

Quebra e Violação do Contrato Psicológico: Efeitos no Comprometimento Organizacional e na Satisfação com o Trabalho

Autoria: Gustavo de Oliveira Almeida

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo o estudo das relações entre a percepção de quebra e violação de contrato psicológico, o comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho. Participaram da pesquisa 108 empregados, em sua maioria homens (63%), solteiros (60%) com pós-graduação (54,6%) com 31,16 anos em média ($d.p=7,52$), com 8,33 anos de experiência e 4,5 anos na empresa. Para mensurar o contrato psicológico foi utilizado o inventário de contrato psicológico de Kickcul (2001), a escala de percepção de justiça utilizada foi a de Colquitt (2001), enquanto o comprometimento organizacional foi mensurado pela escala de Allen e Meyer (1996). Os resultados indicam correlações negativas entre quebra e violação de contrato com o comprometimento e satisfação com o trabalho. Análises de regressão foram utilizadas para testar o poder preditor da quebra e violação de contrato sobre o comprometimento organizacional e a satisfação. A percepção de quebra e de violação de contrato explicaram em conjunto 36% da variação na satisfação com o trabalho, 35,5% da variação do comprometimento afetivo, e 15% da variação do normativo, a dimensão calculativa não foi explicada pela quebra ou de violação de contrato. As implicações práticas e teóricas são discutidas juntamente com indicações para pesquisas futuras.

1. Introdução

1.1 Contrato Psicológico

Os empregados normalmente possuem várias expectativas em relação à organização em que trabalham. Uma parte destes itens inclui os termos negociados como salário, benefícios, direitos trabalhistas, horário de expediente, desempenho mínimo, e outros termos explícitos da relação trabalhista, conforme dispostos nos contratos de trabalho. No entanto, a relação entre o empregado e a organização é muito mais complexa e dinâmica do que os acordos trabalhistas contratuais e envolve também uma grande quantidade de termos subjetivos, que são promessas feitas de ambos os lados, entre empregados e empregadores, que são muitas das vezes feitas de maneira implícita.

O conjunto destes sinais e termos, tanto explícitos como implícitos é definido como contrato psicológico, sendo formado pelo conjunto de crenças e promessas percebidas pelo empregado sobre os termos de troca entre o empregado e a organização a que pertence (ROUSSEAU, 1995).

O dicionário Aurélio define contrato como sendo “um acordo entre duas ou mais pessoas que transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação”, ou seja, é um comprometimento conjunto a fim de se realizar alguma ação futura, para retribuir os esforços e benefícios recebidos pela outra parte. Um contrato é uma relação de troca entre as

partes, onde cada uma deve oferecer algo, esperando uma contrapartida de seu esforço, tempo, investimento ou outro fator desejado pela outra parte. Os contratos são uma forma de garantir segurança para ambas as partes, pois são utilizados para prevenir perdas ou garantir o bem das partes, ao colocar em linhas gerais as expectativas de cada parte no acordo, procurando evitar mudanças ou surpresas no decorrer da transação que será negociada, seja ela uma compra, um casamento ou mesmo um contrato de trabalho.

Os estudos sobre o contrato psicológico começaram com Argyris (1960) que utilizou o termo pela primeira vez ao se referir às expectativas existentes no relacionamento entre empresa e seus empregados, incluindo obrigações, valores, aspirações de ambas as partes, sendo composto pelo o que está formalmente definido e também tudo o que está entendido implicitamente entre as partes (ANBREU e VIEIRA da SILVA, 2006).

O contrato psicológico é visto como uma percepção subjetiva individual acerca das obrigações do empregador para com o empregado (SCHALK & FREESE, 1997). O contrato psicológico permite, assim, tanto ao empregado como ao empregador, preencher os espaços em branco deixados pelo contrato formal de trabalho (ROUSSEAU, 1995).

Entre as várias definições existentes a de Rousseau (1990) é a aquela que passou a ser considerada como a mais consensual, apresentando o contrato psicológico como um conjunto de percepções individuais acerca das obrigações mútuas entre empregado e empregador.

Rousseau (1995) define o contrato psicológico como um conjunto de crenças individuais em relação aos termos de troca e promessas entre o indivíduo e a organização, abrangendo itens explícitos como salário, hora de trabalho, direitos trabalhistas, férias, carga horária, mas também muitos termos implícitos. O acordo implícito inclui um conjunto de expectativas mútuas, que pode incluir termos como oportunidade para treinamento e atualização profissional, salários e bônus atrativos, segurança do emprego, continuidade na relação trabalhista, tarefas interessantes e motivadoras, um ambiente agradável, oportunidade de crescimento, tratamento justo, reconhecimento e outros termos por parte da organização em troca de dedicação, empenho no trabalho, lealdade e comprometimento por parte dos empregados (KICKUL, 2001).

Estas promessas podem ser criadas de várias maneiras, tanto através de documentos, manuais, comunicação explícita pelos superiores, gerentes, diretores, promessas ou planos de carreira, mas também através de mensagens indiretas enviadas pela organização para o indivíduo, que podem ser atitudes, tratamentos ou recompensas dadas a outros empregados em situações semelhantes. (ROUSSEAU, 1995).

