

## Factores que afectam o nível de confiança no contrato psicológico

---

As quebras de contrato irão mais notavelmente afectar o nível de confiança experimentado pelas duas partes, a intensidade do impacto irá depender do tipo de quebra de contrato experimentado, o número de quebras e quando elas ocorreram.

Quanto à tipologia da violação do contrato psicológico, existe um grande consenso sobre a existência de três categorias de violação, quando é feita inadvertidamente, por ocorrência de uma interrupção, e por fim, quando surge o desinteresse por uma ou em ambas as partes. Desde que foi enfatizada a subjectividade do contrato psicológico, os autores concordam que a percepção de uma violação varia de indivíduo para indivíduo. Existem situações vividas que, mesmo com as melhores intenções do trabalhador ou do empregador, as relações podem sofrer uma ruptura e o contrato psicológico pode ser violado.

Entende-se por **violação do contrato psicológico** a incapacidade de cumprir com os termos e condições percebidos deste acordo de troca, e que é potencialmente prejudicial para as partes. A conclusão da ocorrência de uma violação, dada a subjectividade do contrato psicológico, é fruto do modo como um indivíduo interpreta as circunstâncias nas quais o incumprimento teve lugar. É esta interpretação que define se ocorreu uma violação. Robinson (1996) assinala não ser estranho alguns perceberem uma violação do seu contrato psicológico, enquanto outros, em circunstâncias idênticas se sentirem perfeitamente tranquilos. É tudo na base de percepção e experiência individual.

Nos Bancos pesquisados, quando são entregues aos profissionais do *frontoffice*, os novos produtos a serem vendidos aos clientes, nem sempre é passado o conhecimento da diversidade de situações possíveis de gestão dos mesmos. Por vezes, as equipas que projectaram os produtos não coincidem, em parte, ou na totalidade, com os profissionais que vão ter que negociar os mesmos. Aí surgem interpretações divergentes e por vezes equivocadas, o que provoca desconfiança e tensão entre a concepção e a implementação.

Por outro lado, os gerentes exigem dos seus subordinados metas de vendas que são bastante irrealistas. Estas metas, coagem os funcionários a numerosos e desgastantes telefonemas aos clientes que, em inúmeros casos, não correspondem ao perfil de alguém que esteja interessado no tal produto. O que leva a respostas pouco respeitadas dos clientes que quase se "sentem caçados no laço" e incomodados por tantas ofertas que não sentem necessidade e que só vem criar situações de constrangimento. Isto tem sido foco de relações tensas e de desconfiança nos contactos internos e externos.

Alguns membros da supervisão observam que é muito comum, aquando do projecto de lançamento de novos produtos, serem aliciados com promessas de benefícios que raramente são satisfeitas. Estes, por seu turno, usam as mesmas tácticas em relação aos seus subordinados e passa a ser um ciclo vicioso de promessas e expectativas criadas e não cumpridas que se vão sendo repetidas de produto para produto. Este tipo de situações gera frustração e um certo cepticismo em termos de curto prazo. A médio e longo prazo vai desenvolvendo um clima de desconfiança e suspeição pouco saudável. Estes casos ocorrem mais no Banco brasileiro estudado e com menos incidência no Banco moçambicano.

*Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes*