

## **CONTRATO PSICOLÓGICO. UM CONCEITO CHAVE PARA AS NOVAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

Vítor Vieira

estratégia@netvisao.pt

Investigador e Consultor em Comunicação (LPX – Consultoria Estratégica, Lda)

- Doutorando em Comunicação Estratégica (UCM, Orientador: R. A. Pérez)
- Investigador em Criatividade e Comunicação Estratégica(1997-2006)
- Marketing and Communication Manager – Microsoft Portugal (2003-2005)
- Privacy Champ to Portugal – Microsoft International (2003-2005)
- Director Criativo na McCann Ericksson, Markimage, MKM-Direct (1990-2003)
- Formação em Leadership Development – Unilever, Londres (2003)
- Diversos prémios criativos (DM e Adv) nacionais e internacionais.
- Professor na Escola Superior de Comunicação Social do IPL (1996-2003)
- FISEC — Membro Fundador
- Formação Universitária Base – Filosofia

### **RESUMEN:**

El objetivo de este estudio es contribuir a una base más profunda y operativa del Organizational Communication Management Model (Alberto Pérez, 2001), raíz para el Strategical Directive Management, a través de la integración del concepto de Contrato Psicológico, desarrollado en el área de la Psicología de las Organizaciones.

Este concepto, presentado por Rousseau (1989; 1995), por primera vez asume la existencia de un contrato no formal y muestra la manera en la que este tipo de

contratos condiciona las relaciones organizacionales (y, en consecuencia, el espacio corporativo comunicacional).

Cualquier estrategia del management organizacional, hoy y en el futuro, deberá incorporar la comunicación, la incerteza y la complejidad, para la que el Contrato Psicológico es una fuerte contribución y del que también depende.

**PALABRAS CLAVE:** Contrato psicológico, comunicación estratégica, Dirección Comunicativa Estratégica.

**ABSTRACT:**

The goal of this study is to contribute for a deepening and more operative basis of the *Organizational Communication Management Model* (Alberto Pérez, 2001), root for the *Strategical Directive Management*, through the integration of the *Psychological Contract* concept, developed in the area of the Psychology of Organizations.

This concept, presented by Rousseau (1989; 1995), for the first time, assumes a non-formal contract existence and shows the way in which this kind of contracts it conditions the organizational relations (and, for consequence, the corporative comunicacional space).

Any organizational management strategy, today and in the future, will have to incorporate communication, uncertainty and complexity, for which the *Psychological Contract* contributes strongly and on which also it depends.

**PALAVRAS CHAVES:** Contrato Psicológico — Comunicação Estratégica — Direcção Comunicativa Estratégica.

**KEYWORDS:** Psychological contract, Strategic Communication, Strategic Communicational Direction

## OBJECTIVO DESTE ESTUDO

O objectivo deste estudo é contribuir para um maior aprofundamento e uma maior operacionalidade do *Modelo Directivo de Gestão da Comunicação Organizacional* (Alberto Pérez, 2001), base de uma *Direcção Comunicativa Estratégica*, através da integração do conceito de *Contrato Psicológico* desenvolvido na área da Psicologia das Organizações.

Este conceito, apresentado pela primeira vez por Rousseau (1989;1995), assume a existência de contratos não formais e explícita de que forma o desenvolvimento desse tipo de contratos condiciona a relação organizacional (e consequentemente o espaço comunicacional corporativo).

Qualquer estratégia de gestão organizacional, hoje e no futuro, terá de incorporar a comunicação, a incerteza e a complexidade, para os quais o Contrato Psicológico (percepção por parte dos colaboradores das obrigações mútuas) contribui fortemente e dos quais também depende.

Por isso uma cultura organizacional discreta e não “folclórica” (Laroche, H., 2004) que encaminhe para uma gestão que ultrapasse o contrato formal, i.e., que tenha em conta o *Contrato Psicológico* dos seus colaboradores é crucial, pelo que estratégias de gestão corporativa têm de necessariamente integrar este conceito.

## METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho iremos usar o que Kenneth Craik designou como *modelo mental*, sustentado no método de *migração conceptual* de Edgar Morin. Não se trata da recusa pura e simples dos princípios da ciência clássica, mas de procurar ultrapassar os limites que eles nos impõem, através da *nova lógica* (com autores como Whitehead, Russell, Wittgenstein, Gödel, Prigogine, Luhmann, Ashby, Mead, Bateson e Bertalanffy, entre outros<sup>1</sup>) de análise da realidade e de integrá-los num espaço epistemológico mais abrangente, dinâmico, flexível e enriquecedor,

---

<sup>1</sup> Para falarmos a partir do século XX, mas onde não se podem esquecer clássicos como Heraclito, Nicolau de Cusa, Leibniz e Nietzsche.

porque autoconstrutivo: "...o método como caminho, ensaio gerativo e estratégia "para" e "do" pensamento. O método como actividade pensante do sujeito vivente, não-abstrato. Um sujeito capaz de aprender, inventar e criar "em" e "durante" o seu caminho." (Morin, Ciurana & Motta, 2003, p.18)<sup>2</sup>

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

"Tudo quanto é apenas colectivo é desordem. A ordem vem da composição individual. Mas a composição individual para formar em si a ordem necessita de que esta também se projecte no colectivo. A expressão do colectivo é o pânico. O terror só se submete pelo terror. O pânico tem duas expressões de terror: a centrífuga e a centrípeta. A expressão que se desfaz a si mesma e a que permanece estática e se adentra.

A única maneira de aparentar a ordem no colectivo é manejar o pânico. Mas como todo o estado psíquico, por mais inteiro que se apresente tende a suavizar-se se era violento e a tornar-se violento se era suave, é necessário para manter o estado de pânico, que se lhe estabeleçam tantas modalidades diferentes e sucessivas que consigam realmente fazer desviar as atenções da sua insistência. Porém, este processo não tem fim. É o processo da mística colectiva. Filha do desespero individual, a mística colectiva não faz alterar a realidade mas consegue temporariamente submeter todos os indivíduos às mesmas circunstâncias. E até que se formem as novas elites as místicas colectivas são espera.

Ao vermos os grandes exércitos, reluzentes nas paradas ou disfarçados com a própria cor da terra das batalhas, admiramos involuntariamente aquela extraordinária coordenação de movimentos de comando e de obediência. Temos uma ideia da ordem e a essa ideia chamaríamos perfeitamente. É efectivamente uma ideia da Ordem, o que não é, é a Ordem. A Ordem não se estabelece assim por vozes de comando exteriores mas sim por pleno assentimento entre os seus próprios obedientes. A Ordem é um culto interno. Contudo, porque são menos os perfeitos obedientes do que todos aqueles

---

<sup>2</sup> Cf. EDUCAR NA ERA PLANETÁRIA

que hão-de integrar-se na Ordem, assim vem a necessidade de aparentá-la constantemente. É indispensável.

Toda a manifestação colectiva tem o seu auge incomparavelmente menos duradouro do que o seu letargo secular. O que é efectivamente permanente e quotidiano é a presença individual humana, o caso pessoal de cada um de nós. É esta a única base e o único fim de toda a sociedade. Por mais genialidade que se ponha no artificio colectivo, se este não visa imediatamente a raridade de cada um dos seus indivíduos, isto é, se o todo colectivo não sabe contar com a maneira pela qual cada um o possa servir, em vez de uma estabilidade progressiva teremos uma estabilidade aguentada, em permanente eminência de se desunir e arruinar-se.”

Almada Negreiros (1993)

Pensei em fazer uma profunda descrição, com base nos conceitos desenvolvidos pela Psicologia das Organizações, até que me lembrei deste magnífico texto de Almada Negreiros e decidi transcreve-lo. Em primeiro lugar porque ele, pela sua arte, explica com uma força e simplicidade ao conceito base, que eu não me sinto capaz de igualar. Em segundo lugar porque achei-me na obrigação intelectual de divulgar este poeta, pintor, pensador... Com uma dimensão Universal, Almada Negreiros, é um português esquecido pelos portugueses e (praticamente) desconhecido fora de Portugal.

Mas deixemos este parêntesis e regressemos ao individuo, pois é dele que vamos falar.