Como o processo de construção de contrato é dinâmico, subjetivo e dependente de informações não disponíveis claramente, pode se supor que exista uma divergência entre o que os empregados acreditam que lhes é prometido e o que a organização efetivamente promete (ANBREU e VIEIRA da SILVA, 2006). Da mesma forma a organização espera comportamentos sem os comunicar de maneira clara e, portanto podem não ser realizados e

com isso despertarem um sentimento ou percepção de “cláusula de contrato” não cumprida entre as partes.

Evidências empíricas demonstram que a percepção de quebra de contrato está associada à menor confiança dos empregados (ROBINSON, 1996), satisfação com o trabalho (ROBINSON & ROUSSEAU, 1995), comprometimento organizacional (COYLE-SHAPIRO & KESSLER, 2000), intenções em permanecer (TURNLEY & FELDMAN, 1999) e desempenho e comportamentos extra-papel (ROBINSSON, 1996). Bal *et al* (2008) a partir de um estudo meta-analítico envolvendo 47 pesquisas encontraram as seguintes correlações médias da quebra de contrato com: a confiança ($r = - 0,52$), a satisfação com o trabalho ($r = - 0,43$) e o comprometimento organizacional ($r = - 0,32$).

1.2 Comprometimento Organizacional

O comprometimento é uma força que mantém um indivíduo a um curso de ação com relevância para um ou mais partes. Assim, o comprometimento se distingue de formas de motivação baseadas em troca e ações baseadas em resultados e pode influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas, fazendo o comportamento individual ser mantido mesmo em situações onde existem racionalmente reações para mudá-lo. (BRICKMAN, 1987 *apud* MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

O comprometimento organizacional corresponde a uma ligação ou um estado psicológico do indivíduo associado à organização, que o estimula a empreender esforços, internalizar e adotar os valores e conseqüentemente permanecer na organização (O'REILLY & CHATMAN, 1986 *apud* MEYER e HERSCOVITCH, 2001). Mowday, Porter e Steers (1982 *apud* MEDEIROS, 2003) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por três fatores: a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e c) um forte desejo de se manter membro da organização.

Atualmente, entre os autores que consideram o construto multidimensional, os estudos têm indicado as seguintes dimensões para o comprometimento: comprometimento afetivo (CA), comprometimento calculativo (CC) e o comprometimento normativo ou moral (CN) (ALLEN & MEYER, 1996). No Brasil a validação do instrumento de comprometimento organizacional foi feita por Medeiros (1997), Ricco (1998) e Bandeira (1999). As três dimensões têm implicações diretas para a permanência na organização, todavia diferem bastante em termos conceituais.

Segundo Medeiros (2003) o enfoque afetivo dominou a literatura por muitos anos, e surgiu a partir das pesquisas pioneiras de Lyman, Porter e sua equipe, onde assumiam esta dimensão como atitudinal (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Stress, 1982 *apud* Medeiros, 2003). Mowday, Steers e Porter defendem que o comprometimento afetivo vai muito além de uma postura de lealdade passiva em relação à organização e envolve também

um relacionamento ativo de buscar o seu bem estar da organização. Criaram, ainda, um instrumento para medir o comprometimento conhecido como *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers e Porter, 1979). Tal instrumento, no caso brasileiro, foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) apresentando coeficiente de consistência interna, considerado bom, com alfa de Cronbach = 0,80.

O enfoque instrumental ou calculativo é de acordo com Medeiros (2003) o segundo mais considerado na literatura de comprometimento organizacional. Este enfoque foi derivado do estudo de Becker (1960), o qual descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se comportar em “*linhas consistentes de atividade*”, em inglês, *side bets*, ou seja, trocas laterais, assumindo papéis, e comportamentos para permanecer na organização, se conforme sua percepção for o mais vantajoso a se fazer.

O CC envolve o reconhecimento dos custos associados a deixar a organização. Os indivíduos com elevado CC permanecem na organização por conveniência ou porque precisam. Eles relutam em perder os investimentos que acumularam na organização e que provavelmente não conseguirão substituir ou compensar em outro emprego, indicando que os custos de se desligar da organização são demasiadamente grandes para que considere outras opções, pois envolvem uma avaliação dos custos associados a sair, ou seja, trata-se de um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização.

O funcionário que possui este tipo de comprometimento pode permanecer no seu emprego por não possuir outra opção que seja tão boa financeiramente quanto à atual, por falta de alternativas no mercado ou, ainda, por multas ou despesas na saída do atual emprego que seriam mais prejudiciais do que a permanência no atual trabalho.

No entanto, McGee e Ford (1997 *apud* MEDEIROS, 2003) em um trabalho cujo propósito era o de testar as propriedades psicométricas da escala de Allen e Meyer, acabaram por confirmar sua boa confiabilidade, mas encontraram mais duas dimensões na escala instrumental. A primeira se relacionava com a falta de oportunidades externas e segunda continha itens que refletiam um sentimento de pressão dos demais integrantes da empresa ou do grupo e o sacrifício pessoal em deixar a organização, surgindo assim a base teórica para a abordagem normativa do comprometimento organizacional.

