

A PRÁTICA DE VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO POR PARTE DO COLABORADOR

THE PRACTICE OF VIOLATION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BY THE EMPLOYEE

Zuleide Maria Janesch¹

Resumo

Este artigo teve como objetivo identificar quais motivos levaram os agentes organizacionais a detectar a quebra do Contrato Psicológico por parte do colaborador e em que tipo violação houve a necessidade de dispensá-lo. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, obtida através de entrevista estruturada como fonte primária e como fonte secundária, obtida através da literatura para embasamento teórico. Concluiu-se que o Contrato Psicológico foi violado por incongruência, quando um colaborador e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa.

Palavras chaves: empregado; empresa; comprometimento.

Abstract

This article aims to identify reasons led organizational agents to detect the breaking of Psychological Contract by the employee and what kind violation was necessary to dismiss him. The methodology used was the case study, obtained through structured interviews as the primary source and a secondary source, obtained from the literature for theoretical background. It was concluded that the psychological contract has been violated by incongruity, when an employee and agent of the organization profiled different understandings of promise.

Keywords: employee; company; commitment.

Introdução

O relacionamento entre as organizações e seus colaboradores tem sido, há muito tempo, objeto de estudo por parte da Administração de Recursos Humanos, no intuito de alinhar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Nesse contexto, o “Contrato Psicológico” é tema de extrema importância, porque permite compreender esse relacionamento a partir da ótica das pessoas envolvidas e, conseqüentemente, melhorar o entendimento entre empregado e organização, de modo a prolongar a permanência do indivíduo na empresa. Todavia, nem sempre é possível manter a permanência do empregado na empresa, em razão de violações cometidas por uma das partes em relação à outra. Por esta razão pergunta-se quando os agentes organizacionais detectam que há a quebra do Contrato Psicológico por parte do empregado e em que tipo violação há a necessidade de dispensá-lo?

¹ Mestre em Engenharia Urbana, Especialista em Direito e Gestão Ambiental, Especialista em Administração de

CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

Recursos Humanos, Graduada em Administração, Docente de Cursos de Graduação e Pós Graduação do Centro Universitário Filadélfia. E-mail: zuleide.janesch@unifil.br.

Desse modo, no escopo de se obter maiores conhecimentos a respeito do Contrato Psicológico, buscou-se encontrar na literatura as definições e conceitos que levassem ao entendimento sobre o assunto. Encontrou-se diversos estudos na esfera internacional e poucos estudos a nível nacional, fato que pode ser considerado, ao mesmo tempo, uma limitação à realização deste estudo, mas também motivação para que outros trabalhos venham a ser elaborados sobre o tema.

O objetivo principal do presente artigo foi identificar quando os agentes organizacionais detectaram que houve a quebra do Contrato Psicológico por parte do empregado e em que tipo violação houve a necessidade de dispensá-lo.

Metodologia

Para embasamento teórico optou-se pela pesquisa secundária através de livros, revistas especializadas, trabalhos acadêmicos e sites da internet. Por se tratar de um estudo cujo objetivo é analisar apenas uma organização, constatou-se que o mais adequado é o estudo de caso, conforme descreve Ponte:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse (PONTE, 2006, p. 02)

A pesquisa primária foi elaborada com os instrutores de uma empresa pública federal, denominada Empresa X, referência na capacitação de profissionais destinados às suas atividades, sendo a única empresa pública brasileira autorizada a oferecer treinamentos especializados para os profissionais de sua área de atuação.

Para a condução do estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo-se em vista que os instrutores da unidade em estudo eram sete, sendo cinco habilitados para avaliar nove estagiários. Elaborou-se uma entrevista estruturada com a intenção de saber quais foram os motivos que ocasionaram o rompimento do contrato psicológico por parte dos agentes organizacionais.

Conceitos e definições de Contrato Psicológico

Não há uma única definição para Contrato Psicológico, cujo conceito ainda se encontra em construção, mas, diversos autores o definem enfocando aspectos como: contrato implícito, acordo psicológico, expectativas do indivíduo, crenças individuais, expectativas mútuas, crenças em promessas, percepções, um conjunto idiossincrático de expectativas recíprocas, etc.

Embora não haja um conceito único sobre o tema, todos os autores

pesquisados descrevem Contrato Psicológico a partir da relação entre indivíduo x organização. Isto significa dizer que o construto ainda está em construção.