Este texto reflecte um denominador comum entre o pensamento de Almada Negreiros e o pensamento Denise Rousseau. Esse denominador comum é aquela capacidade de vislumbrar o “poder da vontade, do desejo, do sonho individual”, num contexto de grupo, num contexto organizacional.

Não um poder do individuo como nos foi apresentado pelo pensamento marxista-leninista, que de individuo nada tinha, uma vez que este era uma peça insignificante numa máquina determinista. Um individuo que não o era, porque para o ser tinha de prescindir da sua própria individualidade, da sua natureza. O seu

poder estava no grupo onde ele se diluía. Ele transferia o seu poder individual para a chefia do grupo, que passava a representar e a integrar todos os poderes, num processo de síntese.

Tal como Almada Negreiros, Denise Rousseau, alguns anos depois e com o Atlântico pelo meio, recusa-se a aceitar a alienação do ser individual. Ela mostra-nos que o individuo não se dilui na organização, mas continua a “ser”, que tem uma vontade própria. Tudo o que se passa entre ele e a organização não resulta da vontade da organização, enquanto estrutura de poder, mas sim de uma vontade individual, resultante da sua interpretação diária dos signos que recebe através da sua interacção com a empresa em geral e com a(s) sua(s) direcção(ões) de uma forma mais específica.

Para Rousseau a organização é um sistema vivo, i.e., dinâmico, resultante de múltiplas interacções individuais/grupais.

As relações entre o empregado e a sua organização são um intercâmbio social determinado por factores psicológicos individuais

(...)

Melhor dizendo...

(...)

As relações entre o colaborador e a sua organização são um intercâmbio social determinado por factores psicológicos individuais, e no que nos interessa de uma forma mais em particular, da sua interpretação do processo comunicativo que se gera entre ele e a organização.

Assim sendo uma organização é um sistema em permanente equilíbrio instável, não apenas por factores resultantes da sua relação com a sua envolvente externa, mas também resultante das múltiplas relações que ocorrem no seu interior.

Dirigir, gerir uma organização é pois um processo que está longe de poder ser directivo, normativo. O gestor tem de ser motivador. Como afirma Rafael Alberto Pérez , um “entrenador” um “contador de histórias” (2001, pp. 670-671). Para Nordsström e Ridderstrale (2001), Richard Branson é um exemplo vivo dessa liderança.

Cada colaborador tem de perceber existirem determinadas vantagens por pertencer à organização, a troco das quais dá certas contribuições pessoais à organização; vantagens essas que não são iguais em todos os colaboradores, por razões muito diversas, desde as suas características individuais às suas histórias relacionais anteriores.

Os colaboradores só continuarão a querer pertencer à organização, e consequentemente com motivação para contribuir para os seus objectivos, se na análise da sua relação com a organização eles entenderem que as vantagens por si recebidas são iguais ou superiores às contribuições que lhe são exigidas.

Uma organização funciona melhor se não depender de permanentes directivas de acção, mas sim de objectivos perfeitamente entendidos, partilhados e desenvolvidos com autonomia dentro dos padrões de cultura da organização.

O gestor não é a organização e a organização é muito mais do que o gestor, embora dependa da sua inteligência/ /sensibilidade e dos seus erros, uma vez que ele é o líder.

“ O modelo funky não é uma matriz tridimensional. Não resolvemos problemas simplesmente rearranjando caixas do organograma e setas. É uma estrutura mental, uma filosofia. E não estamos falando de uma organização de comando. A alternativa à hierarquia não é a anarquia (*no-archy*). Ainda há um papel fundamental para a administração desempenhar. Mas eles já não são os únicos astros ou estrelas.” (Ibidem, p. 164).

E se a comunicação sempre foi a ponte instrumental entre os líderes e as suas equipas, nesta perspectiva ela ganha maior relevo, uma vez que é por ela e através dela que se irá estabelecer a relação de liderança.

