

O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento

Rui Correia
Emerson Wagner Mainardes

*Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal*

RESUMO

O objectivo deste artigo consiste em demonstrar, conceptualmente, a relevância do contrato psicológico para a performance dos indivíduos nas organizações. O contrato de trabalho pode ser percebido de duas formas: o contrato formal, explicitado sob a forma de um contrato de trabalho escrito, e outra, informal e implícita, o contrato psicológico. Ambos envolvem direitos, obrigações e expectativas por parte do indivíduo e da organização. A literatura acentua a relevância do contrato psicológico transaccional, em detrimento de um contrato psicológico mais relacional, apesar dos contratos psicológicos assumidos pelos indivíduos se situarem, na realidade, num contínuo entre estes dois tipos de contratos. Neste estudo é apresentado um modelo conceptual explicativo do desenvolvimento dinâmico do contrato psicológico, orientado para performances de elevado rendimento. São analisados os contributos do contrato psicológico para o aprofundar de relações de compromisso, através de um maior envolvimento dos indivíduos no processo de definição de objectivos, e consequentes impactos ao nível da performance. O modelo propõe o estabelecimento de uma relação positiva e significativa entre: confiança (cumprimento do acordo e justiça percebida), compromisso (objectivos) e performance (elevado rendimento).

Palavras-chave: Contrato psicológico; objectivos; desempenho.

ABSTRACT

Development of the psychological contract for performance oriented high income

The objective of this article consists of demonstrating, conceptually, the relevance of the psychological contract for the individuals' performance in the organizations. The labor agreement can be perceived in two ways: the formal contract, explicitly under the form of a written labor agreement, and other, informal and implicit, the psychological contract. Both involve rights, obligations and expectations on the part of the individual and of the organization. The literature accentuates the relevance of the contract psychological transaction, to the detriment of a contract more psychological relational, in spite of the psychological contracts assumed by the individuals if they place, in the reality, in a continuous one among these two types of contracts. In this study an explanatory conceptual model of the dynamic development of the psychological contract is presented, guided for performances high income. They are analyzed the contributes of the psychological contract for deepening of commitment relationships, through a larger involvement of the individuals in the process of objectives definition, and consequent impacts at the level of the performance. The model proposes the establishment of a positive and significant relationship among: trust (I greet of the agreement and noticed justice), commitment (objectives) and performance (high income).

Keywords: Psychological contract; objectives; performance.

RESUMEN

Desarrollo del contrato psicológico para orientados a la ejecución de renta alta

El propósito de este trabajo es demostrar la pertinencia conceptual del contrato psicológico para el desempeño de los individuos en las organizaciones. El contrato de trabajo puede ser percibido de dos maneras: el contrato formal, como se explica en la forma de un contrato de trabajo escrito, y otros informal e implícita, el contrato psicológico. Ambas implican los derechos, obligaciones y expectativas por parte del individuo y de la organización. La literatura destaca la importancia de la operación de contrato psicológico, más que un contrato psicológico más relacional, a pesar de los contratos psicológicos que hacen las personas se encuentran, en realidad, una continuidad entre estos dos tipos de contratos. Este estudio presenta un modelo conceptual que explica la evolución dinámica del contrato psicológico, el rendimiento de alto rendimiento orientada. Analiza las contribuciones del contrato psicológico para la profundización de las relaciones de compromiso a través de una mayor participación de individuos en el proceso de establecer metas, y el impacto resultante en el nivel de rendimiento. El modelo propone el establecimiento de una correlación positiva y significativa entre: la confianza (con el acuerdo y la justicia se percibe), el compromiso (objetivos) y rendimiento (ingresos altos).

Palabras clave: Contrato psicológico; los objetivos; resultados.

INTRODUÇÃO

As organizações, desde a passada década, encontram-se sob uma grande pressão para mudar, dadas as mudanças de natureza econômica e social que têm vindo a ocorrer na sua envolvente (Hiltrop, 1996). Consequentemente, tem-se assistido a mudanças significativas nas relações laborais, especificamente no que se refere à relação entre empregadores e empregados (Rousseau e Shperling, 2003). Neste contexto, novos enquadramentos emergem como necessários para uma melhor compreensão destas alterações, de entre os quais se destaca o contrato psicológico (Guest, 1998).

A compreensão do fenómeno do contrato psicológico e dos seus impactos nos resultados, mostra-se como uma condição básica para os gestores melhor entenderem o real valor do Capital Humano que existe no interior das suas organizações, e perceberem que os bens tangíveis de uma empresa têm sempre associados, bens intangíveis capazes de alavancar grande valor económico. Nesta perspectiva, a melhor compreensão sobre o funcionamento dos contratos psicológicos nas organizações surge como essencial para compreender a importância das percepções internas de funcionamento dos indivíduos nas relações laborais, essenciais ao processo contínuo de funcionamento de uma organização.

Os estudos no âmbito do contrato psicológico têm-se centrado nas potenciais consequências que esta variável apresenta nas organizações, utilizando, preferencialmente, uma abordagem quantitativa. Exemplificando, vários resultados organizacionais positivos têm vindo a ser associados ao cumprimento do contrato psicológico, tais como o empenhamento (Cavanaugh e Noé, 1999; Sturges, Conway, Guest e Liefoghe, 2005), a satisfação (Turnley e Feldman, 2000), os comportamentos de cidadania organizacional (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; Rousseau, Hui e Lee, 2004) ou a intenção de sair ou ficar na organização (Flood, Turner, Ramamoorthy e Pearson, 2001). Também as consequências da violação do contrato psicológico têm vindo a ser abordadas na literatura, entre as quais destacam-se a diminuição do empenhamento organizacional (Morrison e Robinson, 1997) e dos comportamentos de cidadania organizacional (Turnley e Feldman, 1999), bem como o aumento do absentismo (Turnley e Feldman, 2000).

Assim, o presente artigo teve como objectivo apresentar uma interpretação crítica, abrangente e integrada dos fenómenos do contrato psicológico como factor dinamizador na performance dos indivíduos, com base na literatura teórica e empírica. Neste contexto, preocupados em compreender o contributo do contrato psicológico para o incremento da performance, propôs-

se um conjunto de questões a ser respondidas, através da reflexão realizada aqui. Como avaliar o contributo do contrato psicológico para a eficiência das organizações? É possível, através do contrato psicológico, alavancar performances de elevado rendimento, incrementando por esta via a competitividade da organização? Na tentativa de responder a estas e a outras questões sobre a relevância do contrato psicológico para a performance, estruturou-se o trabalho da seguinte forma.