Segundo Ferreira (2007), ainda não existe um consenso sobre a definição de Contrato Psicológico, por este motivo elaborou uma tabela cronológica sobre as definições de vários autores, que vão desde Argyris até Millward e Brewerton.

Na esfera organizacional, Argyris (1960) foi o primeiro que tomou como objeto de análise e explicitou o termo “contrato psicológico”, para referir-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e do empregado que estão dentro e acima do contrato de emprego formal (ANBREU e SILVA, 2006, p. 94).

Para Schein (1982, p. 18) “A ideia de contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização”.

De acordo com Rousseau (1989, p. 123), em uma definição contemporânea, o Contrato Psicológico é “um contrato de crenças individuais nos termos e condições de um acordo recíproco de troca entre o indivíduo e a sua organização”.

Para que haja efetivação do Contrato Psicológico é preciso contato entre as partes. “O contrato psicológico é um conjunto de expectativas formadas pelos indivíduos e ele se efetiva entre indivíduo e organização a partir do momento em que há um contato entre as partes” (MENEGON, 2004, p. 26).

Segundo França (2006, p. 11) “o Contrato Psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”.

Para Kotter (1973, p. 92), Contrato psicológico significa "um contrato implícito entre um indivíduo e sua organização, que especifica o que cada um espera dar e receber na relação".

Para Kidder e Buchholtz (2002) apud Menegon e Casado (2006, p. 126): o Contrato Psicológico é um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações (o que o empregado ‘deve’) e aos direitos (o que o empregador ‘deve’).

Há vários conceitos e definições sobre o Contrato Psicológico, sendo que os primeiros estudos desenvolvidos datam de 1960, por Argyris, que denominou Contrato Psicológico a relação indivíduo x organização. Rosseau (1989) é considerada a pesquisadora que modernizou o conceito sobre Contrato Psicológico, pois desenvolveu estudos mais

aprofundados sobre este tema, elaborando um modelo onde se pode identificar os tipos de contratos psicológicos.

Os contratos psicológicos estabelecem a ligação dos indivíduos à organização, regulando o seu comportamento e possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Como demonstrado, as definições e os conceitos sobre os construtos referentes ao Contrato Psicológico estão em formação e ainda podem ser modificados ao longo dos anos, sempre de acordo com os enfoques do pesquisador.

Tipos de Contratos Psicológicos

O tipo de contrato psicológico deriva dos conceitos que influenciam os indivíduos nas organizações. Basicamente existe a necessidade de compreender o construto que leva aos vários tipos de contrato.

O modelo intitulado 2 x 2, elaborado por Rosseau (2000), com duas dimensões de horizonte temporal: curto e longo prazo; e duas dimensões do desempenho: especificado e não especificado.

Por horizontal temporal entende-se a duração da relação de emprego – curto e longo prazos –, e condição de desempenho refere-se aos pré requisitos de desempenho, que é a condição para a existência da relação de emprego (desempenho específico e não específico).

Duração	Termos de desempenho	
	Específicos	Não específicos
Curta Duração	Transacional	Transicional
Longa Duração	Balanceado	Relacional

(adaptado de ROSSEAU, 2000).

Quadro 1 - Tipos de Contrato Psicológico

Estes contratos psicológicos possuem as seguintes características:

Tipos de contrato	Características
Relacional:	Duração previsivelmente longa, sem data de fim prévia.
Transacional:	Duração curta ou com data e fim pré-estabelecida.
Balanceado:	Resulta da conjugação do contrato relacional e o contrato transacional.
Transicional:	Reflete a quebra ou ausência de um acordo entre as partes.

(adaptado de ROUSSEAU, HUI e LEE, 2004).

Quadro 2 – Características dos tipos de contrato

Relacional: arranjo de emprego de longa duração ou sem final especificado, baseado em confiança e lealdade mútuas. As recompensas são vinculadas ao pertencimento e

à participação na organização, sendo pouco condicionadas à performance.

Balanceado: arranjo dinâmico e sem um final determinado, condicionado pelo sucesso econômico da organização e por oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira para o funcionário. Ambas as partes contribuem grandemente para a aprendizagem e o desenvolvimento mútuos. As recompensas têm por base a performance e as contribuições para com vantagens trazidas à empresa, especialmente diante de demandas relacionadas às pressões de mercado. Transacional: arranjo de duração curta ou limitada, focado mais fortemente na troca econômica; as obrigações são específicas e estreitas e o envolvimento do trabalhador com a organização é limitado. Transicional: não é exatamente uma forma de contrato, mas um estado cognitivo que reflete as consequências da mudança organizacional e as transições que apresentam diferenças do arranjo de trabalho previamente estabelecido (ROSSEAU, 2000, p. 04).