Wiener (1982 *apud* MEDEIROS, 2003) define esta nova dimensão de comprometimento como todas as pressões normativas internalizadas que fazem que um indivíduo aja de determinadas maneiras e escolha um caminho que vá ao encontro dos objetivos e valores organizacionais. Estas pressões são normalmente derivadas da cultura da empresa, impondo padrões de ação e de comportamento, utilizando normas e regulamentos ou missões fortes e disseminadas por toda a organização (MEDEIROS, 2003).

Isto é, o CN está baseado num senso de dever ou obrigação para com a empresa. Os que permanecem na empresa devido a um comprometimento moral tomam esta posição respondendo à pressão dos demais, tendo a convicção de que isso é correto e moralmente

adequado, acreditando que “devem” permanecer na organização, pois têm uma dívida moral com ela, ou com as pessoas que lá trabalham.

Outro estudo por Vandenberghe, Bentein e Stinglambher (2002) mostrou que o CA pode estar relacionado com a organização, com a supervisão ou com o grupo de trabalho. Além disso, estas áreas do CA podem ser fidedignamente distinguidas, possuem antecedentes diversos e influenciam de modo específico e singular, a intenção de sair da empresa e o desempenho no trabalho. O CA (em relação à organização, à supervisão ou ao grupo de trabalho) apresentou sempre correlação negativa com a intenção de deixar a organização: ($r=-0,71$; $r=-0,56$ e $r=-0,55$ respectivamente). Os dados também sugerem que o CA é a forma de comprometimento que mais apresenta resultados favoráveis e que poderia ser considerado o tipo mais produtivo e positivo de comprometimento, mantendo o trabalhador motivado e satisfeito e, portanto, ajudando a organização a atingir suas metas e objetivos.

1.3 Quebra e Violação do Contrato Psicológico

Uma grande parte da pesquisa sobre contrato psicológico trata das reações dos empregados as promessas não cumpridas pela organização. Rousseau (1995) aponta que quando existe uma percepção que a organização não cumpriu as suas promessas, se configura uma quebra do contrato psicológico, que é definida pela percepção do empregado de que ele recebeu menos do que foi prometido, criando assim uma percepção de desequilíbrio, uma discrepância entre o que é prometido e o que é cumprido, podendo levar a algumas expectativas não confirmadas, a perda da confiança e insatisfação com o trabalho (LEIRA, PALMA, PINA e CUNHA, 2006).

No entanto, Rousseau (1989) defende que embora algumas promessas e obrigações não sejam cumpridas, nem todas se configuram em sentimento de violação de contrato, que vai além da percepção de quebra de contrato e inclui também sentimentos e dúvidas mais gerais sobre a confiança e o respeito da organização pelos empregados.

A teoria da relação social de troca propõe que os empregados são motivados a buscar uma relação justa entre eles e a organização (HOMANS, 1961 *apud* TURNLEY, 2005), mas quando existem discrepâncias o cumprimento do contrato, configura-se um desequilíbrio na relação de troca, o que se caracteriza como uma injustiça distributiva, então para equilibrar a relação após a quebra de contrato, os empregados são motivados a reduzir o seu comprometimento com a organização ou contribuir menos para a organização de uma forma geral (TURNLEY, 2005).

No entanto, a violação do contrato psicológico é conceitualmente distinta da quebra do contrato psicológico, embora esteja normalmente relacionada. Pois a violação de contrato psicológico é definida como o estado emocional ou afetivo que pode, mas que não necessariamente ocorre após uma percepção da quebra de contrato, estando frequentemente associada a sentimentos de ódio, injustiça, ressentimento e desconfiança que surge após a

percepção que o contrato psicológico não foi cumprido (RAJA, JOHNS & NTALIANIS, 2004 *apud* TURNLEY, 2005).

Segundo o *The American Heritage Dictionary of The English Language* (2002), na língua inglesa os termos *breach e violation* são sinônimos, no entanto, a ruptura (*breach*) e a infração (*infracation*) são palavras menos específicas, indicando simplesmente o não cumprimento de promessas ou contratos, enquanto uma violação (*violation*) é um ato cometido de maneira proposital e com um completo desrespeito a considerações legais, morais ou éticas no ato de não cumprir as promessas ou contratos estabelecidos. Tal distinção é extremamente importante também no contexto do contrato psicológico, e já tal distinção foi feita de maneira clara e objetiva por Robinson e Morrison (2000) onde apresentam fatores que explicam quando uma quebra de contrato psicológico se transforma em um sentimento de violação de contrato psicológico.

2. Metodologia

2.1 Participantes

A presente pesquisa teve como foco uma rede de alimentação com unidades distribuídas por todo o país. Após o consentimento pessoal informado, 108 participantes responderam aos instrumentos, na seguinte ordem: o questionário demográfico, escala de quebra e violação de contrato psicológico e a escala de comprometimento organizacional.

2.2 Instrumentos

2.2.1 Instrumentos e Escalas Utilizados

Foram utilizados para a coleta de dados: um questionário sócio demográfico, as escalas de quebra e violação de contrato psicológico (incluindo o inventário do contrato psicológico), a escala de comprometimento organizacional e o item único de satisfação no trabalho.

2.2.2 Escalas de Quebra de Contrato Psicológico.

Foi utilizada na pesquisa a escala modificada de quebra de contrato psicológico de Kickul e colaboradores (2002), que consiste em uma lista de obrigações da organização para com o empregado, totalizando 26 promessas organizacionais, retiradas de entrevistas qualitativas de gerentes de recursos humanos em empresas de engenharia, contabilidade e empresas industriais dos Estados Unidos. No entanto os benefícios e promessas parecem ser similares aos prometidos nas organizações brasileiras, portanto, foi feita somente a tradução livre dos termos. As promessas estão relacionadas a salários competitivos, planos de saúde, condições adequadas para realizar o trabalho, além de tarefas interessantes e desafiadores, treinamento e oportunidades de promoção, reconhecimento e responsabilidades maiores.

Rousseau (1990) verificou que muitos destes itens eram as promessas mais comuns durante a fase de recrutamento, corroborando então a utilização destes itens para a presente pesquisa.

Para o preenchimento do instrumento, os participantes deveriam indicar quais das promessas haviam sido feitas pela organização, marcando esta opção no caso de fortes sugestões de uma promessa, mesmo sem nada ter sido dito ou escrito, da mesma forma a opção deve ser marcada no caso de promessas explícitas sejam elas verbais ou não.

Se o indivíduo perceber que a promessa foi feita pela organização, deverá marcar numa escala Likert de cinco pontos, o grau em que a organização cumpriu sua promessa, variando de “Não cumpriu” até “Cumpriu totalmente”, sendo o resultado invertido para refletir violação de contrato. A escala é utilizada também para medir o conteúdo do contrato de trabalho, indicando quais promessas são feitas, sendo útil para verificar a diferença entre os termos do contrato entre os diferentes grupos nas organizações.

O escore das escalas de quebra de contrato para cada participante foi computado utilizando a soma dos itens das escalas dividida pelo número de promessas feitas. Por exemplo, se a soma dos itens for quarenta e o indivíduo perceba que houve dez promessas, o resultado da escala de quebra de contrato seria quatro.

2.2.3 Escala de Violação de Contrato Psicológico

Para mensurar a violação de contrato psicológico foi utilizado o instrumento desenvolvido por Robinson e Morrison (2000), com cinco itens, tipo Likert, indicando o quando o empregado concorda com quatro afirmações, variando entre “Concordo Plenamente” e “Discordo Plenamente”. Segundo o autor a escala apresentou índice de consistência interna de 0,92 (alfa de *Cronbach*) e validade discriminante em relação ao construto de quebra de contrato.

2.2.4 Escala de Comprometimento Organizacional

A escala de comprometimento utilizada mede as três dimensões do comprometimento organizacional, o comprometimento afetivo, calculativo e normativo. O comprometimento organizacional foi medido por meio de escala de Allen e Meyer (1996), que é composta de 18 itens cada um deles seguido de uma escala com seis pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O escore total pode variar potencialmente de 6 a 36 para cada uma das dimensões. Esta escala já foi validada em amostras americanas (Allen & Meyer, 1996) e brasileiras (Assmar, Ferreira Souto, Braga, Rocha & Lamastra, 2002).

A escala foi previamente testada por Monteiro da Silva & Almeida (2004) na sua dimensão de comprometimento afetivo e apresentou um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de 0,86, considerado bom.

2.2.5 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho foi medida por um item do *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (MOAQ; Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1975). O conteúdo da afirmativa deste item, com tradução livre do autor é “De forma geral, Eu estou satisfeito com o meu trabalho”. Os participantes indicaram em que grau concordavam ou discordavam com as afirmativas através de uma escala Likert de cinco pontos, (1= discordo plenamente até 5 = Concordo Plenamente).

Embora a mensuração de construtos utilizando apenas um item seja amplamente discutida na academia, pesquisas têm indicado que um item global pode ser uma maneira válida de se medir a satisfação no trabalho (Scarpello & Campbell, 1983).

3.1 Estatísticas Descritivas

A amostra foi composta em sua maioria por homens (63%), solteiros (60%) com pós-graduação (54,6%) com 31,16 anos em média (d.p=7,52), com 8,33 anos de experiência e 4,5 anos na empresa, em um total de 108 participantes. Os dados descritivos da amostra estão disponíveis na tabela a seguir:

Tabela 1 : Estatísticas Descritivas

<i>Gênero</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Masculino	68	63	Solteiro	60	55,6	2º grau completo	2	1,9
Feminino	40	37	Casado	39	36,1	Superior incompleto	12	11,1
			Divorciado	5	4,6	Superior Completo	35	32,4
			Outros	4	3,7	Pós Graduação	59	54,6
Total	108	100	Total	108	100,0	Total	108	100,0