No ponto 2, caracteriza-se o contrato psicológico, procurando demonstrar a evolução e a precisão do conceito, analisando de seguida o seu desenvolvimento, dinâmica e limites. São ainda caracterizados os principais tipos de contrato psicológico, com especial destaque para os contratos psicológicos relacionais e transaccionais, por representarem os principais contratos referência.

Em seguida, no terceiro item, é avaliada a relação entre uma percepção mais ou menos positiva do contrato psicológico e a influência sobre o nível de compromisso com a organização, e o nível de performance dos empregados.

No ponto 4, é apresentado um modelo dinâmico de desenvolvimento do contrato psicológico, reflectindo sobre a possibilidade de estabelecer uma relação positiva e significativa entre: confiança (cumprimento do acordo e justiça percebida), compromisso (objectivos) e performance (elevado rendimento).

Por último, nas considerações finais, é reforçada a convicção de que é possível melhorar a performance dos indivíduos, e consequentemente das organizações, através do desenvolvimento de contratos psicológicos equilibrados e sustentáveis. Equilibrados, na medida em que têm de considerar as necessidades e interesses dos empregados e empregadores, e sustentáveis, porque têm de gerar confiança entre as partes e acomodar perspectivas de desenvolvimento. São igualmente apresentados limites e apontadas sugestões para investigações futuras.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Evolução e precisão do conceito

O conceito de contrato psicológico, desenvolvido na área da Psicologia das Organizações, remete para o desenvolvimento de uma relação de emprego voluntária. Apesar das partes envolvidas – trabalhadores e outros agentes – poderem interpretar o acordo estabelecido de forma diferente, é importante que o contrato psicológico possa alcançar as metas de dependência recíproca que cada uma das partes pretende alcançar (Rousseau e Schalk, 2000).

Os primeiros trabalhos científicos desenvolvidos utilizaram a entrevista aos trabalhadores para recolher informação crítica susceptível de descrever os contratos psicológicos dentro das organizações (Argyris, 1960; Levinson, 1962). Argyris (1960) foi o autor que primeiro utilizou o conceito e a terminologia do contrato psicológico, definindo-o como uma relação ambígua de entendimento e consentimento recíprocos entre empregado e empregador. Levinson (1962) clarifica e ajuda a precisar o conceito, referindo-se ao contrato psicológico como a soma de expectativas mútuas entre a organização e o empregado.

No início dos anos 80 do século passado, reapareceram no âmbito de pesquisas organizacionais estudos empíricos sobre o contrato psicológico. Para Schein (1982), o contrato psicológico relevava um conjunto de expectativas, actuando em todos os momentos entre os membros de uma organização e os diversos gestores e outros actores organizacionais. Robbins (1984) refere-se ao contrato psicológico como sendo um acordo não escrito, entre os empregados e o seu empregador, que resulta das expectativas mútuas – o que a gestão espera dos trabalhadores e vice-versa. Este contrato define as expectativas de comportamento associadas ao desempenho: é expectável que os gestores tratem os seus colaboradores com justiça e equidade; que lhes proporcione o acesso a boas condições de trabalho; que os gestores comuniquem claramente as suas expectativas; e que, os empregados obtenham *feedback* relativo ao seu desempenho por parte dos gestores. Em contrapartida, é expectável que os empregados correspondam com uma atitude construtiva e leal para com os gestores.

Por outro lado, e apesar da investigação desenvolvida nesta área ter assumido os contratos psicológicos como suposições inconscientes relativas à relação de emprego (Argyris, 1960; Levinson, 1962), os trabalhos mais recentes centram-se nas convicções do indivíduo relativas à natureza de um acordo estabelecido entre as partes. Rousseau (1990) define com mais precisão o conceito, referindo-se ao contrato psicológico como as convicções do indivíduo sobre as obrigações mútuas, no contexto da relação entre empregador e empregado. Neste sentido, é alterada a perspectiva de uma relação bilateral, entre empregados e empregadores, para um nível unilateral: a do indivíduo. Esta definição assume uma percepção subjectiva individual das obrigações do empregado para com a organização, e das obrigações do empregador com o empregado.

Mais tarde, Rousseau (1995) refere que o conceito de contrato psicológico diz respeito às expectativas individuais, moldadas pela organização, em relação aos termos dum acordo de trocas entre indivíduos e as suas organizações. Preconiza ainda o autor que o

contrato psicológico é uma relação implícita baseada em contribuições mútuas, proporcionando aos indivíduos uma sensação de previsibilidade e controlo. Noutra formulação, o contrato psicológico representa as percepções dos empregados acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização (Robinson, 1996).

O contrato psicológico é orientado para o futuro. Sem a expectativa de intercâmbio futuro, nenhuma das partes se sente incentivada a contribuir, e a relação poderá não sobreviver. As crenças ou as percepções referentes a promessas e aceitação implícitas são a base do contrato psicológico. Cada parte acredita que ambas as partes fizeram promessas e aceitaram as mesmas condições do contrato (Rousseau, 1989). Assim, e como os contratos formais não podem eliminar toda a ambigüidade presente nas relações interpessoais, o contrato psicológico vem reduzir a incerteza individual funcionando como um alicerce significativo nas relações laborais. Os indivíduos adquirem uma maior sensação de segurança, quando acreditam que têm um acordo compreendido com a organização (Shore e Tetrick, 1994).

Compreende-se assim que, para além do contrato formal onde se expressam os deveres e direitos jurídico-legais dos trabalhadores e dos empregadores que regulam a relação, esta é também regulada por regras de outra natureza. Com efeito, estes normativos que vão para além do que está escrito no contrato formal (Castanheira e Caetano, 1999), determinam que para os trabalhadores e empregadores o significado de troca é uma experiência subjectiva de cada participante nesta relação (Thomas e Ravlin, 2003). Esta relação é afectada por valores pessoais, pela educação e o histórico das relações, entre outros, os quais se fundem para criar o contrato psicológico (Rousseau e Schalk, 2000).

O contrato psicológico é definido como a convicção que o indivíduo tem das obrigações mútuas que existem com o seu empregador (Shore e Tetrick, 1994) e está sustentado em promessas percebidas pelo indivíduo e feitas pelas organizações. Esta convicção é sustentada na percepção de que uma promessa foi feita e algo foi oferecido em troca, estabelecendo as partes uma ligação a um quadro de obrigações recíprocas. O contrato psicológico é um contrato promissório uma vez que assenta na promessa, pagamento e aceitação (Rousseau e Parks, 1993). A promessa consiste num compromisso mútuo comunicado pelos agentes organizacionais (como prémios) ou por acções organizacionais (como normas). O pagamento corresponde à recompensa dos indivíduos de forma consistente com as promessas percebidas. Corresponde, basicamente, ao cumprimento das obrigações por parte dos agentes organizacionais

(chefias directas, gestores de topo, manuais de gestão internos, práticas de gestão de recursos humanos, entre outros). A aceitação reflecte o acordo voluntário para assumir as condições do contrato pelas partes (indivíduo e organização).

