

LUÍS MACHAVA

MANUAL DE CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO

**A Expectativa como um Acordo
nas Relações de Trabalho entre
o Trabalhador e o Empregador**



EDIÇÕES SÍLABO

*À memória do meu Pai José Machava, minha Tia Helena Machava
e meu Irmão Alfredo Machava que me protegem dia e noite.*

À Karina e Tifany que me dão orgulho de ser pai.

À minha mãe Alice Mabunda, por tudo quanto me ensinou na vida.

A toda minha família que sempre esta presente em todos os momentos.

MANUAL DE CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO

**A Expectativa como um Acordo
nas Relações de Trabalho entre
o Trabalhador e o Empregador**

LUÍS MACHAVA

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA:

Título: Manual de Contrato Psicológico de Trabalho

Autor: Luís Machava

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, abril de 2018

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 440351/18

ISBN: 978-972-618-948-0

 **EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Índice de tabelas e figuras	7
Porquê este manual?	9
Destinatários do manual	11
Objetivos do manual	13
Introdução	15

Capítulo 1

O contrato psicológico

1.1. Conceito de contrato psicológico	21
1.2. Evolução histórica do conceito	22
1.3. Tipos de contratos	25
1.3.1. Tipos gerais de contratos	25
1.3.2. Tipos de contrato psicológico	27
1.4. Importância e funções do contrato psicológico	34
1.5. Características do contrato psicológico	35
1.6. Conteúdos do contrato psicológico	41

Capítulo 2

Fatores que influenciam o contrato psicológico

2.1. Metas de emprego	50
2.2. Redes sociais	50
2.3. Traços de personalidade	52
2.4. Valores de trabalho e orientação de troca	53
2.4.1. Valores do trabalho	53
2.4.2. Orientação de troca	57
2.5. Fatores estruturais e individuais	58

Capítulo 3

Violação do contrato psicológico

3.1. Conceito de violação do contrato psicológico	63
3.2. Tipos de violação do contrato psicológico	64
3.3. Tipos de reação à violação do contrato psicológico	65
3.4. Consequências da violação do contrato psicológico	68

Referências bibliográficas	71
-----------------------------------	----

Índice de tabelas e figuras

■ Tabelas

Tabela 1. Tipos de contratos	25
Tabela 2. Modelo 2 × 2	27
Tabela 3. Características do contrato psicológico relacional	29
Tabela 4. Características do contrato psicológico equilibrado	30
Tabela 5. Características do contrato psicológico transacional	32
Tabela 6. Características do contrato psicológico transicional	33
Tabela 7. Funções do contrato psicológico	35
Tabela 8. Modelo antigo de contrato psicológico	43
Tabela 9. Novo contrato psicológico	44
Tabela 10. Três contratos psicológicos	45
Tabela 11. Fatores que influenciam o contrato psicológico	59
Tabela 12. Modelo de resposta à violação do contrato psicológico do trabalhador	65
Tabela 13. Modelo de resposta à violação do contrato psicológico da organização	66
Tabela 14. Tipos de comportamentos dos trabalhadores perante a violação do contrato	67
Tabela 15. Consequências de violação do contrato psicológico	70

■ Figuras

Figura 1. Equilíbrio benefício-recompensa	36
Figura 2. Grau de Escolha	37
Figura 3. Grau de clareza	38
Figura 4. Fatores que influenciam a velocidade de mudança	39
Figura 5. Fatores que afetam o nível de confiança	40
Figura 6. Características bipolares do contrato psicológico	40



Porquê este manual?

As organizações podem recrutar e selecionar, formar, integrar os melhores profissionais mas se não conseguirem incentiva-los ou manter e aumentar a sua motivação, eles não apresentarão o desempenho desejado. Para se alcançar estes sentimentos intrínsecos, as organizações precisam estar em contacto constante com os seus colaboradores, acompanhando as suas necessidades e seus problemas. Em suma, precisam criar uma relação estável entre o empregador e o colaborador.

O presente manual foi elaborado especificamente pelo facto de os estudos da relação empregado-empregador ter ganho maior importância, gerando a necessidade de entender alguns processos básicos que ocorrem nas relações de trabalho, especialmente a compreensão do que ocorre na interação empregador-empregado, tendo em conta que um dos conceitos usados para analisar o relacionamento entre o empregador e empregado é o conceito de Contrato Psicológico.