Rosseau (2000) elaborou um modelo, sendo possível identificar os deveres dos empregados e os deveres dos empregadores, quando se refere ao contrato psicológico transacional, e também referente ao comportamento do empregado e da organização, quando ocorre a quebra ou ausência de um acordo entre as partes, sendo possível detectar se haverá a permanência no emprego ou a saída da organização.

Percebe-se então que o contrato psicológico transicional é o que resulta na quebra ou ausência de um acordo entre as partes e que leva a saída da empresa, sendo que o mais favorável ao empregado e à empresa é contrato psicológico balanceado (equilibrado), que é o resultado dos contratos relacional e transacional.

Conforme anteriormente descrito por Rosseau (2000), contrato transicional não é exatamente uma forma de contrato, mas um estado cognitivo que reflete as consequências da mudança organizacional e as transições que apresentam diferenças do arranjo de trabalho previamente estabelecido.

Com as características de cada tipo de contrato psicológico identificadas é possível saber se o empregado permanece ou se sai da organização. O contrato transicional reflete a quebra ou a violação do contrato por uma das partes e o resultado possivelmente será a saída da empresa.

Quando ocorre a violação dos contratos psicológicos, a confiança dos empregados em seus empregadores diminui, assim como também diminui as intenções de permanência em seus empregos, a satisfação profissional que possuem tanto em relação as suas atividades quanto com as organizações (MILHOMEN, 2010, p.43).

Guest (2004) apud Correia e Mainardes (2010), desenvolveu um modelo através do qual é possível compreender a formação do contrato psicológico, bem como identificar os fatores contextuais divididos em individuais e organizacionais. As políticas da empresa e as práticas de recursos humanos, o papel dos gestores, as relações de trabalho, a cultura e o clima organizacional. O contrato psicológico em si, com as promessas recíprocas. O estado do

contrato psicológico, o cumprimento do acordo, a justiça percebida e a confiança e as consequências comportamentais e atitudinais.

Segundo os autores acima citados, os motivos que levaram Guest (2004) a desenvolver um modelo, foram as mudanças ocorridas nas organizações em decorrência da globalização, com a finalidade de estudar as causas e consequências, visando melhorar a relação de trabalho. Este modelo é denominado: Modelo Integrativo do Contrato Psicológico.

Através do Modelo de Guest (2004) pode-se também identificar se as promessas são cumpridas, gerando uma consequente permanência no emprego ou a saída da organização.

Fatores contextuais

Ao se investigar os indivíduos, alguns fatores sofrem influências quando se buscam respostas sobre o contrato psicológico, a idade, o gênero, a educação, etnia, nível hierárquico, tipo de trabalho. Quanto aos fatores contextuais referentes à organização, identifica-se o setor de atividade, o tamanho da empresa, proprietários, estratégia de negócio.

Política e Práticas de RH

Em tempos de mudanças, as organizações precisam encontrar o que as diferenciam das empresas concorrentes, tendo o diferencial e sendo reconhecido pelos clientes, isto faz com suas políticas sejam voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais, através dos recursos humanos.

Por este motivo há a necessidade de elaborar normas e guias de ação que permitam agregar pessoas com qualidade, para poder posteriormente mantê-las e retê-las na organização. Sendo a Administração de Recursos Humanos (ARH) o elo entre patrão e empregados, cabe a ela este papel, através de seus gestores, ou seja, mediar o entendimento sobre o que a organização espera de cada indivíduo, por seu turno mediar entre o que o empregado espera da organização.

A ARH requer, necessariamente, a conjunção de duas realidades: empresas e pessoas. A ARH está preocupada em fazer com que o relacionamento entre empresas e pessoas seja excelente. Isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao trabalho que executam e permite que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração. A interação entre empresas e pessoas é o assunto mais importante da ARH (BRANDÃO, 2010).

Kissler (1994) apud Gervásio (2013, p. 09) é da opinião que se as organizações tratassem com seriedade o Contrato Psicológico no relacionamento com os seus funcionários,

sairiam beneficiadas e ganhariam vantagem competitiva sobre a concorrência, dada a sua importância.