Foram realizados testes de consistência interna, calculando-se o alfa de *Cronbach* de cada uma das escalas utilizadas no estudo. O coeficiente Alfa de Cronbach (1951) foi desenvolvido para calcular a confiabilidade de um teste em situações nas quais o pesquisador não tem a oportunidade de fazer outra entrevista com o indivíduo; contudo, precisa obter uma estimativa apropriada da magnitude do erro da medida. Os resultados estão na próxima tabela:

Tabela 2 : Consistência Interna das Escalas Utilizadas no Estudo

<i>Escalas</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Quantidade de Itens</i>
Comprometimento Afetivo	0,766	6
Comprometimento Calculativo	0,749	6
Comprometimento Normativo	0,769	6
Quebra de Contrato (*)	0,805	26
Violação de Contrato	0,884	4

* Utilizado procedimento alternativo – pairwise correlation

O inventário de contrato psicológico, que mede também a quebra de contrato (KICKCUL, 2001) não pôde ser testado pelo procedimento usual do SPSS para se obter o alfa de *Cronbach*, por se tratar de uma escala em que apenas alguns dos itens são identificados (promessas), sendo considerados como dados faltantes (*missing data*). Para que fosse possível medir corretamente a confiabilidade desta escala foi necessário adotar o procedimento sugerido pelo autor da escala (KICKUL *et al*, 2002) para que se pudesse computar o alfa de *Cronbach*.

Seguindo as orientações do autor da escala, foi gerada uma tabela de correlação *pair-wise* para as 26 variáveis da escala em questão. A seguir a matriz gerada foi utilizada como arquivo de entrada para o procedimento REALIBITY do software estatístico SPSS versão 15, computando desta forma um Alfa de *Cronbach* adequado para o tipo de escala com o valor de 0,805, considerado também como muito bom (HAIR *et al*, 1998). Deve-se levar em consideração que tal medida embora válida e utilizada por outros autores, pode não representar a verdadeira consistência interna da escala, embora possa ser considerada uma boa aproximação (HAIR *et al*, 1998)

3.2 Análises de Correlação de Pearson

Para verificar as relações entre as variáveis, foi realizado o teste de correlação de Pearson, para cada um dos pares de variáveis representando as dimensões no estudo: comprometimento organizacional, satisfação e quebra de e violação de contrato.

Tabela 3: Correlações de Pearson

		CA	CN	CC	Satisfação
Violação de Contrato	R	-0,574(**)	-0,386(**)	0,100	-0,568(**)
Quebra de Contrato	R	-0,505(**)	-0,372(**)	0,039	-0,502 (**)
Satisfação	R	0,471(**)	0,376(**)	0,086	1

** Correlação significativa ao nível de 0,01 (bi-caudal)

** Correlação significativa ao nível de 0,05 (bi-caudal)

O comprometimento organizacional nas dimensões afetiva e normativa apresentou uma correlação inversa com a quebra e a violação de contrato psicológico. No entanto o comprometimento calculativo não esteve associado significativamente à violação do contrato ou a quebra de contrato. Assim como ocorre com a satisfação, considera-se que o comprometimento também é um construto inversamente relacionado à quebra do contrato, ou seja, a quebra de contrato está associada a um menor comprometimento, em especial o afetivo (ROUSSEAU, 1995).

As correlações entre o comprometimento e outras variáveis mostram algumas relações significativas: o comprometimento afetivo geralmente associado na literatura como o tipo de comprometimento com melhores resultados tanto para as empresas quanto para os indivíduos, apresentou uma correlação significativa ($p < 0,001$) com a satisfação no trabalho, assim como o comprometimento normativo. Novamente o comprometimento calculativo não apresentou relação significativa com nenhuma das variáveis.

A associação entre a percepção de quebra e violação de contrato com a medida de satisfação com o trabalho foi significativa e inversa, indicando que a quebra e a violação de contrato podem influenciar negativamente a satisfação com o trabalho.

3.4 Análises de Regressão Linear

Foram executadas análises de regressão simples e múltipla para as variáveis incluídas no estudo, utilizando-se o método *stepwise* de regressão para testar o poder explicativo das variáveis independentes.

Para explicar a variação no comprometimento afetivo, a quebra e violação do contrato foram definidas como variáveis independentes, de acordo com o modelo teórico adotado nesta pesquisa e também levando em consideração os estudos que indicam a relação entre os dois constructos (COLQUITT, 2001).

As variáveis de quebra e violação do contrato psicológico foram responsáveis por 35,57 % da explicação variação do comprometimento afetivo (modelo 1A), contudo a quebra de contrato representou um adicional de apenas 2% da explicação do modelo (1B), com uma significância marginal (0,04), indicando que a violação do contrato psicológico está mais fortemente associada com o comprometimento afetivo, fato suportado pela literatura disponível e também por outras pesquisas empíricas que relacionam as duas variáveis, pois tanto o comprometimento afetivo quanto a percepção de violação de contrato são fenômenos mais emocionais, enquanto a quebra de contrato caracteriza mais uma visão racional que leva em consideração basicamente se as promessas foram ou não cumpridas. Além disso, os coeficientes de regressão apontam uma relação negativa, ou seja, uma maior percepção seja de quebra ou contrato está associada a um menor comprometimento afetivo e normativo.

