questões estruturais como o pensamento contratual e as promessas e modelos mentais de contrato, além de apontar características de formação, tipologia e violações dos contratos psicológicos nas organizações de trabalho. Nesta obra a autora apresenta uma variação de sua própria definição anterior de contrato psicológico: “O contrato psicológico são crenças individuais, moldadas pela organização, sobre termos de um acordo de troca entre indivíduos e suas organizações” [grifos do autor] (ROUSSEAU, 1995, p. 9). Com essa modificação a autora consolida de uma vez por todas seu entendimento de que o contrato psicológico ocorre somente ao nível individual, descartando a dualidade e mutualidade relacional que embasava as primeiras teorizações sobre o conceito (ARGYRIS, 1960; LEVINSON et al., 1962; SCHEIN, 1965).

Rousseau (1995) também reforça seu posicionamento pragmático ao esboçar uma tipologia de contratos psicológicos (ROUSSEAU; WADE-BENZONI, 1994), dividindo-os a partir de dois critérios principais: tempo (de duração do contrato) e as exigências de desempenho, instituindo quatro tipos diferentes de contrato psicológico.

Os contratos psicológicos, de acordo com a segmentação de Rousseau e Wade-Benzoni (1994), podem ser categorizados em transacionais, transicionais, equilibrados e relacionais. Os contratos transacionais possuem duração limitada de curto prazo e termos de desempenho bem especificados. Os contratos transicionais, também chamados de condições sem garantia refletem a ausência de comprometimento sobre o futuro do empregado e exibem pouca ou nenhuma demanda explícita de desempenho. Os contratos relacionais são de longo prazo e com requisições de desempenho pouco especificadas e/ou incompletas e, por fim, os contratos equilibrados refletem a longa duração e orientação para o longo relacionamento entre empregado e empregador com termos de desempenho bem especificados.

Denise Rousseau, com diferentes colegas, diversificou seus interesses de estudo na busca por maior abrangência, voltando sua atenção para pesquisas sobre contratos psicológicos de novos empregados (ROUSSEAU, 1990), mudanças nas obrigações e o contrato psicológico (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994), violações no contrato psicológico (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994), promessa e mutualidade como bases do contrato psicológico (ROUSSEAU, 2001) e estratégias de mensuração e avaliação do contrato psicológico (ROUSSEAU; TIJORIWALA, 1998) dentre outros.

Contudo, apesar de considerar os muitos achados de Rousseau, esta pesquisa busca ampliar os horizontes acerca de processos críticos envolvendo os contratos psicológicos. Para isso, amplia a discussão trazendo à luz outras teorias complementares ao fenômeno.

Críticas, convergências e divergências: por uma nova maneira de se pensar os contratos psicológicos de trabalho

⁵ Contratos psicológicos nas organizações: entendendo acordos escritos e não escritos.

Levando em consideração a relativamente escassa, porém diversificada, teoria sobre contratos psicológicos de trabalho, é necessário pensar algumas questões a fim de se reorganizar, ou talvez, buscar maneiras diferentes de se vislumbrar a complexidade do conceito.

Nesse sentido mais questionador, alguns trabalhos descritos a seguir são críticos e arrefecedores do furor inicial causado pela reconceitualização de Rousseau (1989, 1995) a qual permitiu um alavancamento, ainda que visivelmente reducionista e predominantemente quantitativo, do número de pesquisas envolvendo contratos psicológicos de trabalho.

O artigo de David Guest na edição especial do *Journal of Organizational Behavior* de 1998, intitulado *Is the psychological contract worth taking seriously?*⁶ talvez tenha sido o mais contundente ataque às pressuposições de Rousseau (1995). Nele, o autor ressalta questões fundamentais acerca de pontos importantes como a avaliação dos contratos psicológicos indicando que:

O primeiro problema que emerge a partir da comparação dessas definições (de Schein, 1965; Kotter, 1973; Herriot & Pemberton, 1995; Rousseau, 1989), focando nas palavras que são enfatizadas, é que o contrato psicológico pode ser sobre percepções, expectativas, crenças, promessas e obrigações (...) é, portanto, importante esclarecer o que está contido no contrato psicológico (GUEST, 1998, p. 651).

Guest (1998) ainda levanta questões pertinentes sobre a temporalidade; a metáfora legal do uso da palavra “contrato”; o problema do agente formador de contratos; as suas dimensões chave; o conteúdo do contrato psicológico, bem como sua violação e o apontamento de certa redundância no conceito.