Sistematizando, o contrato psicológico estabelece-se ao nível individual e decorre de uma perspectiva interna. É algo que reside na “mente” dos indivíduos que trabalham na organização. Pode basear-se em observações que esses mesmos indivíduos projectam sobre a vida organizacional, sobre as decisões e as acções de outros actores organizacionais. O contrato psicológico existe no quadro interpretativo que cada indivíduo cria. Neste sentido, pode-se afirmar que existem tantos contratos psicológicos, quantos os colaboradores organizacionais (Castanheira e Caetano, 1999).

Desenvolvimento, dinâmica e limites do contrato psicológico

O contrato psicológico não é firmado apenas uma vez, mas sujeito a alterações durante a permanência do indivíduo na organização. Quanto mais duradoura for a relação e quanto mais as partes interagirem, maior a quantidade de contribuições que podem ser consideradas no contrato.

Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) investigaram a forma como os contratos psicológicos mudam com o tempo. Assim, o contrato psicológico desenvolve-se de forma dinâmica, através da interacção entre os indivíduos e os diferentes agentes organizacionais que enviam uma diversidade de mensagens, verbais e/ou não verbais, gerando um quadro de expectativas sobre a relação.

Pode-se referir a existência de dois tipos de factores que podem influenciar o desenvolvimento dos contratos psicológicos: os factores individuais internos, e os factores externos (O’Leary-Kelly e Schenk, 2000). Os factores internos são os motivos e as expectativas que um indivíduo estabelece, de acordo com o que espera adquirir através do contrato de emprego. Estes motivos e expectativas estão, muitas vezes, associados a factores económicos (maior remuneração económica), a factores sócio-emocionais/profissionais (sensação de comunidade ou afiliação), e a factores de auto-estima e utilidade social (participação no desenvolvimento de ideias e de contribuição para alcançar resultados). A procura de informação por parte dos indivíduos, nomeadamente quando são acolhidos nas organizações, constitui um factor interno relevante. Esta informação contribui de forma acentuada para o tipo de contrato a estabelecer com a organização.

Em relação aos factores externos, a informação social que o indivíduo recebe sobre a sua situação

constitui um factor de capital importância. O empregado percebe a sua chefia directa como o principal agente organizacional para estabelecer e manter o contrato psicológico. Por outro lado, os próprios colegas de trabalho desempenham um papel relevante como veículo de informação sobre a organização, desempenhando um papel importante no processo de socialização e na definição do contrato psicológico. Os colegas de trabalho, pelo facto de se apresentarem como “iguais”, partilham valores como a “justiça” e “integridade” exercidas pela chefia, e da “confiabilidade” da organização. Permitem ao indivíduo avaliar do sentido de “equidade” da organização, por comparação com os seus pares através de troca de informação sobre diversos elementos do contrato formal, e das práticas explicitadas nas relações entre colegas e chefias.

O contrato psicológico altera-se em função do tempo, à medida que as necessidades das organizações e dos indivíduos mudam. O contexto em que o contrato se desenvolve altera-se, assim como a percepção sobre os seus termos. O indivíduo vai alargando a sua área de aceitação e influência, e a relação de trabalho estreita-se. O indivíduo torna-se mais valioso para a empresa por actuar em função dos seus valores e cultura, e porque o esforço necessário para desenvolver um bom desempenho é menor por já dominar o trabalho e ainda porque as perdas associadas ao abandono da empresa são maiores por perder direitos e benefícios que foi conquistando (Schalk e Freese, 1997).

Assim, desde que estas alterações não ultrapassem os limites do que os indivíduos considerem aceitável, o contrato psicológico mantém-se equilibrado, sem consequências ao nível do comprometimento e desempenho. As novas exigências do empregador estão sintonizadas com as expectativas dos empregados. Por outro lado, quando as pessoas sentem que lhes são impostas novas exigências, mas ao mesmo tempo sentem que a organização lhes proporciona algo que lhes satisfaz necessidades, poderá acontecer uma revisão do contrato. No entanto, quando se ultrapassam os limites da aceitação, pode resultar um desvio cognitivo ou um desvio de contrato, condicionando uma revisão do contrato psicológico ou o seu abandono (Schalk e Freese, 1997).

Quanto aos efeitos da violação dos contratos psicológicos estabelecidos, através de uma enunciação simples, a evidência teórica e empírica tem demonstrado que as violações dos contratos psicológicos geram os seguintes efeitos (Dulebohn, 1997): 1) decréscimo nos níveis de satisfação; 2) incremento dos sentimentos de injustiça; 3) erosão da confiança; 4) quebra do sentido de dever de lealdade; 5) sentimentos de raiva e ressentimentos; 6) aumento do *turnover*; 7) incremento

da vontade de abandonar a organização; 8) diminuição dos níveis de execução dos comportamentos de cidadania; 9) decréscimo do desempenho; 10) aumento dos comportamentos de negligência; e, 11) redução dos níveis de empenhamento.

Também, os contratos psicológicos reflectem uma relação de poder. O poder pode estar distribuído simetricamente (mesmo poder entre as partes), ou então assimetricamente (quando uma das partes envolvidas no contrato tem um poder superior em relação ao outro). O poder assimétrico é o mais comum nas relações de trabalho (Muchinsky, 2004). Por isso, importa sublinhar que estas assimetrias de poder afectam as relações de troca. Assim, os empregados enquanto sujeitos submissos, podem não ter condições para sair facilmente da relação de emprego. Esta situação determina uma diminuição de controlo na relação, o que tenderá a intensificar os sentimentos de tratamento injusto quando as violações ao contrato psicológico são percebidas (Muchinsky, 2004). Como o empregador é, normalmente, o sujeito mais forte na relação, os termos do contrato são estabelecidos aos empregados, que os aceita ou então termina a relação.

Vários investigadores referem dois limites ao conceito de contrato psicológico (Nicholson e Johns, 1985; Rousseau, 1989; e, Robinson, 1996). O primeiro consiste no facto de que um contrato psicológico existe ao nível individual, na forma das convicções

de uma pessoa, e é, portanto, relativo às condições da sua relação de troca com o outro. O segundo limite assenta nas expectativas individuais que envolvem um conjunto de obrigações recíprocas, no qual ambos, o indivíduo e o agente organizacional, acreditam estarem comprometidos.