Tabela4: Modelos de regressão para o Comprometimento Organizacional

Modelo	R	R ²	R ²	Erro Padrão da Estimativa	Estatísticas do Modelo		
			Ajustado		F	Sig.	Durbin- Watson
1 ^a	,574(a)	,330	,324	5,36335	51,697	,000	-
1B	,597(b)	,357	,344	5,27988	4,346	,040	1,961
2	,386(a)	,149	,141	6,20922	18,434	,000	1,860

Modelos 1A e 1B VD: – Comprometimento Afetivo

Modelo 2 - VD : Comprometimento Normativo

O comprometimento normativo foi explicado principalmente pela violação de contrato, explicando 14,9% da variação daquela variável no modelo 2, enquanto a quebra de contrato não foi um preditor significativo ($t = -1,731$; $p > 0,05$) e, portanto não incluso no modelo 2.

Como as variáveis de violação e quebra de contrato apresentaram uma forte correlação (0,665) foi realizado um teste para detectar eventuais efeitos de multicolinearidade entre estas duas variáveis. Para detectar esta condição os pacotes estatísticos atuais reportam duas estatísticas que ajudam no diagnóstico: tolerância e VIF (fator de inflação de variância). A tolerância é uma pequena extensão do r^2 , indicando o quanto da variável independente não é predita por outras variáveis independentes, sendo calculada como $(1 - R^2)$, variando de 0 quando uma variável independente pode ser predita completamente pelas outras até 1, quando não existe nenhuma correlação entre as variáveis. A estatística VIF é definida como o inverso da tolerância e mede o aumento no erro padrão que é adicionado pela colinearidade. Quando a estatística VIF igual a quatro o erro dobra, sendo este o ponto de corte comumente definido por vários autores (MILES & SHEVLIN, 2001).

Portanto, os valores encontrados nos permitem rejeitar a hipóteses de multicolinearidade entre as dimensões de quebra e violação de contrato na regressão do comprometimento afetivo (VIF = 1,792 e o *Condition Index* de 5,94) indicando que a multicolinearidade não seria um problema nesta regressão.

A quebra e a violação de contrato foram em conjunto capazes de explicar aproximadamente 36 % da variação na satisfação com o trabalho, no entanto, a dimensão de violação de contrato foi responsável por 33% da determinação, indicando o seu papel predominante também para explicar a satisfação. As estatísticas associadas ao modelo estão dispostas na tabela 4:

Tabela 4: Modelos de regressão para o Comprometimento Organizacional

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Estatísticas do Modelo		
					F	Sig.	Durbin-Watson
1 ^a	0,580(a)	0,337	,330	0,819	52,292	,000	-
1B	0,610(b)	0,372	,359	0,801	5,695	,019	1,987

Modelos 1A e 1B VD: – Satisfação com o trabalho

Novamente na regressão da satisfação com o trabalho que teve como preditores a violação e a quebra de contrato a estatística VIF encontrada (1,790) sugere que não existe um problema de multicolinearidade, apesar da alta correlação entre as variáveis independentes.

4. Conclusões

Os resultados encontrados na presente pesquisa estão, em geral, de acordo com os resultados encontrados em pesquisas semelhantes realizadas no exterior e também com a literatura disponível (ROUSSEU, 1996) o que sugere que os efeitos nos empregados brasileiros são semelhantes aos encontrados em amostras norte americanas e européias. Isto aponta para uma validade conceitual dos instrumentos utilizados no estudo e permitem o uso em outras pesquisas futuras.

Conforme esperado teoricamente, a quebra de contrato psicológico apresentou uma relação negativa com o comprometimento organizacional, especificamente nas dimensões afetiva e normativa. Assim como a quebra de contrato, a violação de contrato psicológico também apresentou correlação inversa com o comprometimento nas mesmas dimensões. No entanto nem a percepção de quebra de contrato psicológico, nem a dimensão de percepção violação de contrato psicológico estiveram associadas ao comprometimento calculativo.

É importante salientar a ausência de associação entre o comprometimento calculativo, percepção de quebra e percepção de violação de contrato psicológico. A falta de relação do comprometimento calculativo e outras variáveis atitudinais e comportamentais já foi apontada por vários autores (Allen & Meyer, 1996). Esta falta de relação acentua a ineficiência de um maior comprometimento calculativo como fator que melhore o desempenho, a satisfação e a possibilidade de um indivíduo sair da organização, diferentemente do que ocorre com as outras dimensões de comprometimento. Por exemplo, Rego & Souto (2002) salientam que o comprometimento afetivo reduz as intenções de abandono da organização por parte do indivíduo, o empregado passa a demonstrar mais comportamentos de cidadania e superior desempenho, o que não se obtém com o comprometimento calculativo.

Ao analisarmos as regressões podemos entender de uma melhor maneira as relações entre a quebra, a violação de contrato e o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. A violação de contrato foi um melhor preditor para o comprometimento afetivo e normativo, apresentando o coeficiente com sinal negativo, indicando que um sentimento de violação de contrato diminui o comprometimento afetivo ($\beta = -0,574$; $t = -7,19$; $p < 0,001$) e o normativo ($\beta = -0,386$; $t = -4,293$; $p < 0,001$).