Boa parte dos autores que aborda o assunto afirma que o contrato psicológico começa no recrutamento, quando o indivíduo se sente atraído para participar de um processo de seleção. Dizem que o indivíduo se sente atraído pelo que a empresa representa a ele em termos de trabalho, salário, status e, que deste modo responde ao chamamento do recrutamento.

A empresa, ao proceder ao processo seletivo, encontra nos currículos recebidos os atributos necessários para que o candidato seja avaliado e, futuramente, passe a integrar os quadros funcionais da organização.

Diversos autores argumentam que o contrato psicológico entre empresa e indivíduo já se formou, uma vez que, ambos já possuem expectativas em relação ao outro.

Quando aprovado no processo seletivo e admitido, este indivíduo passa a fazer parte do quadro funcional, momento em que o contrato legal é efetivado, dando continuidade ao contrato psicológico.

O contrato formal é contrato respaldado pela legislação trabalhista que prevê obrigatoriamente, deveres e direitos de ambas as partes. O mesmo acontece com o contrato psicológico, onde há uma reciprocidade de deveres e obrigações, não de forma escrita e legal, mas no imaginário das duas partes. “O ponto central aqui é a crença de que uma promessa foi feita e o indivíduo toma em consideração essa promessa, criando-se, assim, um conjunto de obrigações recíprocas entre as duas partes” (ROSSEAU, 1989, p. 123).

Para Machava (2010, p. 02):

O Contrato Psicológico se estabelece quando as expectativas individuais e organizacionais influenciam-se mutuamente, daí a sua importância, na medida em que o nível de expectativa apresentado pela organização interfere na percepção que o indivíduo possa ter no andamento da sua realidade de trabalho. Concordando que estas percepções acabam por afetar o desempenho e a relação que os trabalhadores desenvolvem com os diversos agentes organizacionais.

Os agentes organizacionais podem ser gerentes, gestores, supervisores, instrutores habilitados em cargos específicos, que contribuirão para que o desempenho dos colaboradores possa estar de acordo com os objetivos traçados pela organização, ou poderão também afetar o desempenho e a relação com os colaboradores.

Os estudos no âmbito do Contrato psicológico têm sido conduzidos em grandes empresas (ROUSSEAU, HUI e LEE, 2004), nas quais os gestores intermediários têm sido

considerados como representando a parte empregadora. Estes gestores intermediários gerenciam o desempenho dos seus colaboradores, motivando-os e incentivando-os. Por este motivo eles estão em posição de conferir promessas aos colaboradores. Por outro lado, os colaboradores tendem a ver as ações dos gestores intermediários como ações da própria organização. Neste sentido, pode-se considerar os gestores intermediários como os melhores representantes do empregador e uma fonte de influência significativa do Contrato Psicológico dos colaboradores.

O gestor de recursos humanos tem a missão de intermediar e buscar formas de manter em harmonia este contrato psicológico, possibilitando às partes a manutenção da confiança e sentido de justiça.

Segundo Gervásio (2013) os conteúdos dos contratos praticados pelas organizações são deveras importantes, pois levam a diferentes resultados comportamentais individuais e organizacionais, como a satisfação e a implicação organizacional.

Leiria e Cunha (2006) apud Gervásio (2013) partilham a mesma opinião, identificando uma maior confiança, motivação e empenhamento dos empregados no seu trabalho.

O comprometimento, a satisfação, os comportamentos de cidadania organizacional e a intenção em ficar na organização, mostram que a justiça é percebida e a confiança mantidas, trazendo benefícios a ambas as partes, principalmente à organização. Estas são as consequências atitudinais. Assiduidades, desempenho, comportamento de cidadania organizacional e intenção em ficar na organização, são consequências comportamentais.

Para Chiavenato (1999, p. 12), os processos de manter pessoas criam as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários.

Embora a área de recursos humanos se esforce para manter as pessoas nas organizações com as políticas direcionadas aos processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários, ainda assim há um contingente que não permanece na empresa, devido aos resultados percebidos com a quebra ou violação do contrato psicológico.

Quando há a quebra ou violação do contrato psicológico?

De acordo com Machava (2010) para a quebra do contrato psicológico há a necessidade de dois fatores básicos, que são a negação e a incongruência. Negação, quebra de

promessa e incongruência ocorrem quando um empregado e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa.