Para finalizar este item, faz-se uma breve referência às formas emergentes das relações de emprego. Nos mercados caracterizados por fenómenos de pressão para que as organizações se tornem cada vez mais flexíveis, por um lado, e maximizem os resultados em prazos cada vez mais curtos, por outro, propiciam-se condições significativas alterações nas relações de emprego.

No Quadro 1 foram identificadas e sumariamente caracterizadas, as formas emergentes e passadas da relação de emprego.

Tipos de contratos: entre o contrato psicológico relacional e transaccional

De acordo com Anderson e Schalk (1998), embora cada contrato psicológico seja individual e único, este pode assumir uma variedade de formas que resulta do cruzamento de duas dimensões: os termos de desempenho, que designam os objectivos de trabalho que a organização espera dos seus colaboradores, e a duração do contrato formal de trabalho. Por sua vez, Rousseau et al. (2004) definiram quatro formas principais de contrato psicológico (Figura 1).

QUADRO 1
Formas emergentes e passadas da relação de emprego

<i>Características</i>	<i>Passado recente</i>	<i>Formas emergentes</i>
» Focos	» Segurança, continuidade e lealdade.	» Mudança e empregabilidade futura.
» Forma	» Estrutura, previsível e estável.	» Não estruturada, flexível, aberta à (re) negociação.
» Linha de base assente	» Tradição, equidade, justiça social e classe socioeconómica.	» Forças de mercado, competências e conhecimentos “vendáveis”, valor acrescentado.
» Responsabilidades do empregador	» Continuidade, segurança de trabalho, formação profissional e perspectivas de carreira.	» Equidade (percebida), recompensa para o valor acrescentado.
» Responsabilidades do empregado	» Lealdade, assiduidade, cumprimento com as regras e desempenho satisfatório.	» Capacidade de iniciativa, de inovação, de mudar para melhorar o desempenho, níveis excelentes de desempenho.
» Relações contratuais	» Formalizadas, sobretudo através de contrato colectivo ou por negociação sindical.	» Responsabilidade individual, reprojectando as carreiras através de aquisição de novas capacidades pessoais e formação.
» Gestão da carreira	» Responsabilidade da organização, carreiras internas planeadas e facilitadas através de orientação de uma área de pessoal.	» Responsabilidade individual de negociar os seus serviços (interna e externamente).

Fonte: Adaptado de Anderson e Schalk (1998, p. 643).

Tipos de contratos psicológicos		Termos de performance	
		Especificados	Não especificados
Duração	Curta duração	Transaccional	Transicional
	Longa duração	Equilibrado	Relacional

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007, p. 217).

Figura 1 – Tipos de contratos psicológicos

Conforme a Figura 1, o contrato psicológico transaccional refere-se a uma troca, realizada a curto prazo, de benefícios específicos e contribuições que são essencialmente monetários ou económicos (Rousseau et al., 2004). O contrato psicológico transaccional envolve: uma condição económica específica como “motor” para a relação; tem uma duração orientada para o curto prazo ou para prazos bem definidos; implica um reduzido envolvimento pessoal no trabalho; e, é estático nas suas relações. De outro modo, o contrato relacional envolve uma relação mutuamente satisfatória (Rousseau et al., 2004), que inclui uma troca de benefícios, quer monetários quer não monetários (Millward e Hopkins, 1998), tendendo o colaborador a desenvolver uma identificação em relação à organização (Rousseau, 1995). As características de ambos são apresentados no Quadro 2.

O contrato psicológico relacional é percebido na relação entre o indivíduo e os agentes organizacionais como: um incentivo socio-emocional que acresce ao incentivo económico; ajuda a perceber a relação mais em aberto e faz com que as partes desejam, com o passar do tempo, manter esse tipo de relações. Neste contexto, o contrato formal de emprego é entendido como envolvendo o próprio indivíduo e está associado aos diferentes aspectos da vida pessoal e não só da vida profissional, sendo que os contratos relacionais envolvem expectativas de que a relação entre o indivíduo e o empregador mudará e se desenvolverá com o tempo. A literatura mais actual sobre o contrato psicológico acentua a mudança de um contrato psicológico relacional, para um contrato psicológico mais transaccional. No entanto, importa referir que a maior parte das pessoas experimenta contratos psicológicos que combinam características de um e de

outro tipo, podendo assumir uma grande diversidade de formas intermédias.

Robinson et al. (1994) constataram que os contratos psicológicos se tornam menos relacionais e mais transaccionais após uma violação dos termos do contrato. Os empregados afastam-se de uma dimensão afectiva, e focalizam os benefícios económicos da relação. Este facto, aumenta a distância psicológica entre empregado e empregador, tornando o contrato mais transaccional.

Já o contrato 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 (Castanheira e Caetano, 1999). Finalmente, o contrato transaccional reflecte a quebra ou ausência de um acordo inicialmente estabelecido entre as duas partes, podendo ser observado em circunstâncias instáveis (Rousseau et al., 2004). Ambos foram caracterizados no Quadro 3.

Impactos do contrato psicológico sobre a performance

Rousseau e Parks (1993) constataram que o próprio emprego é percebido como uma promessa e que o desempenho de um empregado é percebido como uma contribuição. Por outro lado, a performance e os comportamentos dos indivíduos dependem dos incentivos que a organização oferece (Simon, 1976) e da forma como o papel no trabalho é definido e percebido (Parks e Kidder, 1994). Assim, os trabalhadores ou mantêm o desempenho – obedecendo às exigências da função ou do contrato psicológico – ou o aumentam – ultrapassando as exigências para o exercício da função, aumentando as expectativas de desempenho.

QUADRO 2
Características do contrato psicológico relacional e transaccional

<i>Contrato Psicológico Relacional</i>	<i>Contrato Psicológico Transaccional</i>
Duração do contracto em aberto » <i>Trabalhador deve:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Lealdade; • Empenho que pode ir para além do exercício estrito das funções que lhe são atribuídas; • Conformidade às normas definidas pela organização; • Identificação com os valores organizacionais. 	Duração do contrato pré-estabelecida » <i>Trabalhador deve:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Ter padrões de desempenho de acordo com o negociado; • Ser responsável pela própria evolução de competências e conhecimentos profissionais; • Respeitar os valores organizacionais, mas não necessita de se identificar com eles; • Trazer um valor acrescentado à organização; • Ser responsável pela sua carreira profissional.
» <i>Organização deve:</i> <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 e estabilidade de emprego; • Providenciar ajuda em momentos difíceis: doença, reforma, entre outros. 	» <i>Organização deve:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pagar em função do desempenho; • Aceitar como natural a saída de um indivíduo quando este encontre uma situação de trabalho mais interessante; • Especificar as funções do trabalhador com um mínimo de ambiguidades.