Na aplicação do conceito de Contrato Psicológico à gestão de recursos humanos existem perguntas que têm de ser respondidas: como é que a organização vê os seus colaboradores e o que deles espera? Como é que os colaboradores veem a sua organização e o que dela esperam? O que acontece quando as expectativas de ambas as partes não são satisfeitas? As respostas a estas questões foram as razões da autoria deste manual.

O Manual foi escrito num contexto atual e em diferentes perspetivas e visando diferentes grupos, daí que a principal ideia desta iniciativa foi a de combinar metodologias e explorar abordagem emergentes para responder às necessidades específicas dos atores interessados em compreender como estes processos devem ser realizados.



Destinatários do manual

Este Manual foi preparado para os empregadores, gestores, colaboradores e aos demais agentes do setor Público e Privado que exercem ou venham a exercer as suas atividades profissionais ou académicas nas áreas de Recursos Humanos, Comportamento Organizacional, Desenvolvimento Organizacional, Organização e Métodos de Trabalho e outras áreas afins dentro do País e no exterior.

No entanto, outros atores envolvidos em atividades equiparadas ou interessados em compreender como estes processos devem ser realizados, podem igualmente consultar o presente manual.

Portanto o manual está direcionado para responder às necessidades específicas dos atores interessados, de forma a assegurar que na relação entre o empregador e o empregado as expectativas individuais e organizacionais que se estabelecem se influenciam mutuamente, contribuindo desta forma para que a admissão do indivíduo em uma organização estabelece um vínculo não só de emprego, como também de expectativas económicas e socioemocionais. Por outro lado, se a sua contratação foi aceite, significa que a organização também elaborou expectativas a respeito do seu desempenho.

Igualmente, o manual concilia as vertentes teóricas e prática e pode ser uma excelente ferramenta de apoio especialmente para os estudantes, docentes, gestores e outros atores que pretendem melhor compreender o comportamento das pessoas e das organizações, particularmente na relação entre o empregador e o trabalhador.



Objetivos do manual

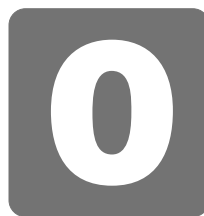
■ Ao terminar este manual o leitor deve ser capaz de:

- ✓ Discutir o conceito e a evolução histórica de contrato psicológico.
- ✓ Identificar os tipos de contrato e tipologia de contrato psicológico.
- ✓ Identificar a importância e funções do contrato psicológico.
- ✓ Identificar as características e objeto de troca do contrato psicológico.
- ✓ Identificar os conteúdos do contrato psicológico.
- ✓ Identificar os antecedentes e fatores que influenciam o contrato psicológico.

■ Capítulos que compõem o manual

Os capítulos que fazem parte integrante deste manual são três, nomeadamente:

- Capítulo 1 – Contrato psicológico.
- Capítulo 2 – Fatores que influenciam o contrato psicológico.
- Capítulo 3 – Violação do contrato psicológico.



Introdução

As organizações são realidades complexas não só porque a teia de relações que se constrói à sua volta é em si complexa, mas também porque as solicitações e problemas a que têm de dar resposta são em grande número, urgentes e exigentes (Chiavenato, 1985).

Estes fatores são incompatíveis com métodos formais de gestão, tradicionalmente assentes em respostas rígidas e uniformizadas, iguais em todos os casos e que esquecem as necessidades de cada caso concreto por assentarem em procedimentos padronizados (Chiavenato, 2004).

Segundo Migliorini (2005), as condições ambientais, psicopsicológicas e o relacionamento no local do trabalho têm um grande impacto na eficiência e produtividade das organizações, daí que o sucesso das mesmas depende em maior ou menor grau, dos recursos humanos.

As organizações podem recrutar e seleccionar, formar, enquadrar os melhores profissionais mas se não conseguirem incentivá-los ou manter e aumentar a sua motivação, eles não apresentarão o desempenho desejado. Para se alcançar estes sentimentos intrínsecos, as organizações precisam estar em contacto constante com os seus colaboradores, acompanhando as suas necessidades e seus problemas. Em suma, precisam criar uma relação estável entre o empregador e o colaborador.