Também Anderson e Schalk (1998), no próprio editorial do referido special issue, destacam a importância de se questionar o valor do conceito e a tipologia contratual e tecem considerações interessantes sobre a noção do contrato psicológico, apontando que o mesmo é subjetivo, isto é, difere de indivíduo para indivíduo. É dinâmico, ou seja, muda com o tempo durante a relação empregado-empregador. Refere-se a obrigações mútuas baseadas em promessas e, finalmente, é ancorado ao contexto relacional, isto é, indivíduos ou organizações sozinhos não podem criar contratos psicológicos, mas os desenvolvem como um resultado inescapável da interação entre as partes.

Os autores (ANDERSON; SCHALK, 1998) relatam que Herriot, em uma comunicação pessoal a ambos declara, em tom de crítica ao postulado de Rousseau (1995), que a abordagem da autora não dá conta das mudanças de ambições de carreira dos empregados, que podem ocorrer desconectadas das mudanças no contexto organizacional. De acordo com Herriot, empregados mais velhos possuem diferentes contratos psicológicos se comparados aos mais jovens, independente do tipo de organização para a qual trabalham.

Em um ensaio caracterizado pela tônica mais ácida, Meckler, Drake e Levinson (2003)⁷ apregoam que o conceito de contrato psicológico foi descolado de suas raízes históricas da psicologia clínica, sendo mais enfatizados, após Rousseau (1989, 1995), conceitos econômicos, transacionais e de justiça que levaram à negligência de fatores psíquicos e desenvolvimentais dos envolvidos na relação contratual.

Tais discussões, frutíferas em seu cerne, auxiliam a arquitetura de outras ideias para se repensar o conceito de contratos psicológicos de trabalho. Assim, a partir do acúmulo histórico de conhecimento sobre o assunto, para fins organizativos, as seguintes questões devem ser respondidas:

⁶ Vale a pena levar a sério o contrato psicológico?

⁷ O próprio título do ensaio *Putting psychology back into psychological contracts* ou “Colocando a psicologia de volta nos contratos psicológicos” já deixa bem clara a crítica desenhada ao construto como tem sido pesquisado atualmente.



- Como o contrato psicológico se manifesta? (Ou ainda: como é possível saber que o contrato psicológico em uma relação de trabalho existe?); e
- Como é possível categorizá-lo?;

Sobre a existência dos contratos psicológicos de trabalho e suas manifestações

Como todo e qualquer fenômeno subjetivo, sua existência é condicionada a demonstrações, arguições e manifestações, as quais despertem sentimentos e sensações. Com os contratos psicológicos de trabalho também. Talvez o momento onde haja o movimento de pensar o que é o contrato seja no momento onde evidencia-se a percepção discrepante entre o que foi combinado e o que foi entregue. Logo, como ilustra o trecho ocorrido na reunião gerencial descrito no início deste estudo, a atenção é concentrada neste contrato quando uma ou ambas as partes percebem que houve um rompimento, ou falha, no cumprimento do mesmo.

Dessa forma os contratos psicológicos se tornam visíveis, palpáveis e poderosos quando uma das partes percebe que algo não ocorreu como planejado, que algo não aconteceu conforme o acordado. Neste momento há convergência entre informações percebidas desde a formação, mapeamento e modificações, para a avaliação do que se passou.

Não por acaso a violação é um dos temas mais pesquisados no escopo dos contratos psicológicos (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994). A literatura sobre este assunto abarca assuntos diretamente relacionados à percepção de violação como confiança (ROBINSON, 1996), mudanças nas obrigações (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994), status de emprego (SABA; LEMIRE, 2004), justiça organizacional e troca social (AKREMI; AMEUR, 2005), intenções de sair da organização, lealdade e negligência (TURNLEY; FELDMAN, 1999), expectativas e experiências (SUTTON; GRIFFIN, 2004), promessas excedidas (CONWAY; BRINER, 2002b), dentre muitos outros.

O inverso parece verdadeiro, isto é, a percepção do cumprimento dos contratos psicológicos parece ter pouco impacto na atenção e manifestação dos contratos psicológicos. Por exemplo, em um estudo com 340 funcionários investigando o quanto percebiam que seus contratos psicológicos estavam diretamente ligados à percepção de suporte da organização empregadora, Coyle-Shapiro e Conway (2005) chegaram à conclusão de que a percepção de suporte organizacional está mais fortemente relacionada a comportamentos de cidadania organizacional do que à percepção de que o contrato psicológico foi cumprido.⁸ Ou seja, há indícios empíricos de que os empregados percebem a existência dos contratos psicológicos mais quando percebem o rompimento do que o cumprimento.