Fonte: Adaptado de Castanheira e Caetano (1999, p. 114).

QUADRO 3
Características do contrato psicológico equilibrado e transicional

<i>Contrato Psicológico Equilibrado</i>	<i>Contrato Psicológico Transicional</i>
<p>Resulta da conjugação entre o contrato relacional e o contrato transaccional</p> <p>» <i>Trabalhador deve:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver competências úteis no mercado de trabalho externo; • Desenvolver competências valorizadas pela organização; • Alto nível de empenho; • Alcançar uma elevada performance para atingir objectivos cada vez mais exigentes. 	<p>Reflecte a quebra ou ausência de um acordo entre as partes</p> <p>» <i>Trabalhador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crê que a organização envia sinais inconsistentes relativamente às suas intenções; • Não confia na empresa; • Não tem a certeza relativamente aos seus deveres para com a organização; • Tem fracas expectativas relativamente à organização.
<p>» <i>Organização deve:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a empregabilidade a longo prazo, quer no mercado externo como no mercado interno; • Criar oportunidades de carreira; • Promover uma formação contínua, ajudando os trabalhadores a obter a performance desejada; • Remunerar em função do desempenho. 	<p>» <i>Organização:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Esconde informação importante dos trabalhadores; • Não confia nos trabalhadores; • Tenta avaliar a incerteza dos trabalhadores; • Institui mudanças que reduzem os salários e benefícios dos empregados, piorando a qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Adaptado de Rousseau (1990, p. 393).

O comprometimento está ligado ao comportamento dos empregados no seu trabalho, embora os agentes organizacionais possam alterar a natureza do comprometimento esperado. Assim, e embora os contratos psicológicos impliquem por definição acordos aceites voluntariamente pelas partes para alcançar determinados objectivos em função de determinadas práticas, os termos do referido contrato podem estar mais ou menos em convergência com as necessidades e expectativas de um empregado.

Neste contexto, se o contrato é aceite pelo empregado, este está disposto a cumprir os seus termos. Não quer isto dizer que o empregado não avalia em cada momento se o contrato psicológico lhe é mais ou menos favorável por comparação entre as suas obrigações e a dos empregadores, em função das suas necessidades e expectativas. Um contrato psicológico mais favorável ao empregado, conduz a uma percepção mais favorável da organização e a um maior compromisso na relação. Neste sentido, uma percepção mais ou menos positiva em relação ao contrato psicológico influencia o nível de compromisso com a organização, e o nível de performance dos empregados.

Alguma investigação empírica mostra que um contrato psicológico mais favorável está relacionado, embora não exista uma relação linear, com elevados níveis de comprometimento e performance (Schalk e Freese, 1997). O empenho dos indivíduos nas organizações que pode ser concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, aumentam as probabilidades dos indivíduos permanecerem na mesma e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais (Meyer e Allen, 1991; Allen e Meyer, 1996; Meyer, 1997). Quando empenhadas no seu

trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios e a suportar condições de trabalho altamente exigentes. Os indivíduos empenhados representam, também, modelos de actuação para os restantes indivíduos da organização, alcançando performances de elevado rendimento.

Modelo dinâmico de desenvolvimento do contrato psicológico

Numa era caracterizada pela mudança contínua (Brown e Eisenhardt, 1997) que vem introduzir mudanças significativas na relação laboral, conduz a que os modelos que antes serviam de suporte para compreender a relação entre empregado e empregador, já não constituam uma ferramenta adequada para o estudo das relações de trabalho contemporâneas (Guest, 2004).

Neste sentido, Guest (2004) elaborou um modelo de desenvolvimento do contrato psicológico mais integrativo, uma vez que considera não apenas o contexto imediato em que o contrato psicológico se define, como também o contexto mais lato, permitindo aprofundar as suas causas, natureza e conseqüências. O referido autor considerou não ser suficiente compreender a formação do contrato psicológico, através de um ajustamento do modelo de Rousseau (1995), mas ser também determinante estudar as suas causas e conseqüências (Guest, 1998). Neste contexto de evolução, propôs-se apresentar um novo modelo inspirado no paradigma de aplicação do contrato psicológico à relação laboral elaborado por Guest (2004).

Em contextos de mercado cada vez mais competitivos, orientados por exigências acentuadas de performance nas organizações em função de resultados expectáveis difíceis de alcançar, importa aos agentes das

organizações com maior responsabilidade, não apenas compreender a formação do contrato psicológico e os seus impactos, mas sobretudo, perceber de que forma se pode estruturar e dinamizar o contrato psicológico, orientando os indivíduos para performances de elevado rendimento.

Em primeiro lugar, para melhor compreender o desenvolvimento do contrato psicológico importa abordar um conjunto de factores contextuais. Guest (2004) refere-se a estes factores, subdividindo-os em factores organizacionais e factores individuais. Em relação aos factores organizacionais, refere: o “sector de actividade”; o “tamanho da organização”; os “proprietários”; a “estratégia de negócio” e os “sindicatos”. Desta forma, para compreender as obrigações mútuas é necessário considerar ambas as partes: o empregado e o empregador. Nesta dimensão do modelo, considerou-se relevante equacionar também a “hierarquia”. A chefia tem uma forte influência na qualidade do desenvolvimento do contrato psicológico, por ser o interlocutor directo e com maior poder directo na relação com o empregado. A evidência teórica e empírica parece autorizar a tese segundo a qual, os indivíduos com responsabilidades de chefia podem exercer efeitos sobre a vida organizacional (Cunha et al., 2007).

Para além dos referidos factores contextuais mais latos, Guest (2004) considera que também as “políticas da organização” – referindo-se especificamente à “política e prática de recursos humanos”, à “participação na gestão de recursos humanos”, às “relações laborais”, e à “cultura e clima organizacional” – desempenham um papel importante sobre o contrato psicológico. Propôs-se uma alteração à denominação deste sub-conjunto de factores, passando a referir-nos a “valores, políticas e práticas de gestão”. Da existência formal (escrita) de políticas não pode-se inferir directamente sobre a existência de uma cultura organizacional orientada por valores organizacionais, que as referidas políticas procuram alavancar. A organização pode desenvolver práticas de gestão por conveniência, ou seja, não alinhadas com as políticas formalmente assumidas (e.g. não é suficiente a organização ter uma política de responsabilidade social definida e publicitada no seu *site* institucional, e não respeitar os termos de um contrato de trabalho assinado com um empregado). São as práticas de gestão – de uma forma geral, e da gestão de recursos humanos em particular, as decisões e os comportamentos dos gestores que alavancam valores organizacionais efectivos e promovem o clima organizacional.

