

# Contrato psicológico: o que não fica escrito

A necessitar de trabalho, Sicrano descobriu uma vaga e começou imediatamente a investigar. Visitou o site da empresa, procurou informação nas redes sociais e até falou com um amigo que conhecia a organização. Sicrano não sabia, mas tinha começado a formar o seu *contrato psicológico*.

A psicóloga organizacional Denise Rousseau dedica-se grandemente à Teoria do Contrato Psicológico, definindo-o como “crenças ou expectativas individuais acerca das obrigações, termos e condições que nascem de uma troca entre trabalhador e organização”. Ainda mais resumidamente, podemos inferir que o contrato psicológico é “uma representação mental do contrato de trabalho”.

No tradicional acordo em papel, assinado por ambas as partes, o que costuma constar? Duração do contrato, funções, salário, horário, direito a férias e termos de confidencialidade. Pouco mais. Raramente se descreve a flutuabilidade do humor



**SOCIEDADE  
PEDRO  
ALMEIDA  
MAIA**  
PSICÓLOGO  
ORGANIZACIONAL

do chefe, a forma de pedir um aumento, as consequências de se chegar atrasado, ou quem é que lava as chaves no refeitório. A esse conjunto de enigmas da cultura organizacional — ou “como se fazem as coisas por aqui” — somam-se as representações mentais do trabalhador (crenças, expectativas, percepções, promessas e obrigações), e a reciprocidade, ou seja, a noção de que a empresa deve dar algo em troca — o resultado desse somatório é o contrato psicológico.

Durante o primeiro ano, aproximadamente, o trabalhador vai realizando novas avaliações, quase sem se aperceber, devido à socialização com colegas e à experiência efetiva no ofício. Estas oscilações, influenciadas pelo seu nível de comprometimento, originam ajustes ao contrato psicológico, podendo também levar à sua quebra ou violação — aliás, muito frequentemente.

A quebra acontece quando o trabalhador encontra uma falha, ou algo que contraria as suas expectati-

vas. Após essa percepção, a sensação que permanece denomina-se de violação do contrato psicológico. Nem sempre dá origem ao desejo de abandonar a empresa, mas passa a existir maior propensão para se aceitar uma proposta de outro empregador e instala-se um clima de ceticismo, cinismo e hostilidade.

Porém, enquanto os trabalhadores esperam que as empresas cumpram as suas obrigações, também as organizações formam o seu próprio contrato psicológico. Os gestores começam a formar expectativas ainda antes de anunciarem uma vaga. Quando a entidade percebe a quebra, é igualmente provável a redução do seu esforço, minorando o reconhecimento e benefícios, limitando as oportunidades de desenvolvimento e a participação na tomada de decisões. No entanto, é importante percebermos que a quebra do contrato psicológico é um alarme infalível e serve de prognóstico, pois consegue prever a necessidade de regulação de expectativas. Ao primeiro sinal, nada como agendar uma reunião.

Os contratos psicológicos come-

çam habitualmente por ser *transacionais*, ou seja, tendem a ser de curto prazo e implicam apenas trabalho *versus* salário. Devemos tentar convertê-los em contratos *relacionais* ou *equilibrados*, significando longo prazo, estabilidade e um balanço entre questões emocionais e económicas. Não é impossível, mas é uma missão árdua, porque está mais do que estudado que os trabalhadores trazem expectativas exageradamente otimistas em relação aos seus empregadores. E vice-versa. ♦