Assim, a manifestação mais expressiva dos contratos psicológicos ocorre em momentos de rompimento pois, como já dito, fenômenos subjetivos tornam-se manifestos quando são envoltos em sentimentos e sensações. Dessa forma, nos momentos onde há percepção de o contrato foi rompido, tanto por parte do empregado quanto por parte do empregador, tais sentimentos afloram e potencializam-se, descortinando de maneira mais evidente o entendimento de que realmente havia um contrato. A literatura indica, ainda que enviesadamente a partir do prisma do empregado somente, que situações de rompimento podem desencadear reações negativas como redução de confiança na organização (Robinson, 1996), intenções de sair da organização (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994; ROBINSON, 1995, 1996; TURNLEY; FELDMAN, 1999; TEKLEAB; TAYLOR, 2005), redução no bem-estar psicológico (CONWAY; BRINER, 2002), insatisfação com o trabalho (TEKLEAB; TAYLOR, 2005), redução no comprometimento organizacional (LESTER et al., 2002; TURNLEY; FELDMAN, 1999) e outras. A seguir será discutida uma questão essencial sobre o tema referente à sua categorização e definição.

⁸ Dados similares do impacto dos contratos psicológicos sobre comportamentos de cidadania organizacional também foram encontrados em outros estudos (Hui, Lee & Rousseau, 2004; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003; Coyle-Shapiro, 2002).

Afinal, o que são os contratos psicológicos, e como podem ser categorizados?

Esta é uma questão já exaurida por pesquisadores, indicando certa confusão conceitual. Guest (1998) em sua discussão adverte que um grande problema oriundo da comparação das distintas definições de contratos psicológicos de trabalho reside nas próprias palavras empregadas, isto é, o contrato psicológico “pode ser sobre percepções, expectativas, crenças, promessas e obrigações” (p. 651).

O construto tem sido operacionalizado para incluir tantas variáveis psicológicas com tão ínfimo entendimento sobre as relações entre elas que, de muitas formas, tem se tornado um verdadeiro pesadelo analítico do ponto de vista da pesquisa (CULLINANE; DUNDON, 2006).

Não é imperativo que um trabalhador tenha ouvido de alguém que será promovido ou que receberá um aumento de salário para que suas crenças de que isso ocorrerá sejam edificadas no plano futuro. Ao examinar sinais advindos da organização e conversar despretensiosamente com colegas, por exemplo, o indivíduo esculpe suas esperanças referenciadas não em uma promessa feita, mas sim na crença de que a obrigação foi criada na relação. Portanto, assumindo a bilateralidade do construto, certamente a organização também criará um conjunto de obrigações, extrapolando os limites legais, sobre seus empregados.

Roheling (1997) aponta que os indivíduos forjam suas expectativas a partir de suas necessidades internas, do que eles aprenderam com os outros, tradições e normas que podem ser operantes e suas experiências passadas e que justamente por isso o sentimento de obrigatoriedade entre as partes pode ser fundado.

Dessa forma, pode-se dizer que os contratos psicológicos de trabalho são um conjunto de obrigações mútuas entre empregado e empregador, sendo este um fenômeno subjetivo, dinâmico, relacional, majoritariamente implícito e não verbalizado construído em situações onde estejam envolvidas trocas em uma relação de trabalho. É baseado na reciprocidade entre as partes tendo como premissa a intenção futura de ações, atitudes e comportamentos.

Considerações finais

A pesquisa sobre contratos psicológicos de trabalho mostra-se desafiadora em função do caráter subjetivo e altamente dinâmico do conceito. A própria transdisciplinaridade envolvida na sistematização e aplicação é um sintoma da complexidade que exige da psicologia, administração, antropologia e outras ciências a dedicação e esforço para arrancar algumas superfícies em busca do aprofundamento do conceito. Ainda assim, o estudo sobre os contratos psicológicos mostra-se como campo fértil para a criação de teorias e ferramentas capazes de dar conta de ambientes organizacionais cada vez mais voláteis, ambíguos e complexos que exigem de seus profissionais constantes mutações e adaptações em ciclos de mudança cada vez mais rápidos e severos.

Logo, a agenda para a pesquisa dos contratos psicológicos deve levar em consideração os seguintes questionamentos, suscitados a partir da teoria construída até o presente momento:

Como melhor capturar este fenômeno escorregadio em termos de método de pesquisa? (CONWAY; BRINER, 2005)

Como levar em consideração o contexto organizacional na análise dos contratos psicológicos de trabalho? (SCHEIN, 1975)

De que forma pode-se ampliar o conceito de modo a levar em consideração os contratos implícitos do grupo? (ROUSSEAU, 1995)

Como avaliar as novas formas de carreira e os novos contratos psicológicos a partir do Zeitgeist vigente? (HILTROP, 1995; ROHELING, 1997)



Buscando avanço e aprofundamento nestas questões, simultaneamente é necessário pensar sobre os impactos das novas formas de carreira sobre os contratos psicológicos ainda a ser formados, repetindo o movimento de Hiltrop (1995) em novos contextos e com diferentes organizações.