Além disso, a violação conseguiu explicar melhor a variação no comprometimento afetivo ($r^2 = 0,324$) do que no normativo ($r^2 = 0,141$). Tais diferenças podem ser atribuídas às diferenças conceituais entre as dimensões de comprometimento afetivo e normativo, pois o CA tem como característica vários sentimentos que são conceitualmente opostos aos associados a uma violação de contrato, pois enquanto o CA está associado a um sentimento positivo e de prazer em relação à empresa, a violação está associada ao surgimento de sentimentos negativos. Já o comprometimento normativo embora tenha um componente de obrigação moral não parece estar conceitualmente tão próximo à violação de contrato, desta forma apresentando um poder de explicação menor.

Também foram encontradas correlações significativas que indicam que a tanto a violação como a quebra de contrato estão associados a uma menor satisfação no trabalho com correlações de $r = -0,568$ e $r = -0,502$ (respectivamente), indicando que as duas dimensões provocam a diminuição sensível na satisfação do empregado ($r^2 = 0,372$), ao passo que, o comprometimento afetivo esteve associado a maiores níveis de satisfação. A violação de contrato esteve mais fortemente relacionada à satisfação com o trabalho ($r^2=0,330$), do que a quebra de contrato (aumento do $r^2 =0,03$), indicando uma suportando a diferença conceitual entre os dois construtos, e os seus efeitos em várias dimensões organizacionais e individuais.

A percepção de violação do contrato psicológico, em geral, apresentou efeitos mais pronunciados nas variáveis dependentes do que a quebra de contrato psicológico, proporcionando uma interferência muito mais profunda tanto no comprometimento quanto na satisfação. A explicação teórica para este fato pode ser estar ligada as diferenças conceituais entre as duas dimensões. Conforme apontado por Rousseau(1996) em um estudo com MBAs recém formados, uma grande parte das promessas organizacionais são percebidas como não cumpridas, sem que necessariamente produzam efeitos negativos nos indivíduos, tais como menor comprometimento, menor satisfação com o trabalho, percepção de injustiça organizacional, entre outros. Estes efeitos parecem estar mais associados à percepção de violação de contrato. Pois neste caso a organização não só deixou de cumprir a sua parte do acordo, mas também usou de má fé para não cumprir estas promessas. Isto é, a promessa não deixou de ser cumprida por uma crise ou um evento externo, mas sim por decisão da empresa.

Quando um empregado percebe que este tipo de violação de contrato ocorre, ele responde com menor comprometimento, menor satisfação com o trabalho e uma série de outros comprometimentos disfuncionais para que restaure o equilíbrio entre o que ele contribuiu e o que a organização efetivamente o recompensou (ROUSSEAU,1996).

Como uma contribuição prática do artigo, é apresentada a necessidade da gestão de expectativas e promessas por parte da organização, ou seja, a gestão efetiva do contrato psicológico. Guest (2004) aponta que com as mudanças ocorridas nas relações de trabalho nos últimos anos tornou-se imprescindível o gerenciamento das relações de trabalho e principalmente do contrato psicológico. Guest (2004) apresenta a justiça organizacional e a percepção de cumprimento de contrato como fatores que podem desenvolver a confiança e criar resultados e comportamentos positivos tanto para a empresa quanto para seus empregados, como por exemplo: maior satisfação, comprometimento, saúde, melhor desempenho, maior intenção de permanecer na empresa, comportamentos de cidadania organizacional entre vários outros fatores apontados.

Além disso, a percepção de cumprimento do contrato psicológico apresenta forte associação com a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo, salientando a importância do contrato psicológico no local de trabalho, em determinar as atitudes dos empregados (Bal *et al*, 2008).

5. Recomendações e Considerações Finais

Para estudos futuros recomenda-se que sejam utilizadas amostras que contemplem também os indivíduos em posições operacionais, para que se tenha uma visão de todos os setores da empresa, e não só dos níveis gerenciais, embora muitos dos valores e práticas possam ser compartilhados, o estudo mais aprofundado pode fornecer maior entendimento do contrato e mesmo ser feita uma comparação entre as reações entre o cumprimento das promessas e as atitudes dos empregados.

Estudos comparativos entre o contrato dos empregados e dos indivíduos terceirizados devem ser realizados utilizando-se de instrumentos padronizados como o de Kickcul (2001), que podem ser utilizados para comparar tanto o conteúdo do contrato (relacional ou transacional), mas também a proporção de cumprimento de promessas, a percepção de quebra e violação de contrato e suas relações com a justiça organizacional, comprometimento, satisfação e vários outros construtos correlatos, constituindo-se assim uma contribuição extremamente importante para a academia, em especial a brasileira, para o entendimento destas questões que permanecem em aberto e estão carentes de estudos mais aprofundados.