Deste modo, nos últimos anos, tem sido notável a transformação da área de recursos humanos. Com alta velocidade, conceitos novos estão sendo introduzidos, novos comportamentos passaram a ser exigidos nas posições de liderança e de suas equipas. Daí que a preocupação e o estudo da relação empregado-empregador tenha ganho maior importância,

gerando a necessidade de entender alguns processos básicos que ocorrem nas relações de trabalho, especialmente a compreensão do que ocorre na interação empregador-empregado. Sendo assim, um dos conceitos usados para analisar o relacionamento entre o empregador e empregado é o Contrato Psicológico.

Neste contexto, surge o interesse pelo estudo do contrato psicológico como um exemplo desta preocupação. Este conceito tem sido usado por muitos cientistas para estudar as mudanças comportamentais constantes nas organizações.

Sendo assim, a admissão do indivíduo em uma organização estabelece um vínculo não só de emprego, como também de expectativas econômicas e socioemocionais. Por outro lado, se a sua contratação foi aceite, significa que a organização também elaborou expectativas a respeito do seu desempenho.

Dessa forma é efetivado o contrato psicológico que se estabelece quando as expectativas individuais e organizacionais influenciam-se mutuamente, daí a sua importância, na medida em que o nível de expectativa apresentada pela organização interfere na percepção que o indivíduo possa ter no andamento da sua realidade de trabalho (Migliorini, 2005).

Concordando com Ferreira e Martinez (2008), estas percepções acabam por afetar o desempenho e a relação que os trabalhadores desenvolvem com os diversos agentes organizacionais.

As primeiras investigações do contrato psicológico centraram-se no conceito e na sua evolução ao longo da história. Como critério de separação entre as fases do contrato psicológico foi utilizado o seu objeto de troca, ou seja, o que cada um sente que tem o direito de receber e o dever de dar, isto é, as obrigações recíprocas, tanto do lado do empregador assim como do trabalhador. Entre os autores que assumem esta visão encontram-se Argyris (1960), Schein (1965, 1982) e Rousseau (1989).

A literatura do contrato psicológico é também influenciada pela investigação da tipologia do contrato, das suas características e componentes, da violação e da reação à violação. Nesta corrente estão Rousseau (2000), Davidson (2001) e Marques (2002).

Quanto à tipologia do contrato psicológico, as principais variáveis usadas são o horizonte temporal (curto e longo prazo) e as metas de

desempenho (específicas e não específicas). De todos os autores, somente Davidson (2001) faz uma exaustiva caracterização dos elementos fundamentais de contrato psicológico destacando contínuos que vão desde o equilíbrio dos benefícios e recompensas, grau de escolha, ritmo da mudança, confiança, nível de clareza até ao nível de individualidade.

Os autores são unânimes quanto aos tipos de violação que se podem encontrar no contrato psicológico: inadvertência, perturbação e quebra/renegação. À tipologia da reação do indivíduo à violação (resignação, silêncio, ação/sabotagem e expressão do sentimento), Marques (2002) acrescenta o modelo de reação da organização, introduzindo elementos como a demissão e a despromoção. Este autor mostra que a organização também reage à violação do seu contrato psicológico, à semelhança do colaborador.

Um terceiro grupo dos pesquisadores no ramo do contrato psicológico se distancia claramente da tipologia dos contratos, passando para a explicação das diferenças entre contratos e reações à violação dos contratos para indivíduos que passam pelos mesmos processos dentro da mesma organização. São os investigadores dos antecedentes do contrato psicológico, entre os quais se destacam Burgess e Woehr (2002), Ho e Levesque (2002), Orvis e Dudley (2002) e Vos, Buyens e Schalk (2001).

Para Burgess e Woehr (2002), Ho e Levesque (2002), Orvis e Dudley (2002), a amizade, os conselhos e os grupos de trabalho constituem redes sociais importantes para a influência do contrato psicológico. Por outro lado, aquilo que os indivíduos pretendem atingir através de trabalho (as metas de emprego) e as características da personalidade (agradabilidades, conscienciosidade, estabilidade emocional, extroversão e abertura, no caso do modelo das cinco traços de personalidade), são responsáveis pelo nascimento e desenvolvimento de contrato psicológico, bem como pelas reações diferentes em indivíduos submetidos a processos semelhantes na organização.