Para Rosseau (1995) a percepção do quanto o violador do contrato tem de controle das circunstâncias depende das informações disponíveis às vítimas e quanto mais acreditável for a explicação do evento menos as pessoas considerarão a quebra como culpa da empresa. Para ela, a quebra do contrato psicológico dá-se quando há a violação de três tipos: inadvertência, perturbação e quebra/renegação.

a) Inadvertência: é uma violação que ocorre quando ambas as partes numa relação têm capacidade e vontade de cumprir com as condições do seu contrato, mas uma interpretação errada acaba por levar uma das partes a agir de um modo estranho.

b) Perturbação: é uma violação que ocorre porque as condições impedem a uma das partes de cumprir com os termos e condições, ainda que tenha a vontade de fazê-lo.

c) Quebra/renegação: ocorre quando as partes têm capacidade de cumprir com os termos e condições do seu contrato, mas não o fazem por falta de vontade.

As reações podem ser manifestadas com diversos tipos de comportamentos, tais como: voz, lealdade, saída e negligência.

Vários autores citados por Machava (2010) afirmam que a violação do Contrato Psicológico é um fator importante na relação entre o empregado e empregador, de tal forma que a sua violação implica consequências em variáveis importantes para o desempenho do indivíduo e da organização.

Deste modo, as percepções de não cumprimento do contrato psicológico têm impacto nos comportamentos dos empregados, reduzindo a confiança destes, a satisfação profissional, as intenções de permanecer na empresa e o comprometimento, refletindo no desempenho organizacional.

Processo de Admissão

A admissão de novos empregados ocorre através de processo seletivo público, isto é por concurso. Após a aprovação, os candidatos são chamados em ordem de classificação, passam por exames médicos e avaliações psicológicas e, se aprovados em todas as modalidades de exames solicitados, começam seu treinamento como estagiários. Os investimentos são realizados na qualificação de sua mão de obra, divididos em 10 meses de estágio remunerado

em um curso de 2.400 h/a e, posteriormente, mais 4 meses na unidade

onde será lotado o estagiário, podendo este estágio ser prorrogado por mais 30 dias, para definitivamente ser habilitado ao cargo, isto é, admitido com efetivação do contrato legal.

O treinamento na unidade é *on the job training* - (OJT), ou seja, no local de trabalho, trata-se de uma metodologia pedagógica simples, eficaz, que parte das seguintes premissas: é um tipo de treinamento interno com instrutores internos, habilitados pela empresa e credenciados por ela; o estagiário é treinado em seu habitat onde se sente seguro e mais disposto a aprender; a aprendizagem é absolutamente vivencial; permite maior integração da teoria à prática; aprendem fazendo.

Processo de avaliação dos estagiários

O processo de avaliação executado pelos instrutores foi elaborado através de fichas padronizadas, que foram os instrumentos que permitiram pontuar as habilidades técnicas, comportamentos e/ou características pessoais dos estagiários.

Após a avaliação esta ficha foi assinada pelo estagiário, pelo avaliador e mais um membro da equipe do turno de trabalho e encaminhada para a gerência da unidade.

Uma vez por semana os avaliadores se reuniam com o gerente da unidade para fornecer o feedback sobre o treinamento.

Habilitação ao cargo – admissão ao quadro funcional – contrato formal (Legal)

De acordo com os avaliadores, foram habilitados inicialmente 4 estagiários dentro do prazo de 4 meses, sendo prorrogado o prazo do estágio por mais 30 dias para os 5 estagiários remanescentes, dos quais foram considerados aptos somente 3, ou seja, dos 9 estagiários recebidos pela empresa apenas 7 foram contratados, dois foram dispensados.

Sendo considerados habilitados, os documentos pessoais foram encaminhados para a unidade central do Estado que pertence a cidade de lotação, para posteriormente ser encaminhado para Brasília, cidade sede da empresa, para o registro geral e envio de carteira de habilitação.

Análise dos resultados

Com base nas informações referentes aos procedimentos de avaliação e dos itens avaliados, perguntou-se aos avaliadores:

Quais foram os motivos que os levaram a quebra do contrato psicológico com os dois estagiários?

Os avaliadores foram unânimes em dizer que o contrato psicológico foi quebrado pelos estagiários, uma vez que a empresa cumpriu de todas as formas as suas promessas:

- Forneceu treinamento específico de 2.400h/a durante dez meses;
- Forneceu treinamento no local onde o estagiário estava lotado, por 4 meses e posteriormente mais 1 mês;
- Todos os membros da equipe veterana se dispuseram a ministrar aos estagiários um treinamento extra, personalizado, de duas horas por dia, sendo que para isto foi disponibilizado um local específico;
- Fizeram exaustivas reuniões de acompanhamento e atenderam as reivindicações quanto a ter mais paciência com os estagiários.