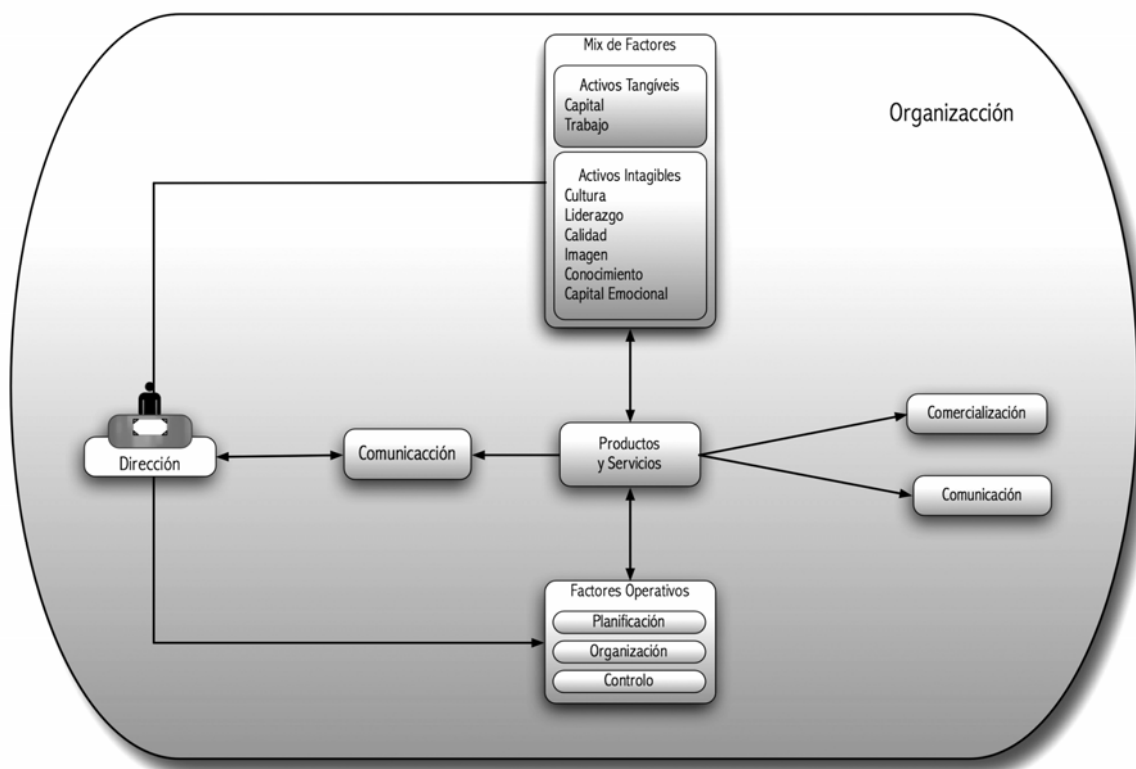


Figura 1 - *modelo Directivo de Gestión da Comunicação Organizacional* de Alberto Pérez (2001, p.669)

Tudo o que se diz e se faz vai sofrer uma interpretação. A qualquer acção humana é inerente uma conseqüente interpretação, pelo que estamos sempre a comunicar Watzlawick, Beavin e Jackson (1981). Nada do que se diz nem do que se faz pode ser visto como inócua ou acima de qualquer possibilidade de interpretação porque simplesmente se é o líder.

Quando falamos em comunicar (dizer, fazer) não nos podemos esquecer os três princípios bases determinantes da comunicação: o quê, quando e onde.

Na sua relação com a organização e muito particularmente com a sua liderança, o colaborador vai permanentemente interpretar as interacções que se passam consigo e não só, mas também outras interacções, de outros sujeitos, que ele observa e que ele poderá interpretar como tendo a ver com a sua própria interacção com a organização.

Conseqüentemente o tipo de interacção que um colaborador desenvolve com a sua organização depende muito pouco do contrato formal que com ela



estabeleceu e dependerá fortemente do *contrato psicológico* que estabelece com a organização.

Rousseau, define *contrato psicológico* como sendo o conjunto das “*percepções que os empregados têm sobre as obrigações recíprocas entre si e a organização.*” (Robinson & Morrison, 2000; Rousseau, 1995).