Em suma, são os gestores os principais agentes modeladores da organização. Modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como

catalisador crítico para as actividades e processos organizacionais (Borman e Motowidlo, 1993). Em relação aos valores, importa sublinhar que ao instruir um conjunto de valores e normas, a organização fornece indicações sobre as regras de conduta e define um padrão de expectativas comportamentais facilitadoras do alcance dos objectivos (O’Reilly, 1989). As organizações tendem a implementar a estratégia de negócio através das práticas de gestão de recursos humanos que utilizam, o que vai influenciar o contrato psicológico dos colaboradores, através da forma como estes vão interpretar os termos e condições do seu trabalho (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994).

No que se refere aos “factores individuais”, Guest (2004) refere: a “idade”; o “género”; a “educação”; o “nível da organização”; o “tipo de trabalho”; as “horas trabalhadas”; o “contrato formal de trabalho”; a “etnia”; a “estabilidade”; e, “os rendimentos”. Neste nível, propôs-se a necessidade de também considerar as “aptidões do indivíduo” e a sua “personalidade”. Uma característica disposicional importante para a gestão do comportamento organizacional e para o sucesso individual é constituída pelas aptidões, definidas como aquilo que a pessoa é capaz de fazer. Uma aptidão é uma combinação de características que apontam a capacidade de um indivíduo para adquirir um conhecimento específico, uma perícia, um conjunto de respostas organizadas (Freeman, 1980). Por outro lado, considerou-se relevante os traços de personalidade porque estes determinam o funcionamento interno dos indivíduos. As características específicas de personalidade subjazem ao comportamento dos indivíduos (Cunha et al., 2007). A personalidade pode, segundo Buchanan e Huczynski (1997), ser descrita como um conjunto de qualidades psicológicas que influenciam os padrões comportamentais.

No que tange às dimensões do contrato psicológico, Robinson e Morrison (2000), referem-se à formação do contrato psicológico como sendo um conjunto de percepções que os empregados têm sobre as obrigações recíprocas, entre si e a organização, remetendo desde logo para a importância da comunicação no processo de formação do contrato. Quando através do processo comunicacional as partes estabelecem uma relação de negociação que considere os interesses de ambos, esta culmina com a formação do contrato psicológico. A relação de confiança é estabelecida ou reforçada (Turnley e Feldman, 1999).

Guest e Conway (2002) avançaram com o conceito de “estado do contrato psicológico” para designar a forma como as promessas e obrigações, que constituem o conteúdo do contrato psicológico, são correspondidas e consideradas justas. Segundo os mesmos autores, esta avaliação que o indivíduo faz do estado do seu

contrato psicológico tem fortes implicações para a confiança que este desenvolve no contexto da relação laboral. Neste sentido, a justiça percebida alavanca a relação de confiança, constituindo-se como variáveis mediadoras entre o cumprimento ou quebra do contrato psicológico e as suas consequências aos níveis das atitudes e comportamentos (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Guest, 2004).

O modelo original de Guest (2004) faz ainda, referência às consequências que o contrato psicológico parece apresentar nas organizações ao nível das “atitudes e comportamentos” dos indivíduos (“assiduidade”, “equilíbrio entre trabalho e a vida privada”, “satisfação”, “empenhamento”, “comportamentos de cidadania organizacional” e “intenção em ficar ou sair da organização”). Importa considerar outra consequência relevante: a “motivação”. Esta é definida como um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração (Pinder, 1998). O que significa que um indivíduo ao sentir o seu contrato psicológico violado, tenderá a desenvolver menos forças energéticas, e consequentemente apresentar piores performances, e vice-versa.

Quanto a relação dinâmica que pode-se estabelecer entre confiança (cumprimento do acordo e justiça percebida), compromisso (objectivos) e performance (elevado rendimento), é de relevar a importância que a qualidade dos contratos psicológicos estabelecidos tem sobre o rendimento dos seus sujeitos. Uma vez estabelecida uma relação de confiança entre os empregados e os empregadores, reforçam-se as condições necessárias conducentes ao estabelecimento de compromissos, através do processo de negociação, definição e aceitação de objectivos (Gibson, Ivancevith e Donnelly, 1988).

A teoria da definição de objectivos, de Locke e Latham (1990a), é uma das mais conhecidas e extensamente confirmadas teorias da motivação,

sendo provavelmente a abordagem mais adequada em termos de aplicação à gestão da motivação à organização (Cunha et al., 2007). Como refere Kanfer (1996), a motivação é um dos factores que influenciam a performance individual em contextos de trabalho. Embora um objectivo seja mais concreto e mais orientado para a acção do que uma intenção (Kleinbeck e Schmidt, 1990), os melhores resultados ao nível da performance serão alcançados se a direcção e o sentido das intenções de comportamento individuais forem concorrentes com os objectivos definidos.

Por outro lado, a investigação confirmou a existência de uma relação linear entre o grau de dificuldade dos objectivos e a performance. Locke e Latham (1990a), referem quatro meta-análises independentes sobre este efeito. Neste sentido, quanto melhor for a relação de confiança estabelecida através do contrato psicológico, maior abertura terão os sujeitos para assumir objectivos de maior dificuldade, assumindo maiores riscos em função de maiores contrapartidas futuras. Uma vez aceites, os objectivos mais difíceis conduzem a um maior esforço e persistência do que os objectivos mais fáceis (Locke e Latham, 1990b).

Assim, o compromisso com os objectivos consiste na predisposição dos sujeitos para, com determinada intensidade e persistência, dirigirem o seu comportamento para atingir resultados. Ainda segundo Locke e Latham (1990b), tem-se potencialmente um alto nível de motivação no trabalho quando o indivíduo for confrontado com um elevado grau de desafio sob a forma de um objectivo específico e difícil, sendo a relação entre os objectos e a acção moderada pela capacidade e aptidão individual, pelo *feedback*, pelas expectativas e auto-conceito de eficácia dos sujeitos, bem como pela complexidade da tarefa e pelo compromisso com o objectivo.

Apresenta-se de forma esquemática (Figura 2), novo modelo dinâmico de desenvolvimento do contrato psicológico orientado para performances de elevado rendimento.