Com relação aos estagiários dispensados, quais foram os comportamentos sinalizados que não permitiram a permanência na empresa?

- Dois avaliadores disseram que foi o baixo desempenho na execução do trabalho;
- Dois avaliadores disseram que foi falta de comprometimento para com a organização;
- Um avaliador disse que foi o baixo nível de atenção na execução das tarefas.

Quanto ao desempenho dos avaliados

Os estudos científicos referentes ao desempenho no trabalho têm sido desenvolvidos através das análises sobre o comportamento organizacional. Com estes estudos, o desempenho profissional está associado ao comportamento do indivíduo, ao seu grau de motivação e ao contexto de atuação.

A palavra desempenho, para Bergamini e Beraldo (1988, p. 36), “significa ação, atuação, comportamento” e sua qualificação se dá quanto à sua eficiência e sua eficácia.

Ainda Bergamini e Beraldo (1998, p. 37) um desempenho eficiente é “produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa”. A eficácia do desempenho se relaciona “ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando, conseqüentemente, o resultado esperado”.

Os indicadores de desempenho utilizados pelos avaliadores foram os indicadores chave de desempenho endereçados para a análise e controle do corpo gerencial da organização, sendo feita a medição baseada no trabalho executado durante o turno. As avaliações de desempenho

foram baseadas na execução do trabalho, pois, já foram definidos

os padrões para que os trabalhadores pudessem compreender o nível de desempenho que se esperava que eles atingissem.

Segundo os avaliadores havia baixo desempenho técnico/operacional de acordo com o que é proposto pelos padrões da organização, motivos que os levaram a dispensá-los.

Quanto ao comprometimento dos avaliados

O comprometimento no trabalho é uma competência extremamente valorizada nas empresas e remete para a conexão institucional entre uma pessoa e uma organização.

De acordo com Mowday et al (1979) apud Bastos e Menezes (2010, p. 299),

Descreveram que trabalhadores comprometidos são aqueles que possuem um desejo de se manter como membro da organização. A partir dessa caracterização, um dos indicadores de avaliação do comprometimento organizacional seria o desejo de permanecer na organização, sendo esse desejo um constituinte do comprometimento.

Para Bastos (1994, p. 89) na esfera científica, “o comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”. O comprometimento pode também ser correlacionado com o desejo de permanecer na organização, pelo que a organização oferece ao indivíduo.

Segundo os avaliadores, o comprometimento é uma relação muito forte entre um indivíduo identificado e envolvido na organização e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: disposição em exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e forte desejo de se manter membro da organização. Tais fatores não foram identificados nos dois estagiários dispensados.

Baixo nível de atenção na execução da tarefa

A atenção é estudada na Psicologia, uma vez que muitos aspectos relacionados a ela fazem parte da cognição, as respostas dadas pelo indivíduo, ou seja, é concentração da atividade psíquica, um estado que predispõe o indivíduo a responder a uma parte ou aspecto do ambiente em lugar de fazê-lo em relação a outro. Por seu turno, também estudada especificamente na Psicologia Organizacional, como fonte de informações tanto sobre o comportamento dos indivíduos quanto informações sobre o processo organizacional.

Goulart e Sampaio (1998, p. 13) definem a Psicologia Organizacional como "campo de aplicação dos conhecimentos oriundos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano, com vistas a promover a saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho".

Segundo Colmenero et al (2001) apud Braga (2007, p. 02) a atenção é como um mecanismo de processamento de informações que percebe estímulos, permitindo ativação ou inibição de processos mentais e tornando possível uma ponte entre a memória e as respostas dos indivíduos aos estímulos.

Para este avaliador, o fator mais importante neste tipo de trabalho é a atenção, pois um segundo pode resultar em perdas de vidas humanas, sendo necessário que o executor da tarefa possua atenção concentrada (os executores das tarefas devem manter-se atentos o tempo todo às suas tarefas) e difusa (diferentes tarefas são executadas mais ou menos simultaneamente, exigindo do executor a capacidade de mudar rapidamente o foco da atenção). Estes fatores foram observados mediante trabalho executado, tanto no que se refere ao trabalho individual quanto ao trabalho em equipe e ambos não possuíam os níveis mínimos de atenção necessários.

Considerações finais

Através do referencial teórico pode-se identificar quais são os tipos de quebra dos Contratos Psicológicos, identificando-se que os Contratos Psicológicos foram quebrados por incongruência, quando um empregado e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa, bem como houve a violação do contrato do tipo quebra/renegação, isto é, quando as partes tiveram capacidade de cumprir com os termos e condições do seu contrato, mas não o fizeram por falta de vontade.

Os agentes organizacionais que avaliaram os estagiários entenderam que estes não fizeram justiça ao que a empresa lhes proporcionou, quebrando deste modo o Contrato Psicológico.

Os agentes organizacionais, ao avaliarem os estagiários, analisaram que não poderiam habilitá-los pelo fato destes não merecerem confiança executada durante o trabalho pelo baixo nível de atenção na execução das tarefas.

Os agentes organizacionais ratificaram que a empresa forneceu todas as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o desempenho do trabalho dos estagiários e que estes não corresponderam com o que a eles foi oferecido.

Com relação ao comprometimento para com a organização, os avaliadores concluíram que as pessoas comprometidas procuram se engajar com as atividades, de forma que criam

vínculos com a organização, o que não sentiram nos estagiários, o “vestir a camisa da empresa” não foi demonstrado por eles.

Quanto ao desempenho individual e grupal, que é construído e reconstruído no contexto organizacional diariamente, os avaliadores disseram que o rendimento no desempenho das tarefas, a proficiência na realização de atividades formalmente consideradas parte do cargo e as atividades que contribuem para o sistema técnico operacional estavam abaixo do esperado.

O baixo nível de atenção na execução da tarefa foi considerado pelos avaliadores como o item mais importante, por que vidas humanas dependem da atenção do executor da operação que precisa de atenção concentrada em determinados momentos e atenção difusa em outros momentos, o que estava bem longe do que era praticado pelos estagiários.

Referências

AMPARO SOBRINHO, J. B. do. **Contratos psicológicos de docentes de ensino superior de instituições públicas e particulares: um estudo comparativo.** 109 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, 2013.

ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. da. Contratos Psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.

BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho.** Disponível em <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10229/7287>. Acesso em 18 jun. 2014.

BASTOS, A. V.; MENEZES, I. G. **Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a10v15n3.pdf>. Acesso em 18 jun. 2014.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 1988.

BRAGA, J. L. **Atenção concentrada e atenção difusa: elaboração de instrumentos de medida.** 2007. 74 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORREIA, R.; MAINARDES, E. W. **O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento.** Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/6509/5324>. Acessado em 15 jun. 2014.

CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

FERREIRA, A. P. V. G. **Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**. 2007. 212f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) Área de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho, Portugal, 2007.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

GERVÁSIO, L. M. de B. **A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no setor do retalho Um estudo exploratório comparativo**. 160 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração. Leiria: Portugal, 2013.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. (Orgs). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

KOTTER, J. P. **The psychological contract: managing the joining up process**. California Management Review, v.15, nº 3, p.91-99, 1973.

MACHAVA, L. J. **O Contrato Psicológico nas Organizações – O caso da EDM**. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/7539/1/5052.pdf>. Acesso em 16 jun. 2014.

MENEGON, L. F. **Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 2004.

_____. **A influência dos traços de personalidade na formação dos contratos psicológicos**. 2010. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA, USP, São Paulo, 2010.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n.2, p. 125-135, abr/maio/jun. 2006.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, 2009.

MILHOMEM, G. B. de A. **Fatores que contribuem para a construção do contrato psicológico: estudo de caso em uma empresa estatal**. 115f. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010. Disponível em http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/16488/16488_1.PDF. Acessado em 15 jun. 2014.

PONTE, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. **Quadrante**, 3(1), 3-18. (re-publicado com autorização). Disponível em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf>. Acesso 16 jun. 2014.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee**

Responsibilities and Rights Journal, v. 2, 121-139, 1989.

_____. **Psychological contracts in organizations:** understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

_____. **Psychological Contract Inventory Technical Report:** Version 2. Disponível em http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf. Acesso em 11 jun. 2014.

ROUSSEAU, D. M.; HUI, C.; LEE, C. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. **Journal of Applied Psychology**, 89 (2), 311- -321, 2004.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.