Considerando as limitações da amostra tanto em número, quanto em questão de representatividade, a extrapolação dos resultados encontrados não pode ser feita de forma direta para outras empresas nacionais ou estrangeiras, embora estejam, em geral, de acordo com a literatura disponível e estudos semelhantes.

O estudo apresentou um design *cross sectional*, embora os relacionamentos entre as variáveis tenham sido hipotetizados como relações causais. Segundo Spector (1981) inferências causais criadas por design *cross-section* são simplesmente inferências, pois um desenho longitudinal é necessário para estabelecer direção de causalidade entre os relacionamentos investigados neste estudo. Estudos longitudinais poderiam examinar se uma quebra de contrato está associada com sentimentos e resultados negativos posteriormente. Tal procedimento poderia ser mais poderoso para detectar os efeitos de obrigações não cumpridas.

Também seria possível investigar a mudança do contrato psicológico dos empregados à medida que permanecem na empresa, durante a sua vida laboral e informar os gerentes como os empregados estariam respondendo a diferentes políticas organizacionais e iniciativas que visam manter a equidade no contrato.

Desta forma a presente pesquisa procurou trazer uma contribuição significativa para o estudo das relações entre comprometimento, satisfação com o trabalho e o contrato psicológico, ainda não plenamente desenvolvidos no Brasil, embora os autores mais proeminentes a nível internacional, já tenham apontado as inter-relações entre estas variáveis (ROUSSEAU, 1995), porém ainda necessitando de um maior suporte empírico, seja quantitativo ou qualitativo.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, p.252-276, 1996.
- ANBREU, M.J.C & VIEIRA DA SILVA, G.A. Contratos Psicológicos nas organizações: Bases de sua construção. **IX SEMEAD – Administração no Contexto Internacional**, São Paulo, S.P, 2006.
- BAL, P. M; De LANGE, A.H. ; JANSEN, P G.W. Van Der VELDE, M.E.G. Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. **Journal of Vocational Behavior**, 72 (2008) 143–158, 2008.
- BANDEIRA, M.L ; MARQUES, A.L e VEIGA, R.T; A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In : ENANPAD, 99 Foz do Iguaçu, **Anais do 23º Encontro do ENANPAD – CDROM**, 1999.
- BORGES-ANDRADE, J.E; AFANASIEF, R.S; e SILVA, M.S. Mensuração de comprometimento em instituições públicas . In: XIX Reunião Anual de Psicologia 1989. **Anais da 19º Reunião Anual de Psicologia**, p.236 Ribeirão Preto, 1989.
- BORGES, L.O; PINHEIRO. J. Q. Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. **Estudos de Psicologia**, 7 (Número Especial), 53-63, 2002.
- COHEN-CHARASH Y.& SPECTOR P.E. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86, p.278-321, 2001.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, 86, 386–400, 2001.
- COYLE-SHAPIRO, J., & Kessler, I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. **Journal of Management Studies**, 37 (7), 903-930, 2000.
- FERNANDES, L. A, GOMES , J. M., Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação, **Contexto**, Edição 4, 2003. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/necon/sumario4.htm>, Acesso em: 17/09/2007.
- GUEST, D. E. The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. **Applied Psychology: An International Review**, 53 (4), 541-555, 2004.
- HAIR, J.F. et al. **Multivariate Data Analysis** (5 ed). Prentice Hall, 1998.

- KICKUL, J. When Organizations Break their Promises: Employee Reactions to Unfair Process and Treatment. **Journal of Business Ethics**, 29, 289-307, 2001.
- LEIRA, A.C; PALMA, P.J ; PINA E CUNHA, M. O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa, **Comportamento Organizacional e Gestão**, vol. 12, N.º 1, 67-94. 2006
- LEVINSON, H., PRICE, C. R., MUNDEN, K., MANDL, H., & SOLLEY, C. M. **Men, management and mental health**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, SP, 2003.
- MEYER, J.P & HERSCOVITCH, L. Commitment in the Workplace. Towards a general model, **Journal of Human Resources Management Review**, 11, p. 299-326, 2001.
- MILES, J., SHEVLIN, M. **Applying Regression & Correlation**: A Guide for Students and Researchers: Sage Publications, 2001.
- Monteiro da Silva, A. M. ; ALMEIDA, G. O. ; CARVALHO, D. . O papel da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. In: **XXVIII Encontro da ANPAD**, 2004, Curitiba - PR. Encontro da ANPAD. Curitiba - PR: ANPAD, 2004.
- RAJA, U., JOHNS, G., & NTALIANIS, F. The impact of personality on psychological contracts. **Academy of Management Journal**, 47(3), p. 350-367, 2004.
- ROBINSON, S.L; KRAATZ, M.S; ROUSSEAU, D.M. Changing the Obligations and the psychological contract. **Academy of Management Journal**, 37, p.437-452, 1994.
- ROUSSEAU, D. M. **Psychological Contracts in Organizations**: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, 11, 389-400, 1997.
- 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. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- TURNLEY, W. H. The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Fall 2005, 2005.
- VANDENBERGHE, C., BENTEIN, K. & STINGLHAMBER F., Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes, **Journal of Vocational Behavior**, 64, p. 47-71, 2002.