Referências Bibliográficas

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, v. 2, p. 267-299. New York: Academic Press, 1965.

AKREMI, A. E.; AMEUR, S. B. Rôle de La justice organisationnelle dans Le processus de rupture Du contrat psychologique. LIRHE – Unité mixte de recherche CNRS/UT1. Université des Sciences Sociales. Toulouse / France. Disponível em: [HTTP://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/) acesso em 22 de Junho de 2011, 2005.

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

ARGYRIS, C. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: Dorsey, 1960.

ARNOLD, J. The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, p. 511-520, 1996.

BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BLAU, P. M. *Exchange and Power in social life*. New York: Wiley, 1964.

BURNS, T. R. A structural theory of social exchange. *Acta Sociologica*, v. 16, p. 188-208, 1973.

CHIUZI, R. M. (Des) emprego e labore: um olhar sobre a precarização do trabalho e os novos contratos psicológicos. In: Chiuzi, Rafael M. (Org) *Recursos humanos ou gestão de pessoas? Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo*, 2 ed. (pp. 11-30). São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2013.

CONWAY, N.; BRINER, R. B. *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CONWAY, N.; BRINER, R. B. Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract and attitudes. *Journal of Vocational Behaviour*, v. 61, p. 279-301, 2002.

CONWAY, N.; BRINER, R. E. A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, p. 287-302, 2002b.

COYLE-SHAPIRO, J. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 8, p. 927-946, 2002.

COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. Reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 11, p. 69-86, 2002.

COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. Contingent and non-contingent work in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, v. 80, n. 1, p. 77-101, 2002b.

CULLINANE, N.; DUNDON, T. The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 2, p. 113-129, 2006.

DOPSON, S.; NEUMANN, J. Uncertainty, contrariness and the Double-blind: middle manager's reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, v. 9, p. 53-70, 1998.

FERREIRA, A. V. G. Conteúdo e quebra do contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira. Tese de Doutorado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal, 2007.

FOUCAULT, M. A verdade e as formas jurídicas. 3a Ed. 2011 (1a Ed. 1973). Rio de Janeiro: NAU.

FOUCAULT, M. História da loucura. Ed. Perspectiva - SP, 1978.

GIBSON, R. O. Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 11, p. 107-133, 1966.

GRIMSHAW, D.; MARCHINGTON, M.; RUBERY, J.; WILLMOT, H. Introduction: fragmenting work across organizational boundaries. In: _____ (orgs.) (2005), *Fragmenting work: blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*, (pp. 1-32). Oxford: Oxford University Press, 2005.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, v. 25, p. 161-178, 1960.

GUEST, D. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, v. 53, p. 541-555, 2004.

GUEST, D. Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 5/6 n. 1, p. 1-19, 2004b.

GUZZO, R.; NOONAN, K. Human resources practice as communications, and the psychological contract. *Human Resource Management*, v. 33, n. 3, p. 447-462, 1994.

HERRIOT, P.; PEMBERTON, C. Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, v. 7, n. 1, p. 45-56, 1997.

HILTROP, J. M. The changing psychological contract. *European Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 286-294, 1995.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. *Journal of Sociology*, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

KOTTER, J. P. The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, v. 15, p. 91-99, 1973.

LEVINSON, H.; PRICE, C. R.; MUNDEN, K. J.; MANDL, H. J.; SOLLEY, C. M. Men, management and mental health. Harvard University Press, 1962.

MARCH, J.G.; SIMON H.A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

MECKLER, M.; DRAKE, B. H.; LEVINSON, H. Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 3, p. 217-228, 2003.

MENNINGER, K. *Theory of psychoanalytic technique*. New York: Basic Books.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 574-599, 1958.

MILWARD, L.; BREWERTON, P. Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, v. 10, p. 253-274, 1999.

ROHELING, M. V. The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, v. 3, n. 2, p. 204-217, 1997.

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, v. 48, p. 515-546, 1997.

ROUSSEAU, D. M.; TIJORIWALA, S. A. Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, v. 19, p. 679-695, 1998.

ROUSSEAU, D.M.; WADE-BENZONI, K.A. Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, v. 33, p. 463-489, 1994.

ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contracts: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 1, p. 137-152, 1994.

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. Violating the psychological contract: not exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 245-259, 1994.

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

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

SABA, T.; LEMIRE, L. Statut d'emploi et comportements au travail: L'effet de La violation Du contrat psychologique. Disponível em: http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Saba_Lemire.pdf acesso em 03 de Abril de 2012.

SCHEIN, E. H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965.

THIBAUT, J.; KELLEY, H. *The social psychology of groups*. New York: Wiley, 1959.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, v. 52, n. 7, p. 895-922. Disponível em: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/52/7/895> acesso em 13 de Abril de 2010, 1999.