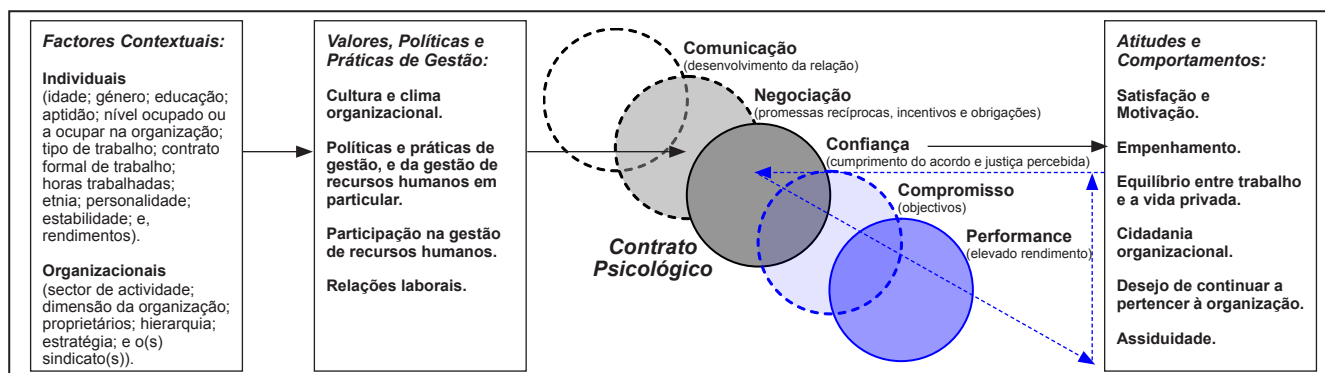


Figura 2 – Modelo dinâmico de desenvolvimento do contrato psicológico orientado para performances de elevado rendimento. Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, o cumprimento das relações de compromisso, através do alcance de objectivos de maior dificuldade, tendem a conduzir a performances de alto rendimento (Hansen e Wernerfelt, 1989). Os indivíduos, ao conseguirem alcançar melhores resultados, reforçam as consequências que o contrato psicológico parece apresentar nas organizações, referidas por Guest (2004). Assim, através deste reforço, os empregados e empregadores tendem a rever o contrato psicológico e aprofundar a relação de confiança, retroalimentando a dinâmica do modelo de desenvolvimento do contrato psicológico orientado para performances de elevado rendimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num mercado competitivo, é exigido às empresas que sejam capazes de mudar rapidamente, apresentando ganhos de eficácia e eficiência no curto prazo. Para ultrapassar este desafio, as empresas dependem, essencialmente, das capacidades e competências dos seus colaboradores. Na actualidade, os gestores questionam-se como devem aumentar níveis de desempenho, e melhorar a sua competitividade.

A competitividade pode ser entendida como um conceito multidimensional relativo, cujos determinantes variam com o tempo e com o contexto (Ambastha e Momaya, 2004). Twomey (2002) entende a competitividade como a capacidade da organização para se adaptar e para influenciar o seu meio envolvente, e refere que a competitividade é determinada pela qualidade dos seus recursos, em particular, dos recursos humanos. Assim, a capacidade das organizações para desenvolverem e aplicarem a competência e o talento dos seus empregados de forma mais eficaz que a sua concorrência pode ajudar a atingir níveis excelentes de competitividade (Ambastha e Momaya, 2004).

As organizações com elevados níveis de desempenho e rendibilidade têm características, práticas e processos especiais e muito adaptados às suas características específicas. Muitas delas focalizam-se em desenvolver novos contratos psicológicos.

As organizações e os indivíduos negociam, cada vez mais, num leque alargado de condições, procurando promover uma melhor relação entre o tempo dedicado ao trabalho e à família, e dos direitos das organizações sobre o conhecimento e propriedade intelectual. As organizações e os indivíduos devem promover, igualmente, um esforço por tornar as condições de contratação mais explícitas e reduzir as dificuldades de comunicação. O contrato formal estabelecido com a organização conduz ao estabelecimento de contratos psicológicos distintos nas organizações. No futuro, pode-se esperar uma significativa alteração e

considerável inovação e experimentação na contratação (Schalk e Rousseau, 2001). As questões críticas vão focar a forma como equilibrar a diferenciação e a justiça, nomeadamente em contextos de trabalho em que os indivíduos são interdependentes, bem como na forma como vão integrar grupos de trabalho e promover a cooperação. Ao mesmo tempo emergirão contratos psicológicos individuais diferentes e variados, que se desejarão claros e entendíveis.

Para que os contratos psicológicos se criem e desenvolvam de forma positiva, importa nos processos de gestão, adoptar práticas que assistam factores e valores que se constituem como expectativas de obrigação recíprocas, nomeadamente: 1) definir expectativas realistas na fase de recrutamento, selecção e integração; 2) criar opções e oportunidades na concepção do novo esquema de emprego; 3) criar oportunidades de formação contínuas; e, 4) estimular a comunicação *bottom up* e *top down* como forma de garantir um balanço sobre o contrato psicológico, permitindo emergir revisões ao contrato psicológico, evitando quebras de compromisso que poderão resultar em comportamentos potencialmente prejudiciais à consecução dos objectivos organizacionais.

Por outro lado, a análise da literatura sobre o contrato psicológico revela que desde os anos 80 a temática do contrato psicológico tem sido conceptualizada a partir do ponto de vista de uma parte, a do empregado, centrando o foco de investigação nas percepções que este tem das obrigações mútuas no contexto da relação laboral (Robinson e Morrison, 2000). Excepção para os estudos de Coyle-Shapiro (2002), Dabos e Rousseau (2004). Neste sentido, importa aprofundar o conteúdo do contrato psicológico segundo a perspectiva do empregador.

No entanto, a literatura sugere uma diversidade de questões relevantes, podendo também elas constituir em futuras linhas de investigação futuras: 1) Que alterações, nos últimos anos, se têm acentuado nos contratos psicológicos? 2) Em que medida os contratos psicológicos são capazes de estimular o empenhamento de que as organizações necessitam? 3) Será que a garantia de empregabilidade é um factor suficiente para assegurar as necessidades individuais e organizacionais? e, 4) Será possível promover e manter relações de confiança no seio de contextos organizacionais altamente competitivos?