Segundo Coyle Shapiro (2002) o comportamento dos colaboradores é, não só, influenciado por aquilo que o indivíduo recebe da organização, mas também pela antecipação de futuros recursos que considera que a organização tem obrigação de lhe fornecer. Estes recursos devem ser interpretados em todas as áreas possíveis, tanto recursos tangíveis e intangíveis do ponto de vista pessoal, como recursos tangíveis e intangíveis do ponto de vista daquilo que necessita para desenvolver a sua função ou a função da sua equipa da forma que ele avalia mais ajustada.

A construção do contrato psicológico é sempre unilateral, uma vez que é determinada pela crença do sujeito, de que ao interagir com a organização está a desenvolver determinado tipo de compromissos, determinado tipo de acordos. Como afirma Rousseau (1995): “*porque as pessoas têm limites cognitivos e diferentes quadros de referência, é de esperar que diferentes interpretações sejam feitas pelas partes, as quais acreditam que as suas promessas foram acordadas mutuamente*”

Outro aspecto importante do contrato psicológico e que o faz depender permanentemente de direcção efectuada com e através da comunicação é o facto de o contrato psicológico ser dinâmico, i.e., o sujeito pode refazê-lo permanentemente, pode interpretar como estando em causa, como estando em ruptura, dependendo sempre das interacções que se desenvolvem diariamente.

Desta forma o líder deve assumir na sua estratégia de comunicação interna a existência do contrato psicológico.

Para a concepção de uma estratégia deste tipo, torna-se crucial um trabalho de equipa entre o topo estratégico, a direcção de recursos humanos e a direcção de comunicação da organização.

Para a sua execução deve ser envolvida toda a hierarquia de direcção da organização, que deverá ter formação e o apoio consultivo tanto da direcção de recursos humanos, como da direcção de comunicação.

A comunicação estratégica da empresa deverá ser desenvolvida de uma forma integrada, uma vez que qualquer incoerência comunicativa pode originar interpretações indesejadas e condutoras a uma percepção de ruptura do contrato psicológico no todo ou em parte.

## CONCLUSÕES

Como conclusão podemos dizer que uma direcção estratégica para ser eficaz tem de assumir o papel essencial da comunicação não só porque ela se desenvolve sempre através de acções comunicativas mas também porque tem de possuir o máximo controlo dos processos comunicativos e dos significantes das comunicações (tanto controladas como não controladas) de forma a garantir nas inter-relações uma passagem atempada das mensagens e com uma descodificação ajustada aos objectivos pretendidos.

Assim podemos afirmar que a Direcção Comunicativa Estratégica decorre num contínuo processo de *feed-back* com os seus colaboradores.

Mas para que isso seja conseguido é necessário:

- uma integração do contrato psicológico nos processos de gestão e objectivos do topo estratégico;
- uma integração do contrato psicológico na cultura da empresa, em termos de liderança;
- uma aprendizagem deste conceito e tudo o que ele envolve, por parte da direcção de comunicação;
- uma aprendizagem em comunicação estratégica por parte da direcção de recursos humanos;
- uma estreita colaboração entre a direcção de recursos humanos e a direcção de comunicação;
- que todos os líderes estejam atentos ao contrato psicológico dos seus colaboradores.

A organização para estar bem com os outros tem, primeiro, de estar bem consigo mesma.

“Modern organizations can’t succeed unless the people they employ agree to contribute to their mission and survival.” (Rousseau, D., 2004, p.120)

## REFERÊNCIAS

- Alberto Pérez, R. (2001). *Estratégias de Comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Almada Negreiros (1993) *Textos de Intervenção*. Lisboa : INCM
- Coyle-Shapiro, (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Laroche, H. (2004). The Power of Moderation. *Sloan Management Review*, Fall, Vol. 46, No. 1, 19–21
- Edgar Morin, E., Ciurana, E.-R., & Motta, R. (2003). *Educar na Era Planetária. O pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana*. São Paulo: Cortez Editora
- Norsdström, K. & Ridderstrale, J. (2001). *Funky Business. Talento movimenta capitais*. São Paulo: Makron Books.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Watzlawick, P.; Beavin, J.H., & Jackson, D.D. (1981). *Pragmática da Comunicação Humana*. São Paulo: Cultrix.