Já para Vos *et al.* (2001) a explicação da diferença dos contratos e da reação à violação reside nos valores do trabalho (como a busca da progressão, autonomia, recompensas económicas e orientação do grupo) e na ideologia de troca e sentido de justiça – orientação de troca.

Vale ainda realçar que esta última corrente é de formação recente e procura colocar ao mesmo nível a tipologia dos contratos e os seus antecedentes, como forma de fundamentar ainda mais a subjetividade de um contrato psicológico.

Na aplicação do conceito de contrato psicológico à gestão de recursos humanos existem perguntas que têm de ser respondidas: como é que a organização vê os seus colaboradores e o que deles espera? Como é que os colaboradores veem a sua organização e o que dela esperam? O que acontece quando as expectativas de ambas as partes não são satisfeitas? As respostas a estas questões foram as razões da autoria deste livro.

Este livro está estruturado em três partes. A primeira parte aborda a questão do contrato psicológico, através da revisão da literatura: o conceito e a sua evolução histórica, tipos de contrato e tipologia de contrato psicológico, importância e funções do contrato psicológico, características e objeto de troca.

A segunda parte aborda os antecedentes e fatores que influenciam o contrato psicológico e a terceira e última parte dá mais ênfase às questões relacionadas com a violação do contrato psicológico (tipos de violação, reações à violação e consequências da violação do contrato psicológico).



LUÍS MACHAVA, Mestrado em Gestão pela Universidade de Aveiro em Portugal, Licenciado em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane e Bacharel em Ciências Sociais pela mesma Universidade. Foi Docente das Disciplinas de Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Comportamento Organizacional, Avaliação de Projetos nas Universidades APOLITÉCNICA, PEDAGÓGICA, ISCAM, ISCTEM, ISTE G E ISDB. Igualmente foi Docente e Formador no Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica de Maputo (IFAPA) para a área comum e de especialização em Gestão de Recursos Humanos e Consultor do Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP) na Direção Nacional de

Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado, do Ministério da Administração Estatal e Função Pública. Atualmente exerce a Função de Delegado Provincial do Centro de Promoção de Investimentos (CPI) na Província de Inhambane e também é Docente a tempo Parcial na Escola Superior de Hotelaria e Turismo da Universidade Eduardo Mondlane em inhambane e Universidade Pedagógica – Delegação da Maxixe.

As organizações podem recrutar e seleccionar, formar, integrar os melhores profissionais mas se não conseguirem incentiva-los ou manter e aumentar a sua motivação, eles não apresentarão o desempenho desejado. Para se alcançar estes sentimentos intrínsecos, as organizações precisam estar em contacto constante com os seus colaboradores, acompanhando as suas necessidades e seus problemas. Em suma, precisam criar uma relação estável entre o empregador e o colaborador.

O presente manual foi elaborado especificamente pelo facto de os estudos da relação empregado-empregador ter ganho maior importância, gerando a necessidade de entender alguns processos básicos que ocorrem nas relações de trabalho, especialmente a compreensão do que ocorre na interação empregador-empregado, tendo em conta que um dos conceitos usados para analisar o relacionamento entre o empregador e empregado é o conceito de Contrato Psicológico.

Na aplicação do conceito de Contrato Psicológico à gestão de recursos humanos existem perguntas que têm de ser respondidas: como é que a organização vê os seus colaboradores e o que deles espera? Como é que os colaboradores veem a sua organização e o que dela esperam? O que acontece quando as expectativas de ambas as partes não são satisfeitas? As respostas a estas questões são tratadas neste manual.

Conciliando a vertente teórica e prática, este livro é uma excelente ferramenta de apoio para estudantes, docentes, empregadores, gestores, colaboradores e outros agentes do setor público e privado que pretendam melhor compreender e melhor agir relativamente ao comportamento das pessoas e das organizações, particularmente na relação entre o empregador e o trabalhador.

ISBN 978-972-618-948-0



9 789726 189480