A vontade dos indivíduos contribuir para os objectivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização. É mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou tenham necessidade de nela se inserirem (Allen e Meyer,

1996). As organizações com níveis de performance elevados caracterizam-se por apresentarem outros elementos, cujo denominador comum é ajudar a desenvolver as capacidades dos seus colaboradores, os seus conhecimentos, as suas motivações e flexibilidade. Entre estes elementos, incluem-se: a estratégia, a visão, a missão e as metas; as crenças e valores; as práticas de gestão; a estrutura organizacional; as práticas de trabalho; os processos operacionais e procedimentos funcionais; e, ainda os sistemas de recursos humanos. Ainda que as organizações com elevados níveis de performance possam evidenciar diferentes práticas, todas elas assentam no princípio de que as pessoas são o activo mais importante e mais competitivo.

Neste sentido, e apesar dos inúmeros autores citados e das ideias propostas, falta ainda um modelo abrangente e integrado que enquadre e relacione as dimensões do contrato psicológico com as organizações de elevada performance. O que existe é um conjunto muito vasto de estudos, que apontam para a influência desta ou daquela dimensão do contrato psicológico no desempenho individual e global da organização. Quanto ao que determina o contrato psicológico e o seu impacto na performance, a investigação existente sobre esta matéria ainda não descortinou de que forma o conteúdo e o estado do contrato psicológico influencia a sua formação e desenvolvimento, e de que forma este processo impacta na performance dos indivíduos. Neste sentido, importa aprofundar o conhecimento sobre o que determina o contrato psicológico – o seu conteúdo e estado – uma vez que a literatura, neste domínio, é relativamente escassa, nomeadamente no que se refere aos seus impactos na performance.

Considerar o indivíduo como parte interessada na organização deverá ser uma prática estabelecida na gestão, obrigando desta forma a organização a gerar consensos e políticas de participação e cooperação mais do que controlo e coerção. Não comunicar claramente com os empregados poderá levar a violações do contrato psicológico, à ultrapassagem dos limites assumidos e ao abandono do contrato, o que poderá resultar em baixos níveis de compromisso, e conseqüentemente de resultados.

REFERÊNCIAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26, 1, 45-61.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-648.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. Borman (eds.). *Personnel selection* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey Bass.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time paced evolution in restlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 1-34.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997). *Organizational behaviour*. London, Prentice-Hall.
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13, 99-125.
- Cavanaugh, M., & Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 323-340.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 7, 903-930.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dabos, G., & Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1, 52-72.
- Dulebohn, J. (1997). Social influences in justice evaluations of human resources systems. In G.R. Ferris (eds.). *Research in personnel and human resources management*, 15, 241-292. Greenwich: JAI Press.
- Flood, P., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1152-1165.
- Freeman, F. (1980). *Teoria e prática dos testes psicológicos*. Lisboa: Gulbenkian.
- Gibson, J., Ivancevith, J., & Donnelly, J. (1998). *Organizations: behavior, structure, processes*. Homewood: BPI/Irwin.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 4, 541-555.
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 2, 22-38.
- Hansen, G., & Wernerfelt, B. (1999). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Hiltrop, J. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18, 1, 36-49.
- Kanfer, R. (1996). Motivation and performance. In N. Nicholson (eds.). *The blackwell dictionary of organizational behaviour* (pp. 1-53). Oxford: Blackwell.
- Kleinbeck, U., & Schmidt, K. (1990). The translation of work motivation into performance. In U. Kleinbeck, H. Quast, H. Thierry, & H. Häcker (eds.). *Work motivation* (pp. 27-39). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Levinson, H. (1962). *Organizational diagnosis*. Cambridge: Harvard University Press.

- Locke, E., & Latham, G. (1990a). *A theory of goal setting e task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Locke, E., & Latham, G. (1990b). Work motivation: the high performance cycle. In U. Kleinbeck, H. Quast, H. Thierry, & H. Häcker (eds.). *Work motivation* (pp. 3-25). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Meyer, J. (1997). Organizational commitment. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (eds.). *International review of industrial and organizational psychology*, 22, 175-228. Chichester: John Wiley & Sons.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Millward, L., & Hopkins, L. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 16, 1530-1556.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 1, 226-256.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Thomson.
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: who is in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- O'Leary-Kelly, A., & Schenk, J. (2000). An examination of the development and consequences of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 323-366.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, control and commitment: Motivation and social control in organizations. In M. Tushman, C. O'Reilly, & D. Nadler (eds.). *Management of organizations: strategies, tactics and analyses* (pp. 285-303). Cambridge: Ballinger.
- Parks, J., & Kidder, D. (1994). Till death us do part...: changing work relationships in 1990s. In C.L. Cooper, & D.M. Rousseau (eds.). *Trends in organizational behavior*, 1, 291-317. New York: John Wiley & Sons.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, P. (1984). *Essentials of organizational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S., & Morrison, E. (2000). Development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 525-546.
- Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. (1990). New hire perception of their own and their employee's obligation: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D., Hui, C., & Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 2, 311-321.
- Rousseau, D., & Parks, J. (1993). The contracts of individual and organizations. *Research on Organizational Behaviour*, 15, 1-43.
- Rousseau, D., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28, 4, 553-570.
- Rousseau, D., & Wade-Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 3, 463-489.
- Rousseau, D., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*. London & New York: Sage.
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: research trends and Dutch experience. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (eds.). *Trends in organizational behaviour*, 4, 171-198. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schalk, R., & Rousseau, D. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2, 133-142. London: Sage.
- Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Shore, L., & Tetrick, L. (1994) The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper, & D.M. Rousseau (eds.). *Trends in organizational behaviour*, 1, 61-78. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Simon, H. (1976). *Administrative behaviour*. New York: MacMillan.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 821-838.
- Thomas, D., Au, K., & Ravlin, E. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 451-471.
- Twomey, D. (2002). Organizational competitiveness: building performance and learning. *Competitiveness Review*, 12, 2, 1-12.
- Turnley, W., & Feldman, D. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 7, 895-922.
- Turnley, W., & Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Management Behavior*, 21, 25-42.

Recebido em: 12/12/2009. Aceito em: 18/03/2010.

Autores:

Rui Correia – Doutorando em Gestão pela Universidade da Beira Interior (UBI) – Covilhã/Portugal. Mestre em Psicologia do Trabalho pela Universidade do Porto (UP) – Porto/Portugal.

Emerson Wagner Mainardes – Doutorando em Gestão pela Universidade da Beira Interior (UBI) – Covilhã/Portugal. Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FUB) – Blumenau, SC, Brasil. E-mail: <emerson.wm@sapo.pt>.

Enviar correspondência para:

Rui Correia
Loteamento Ribeira de Flandres, Lote 16, R/C DTO
6200-802, Covilhã, Portugal
E-mail: <rfcorreia.sa@gmail.com>