

---

# *O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas*

---

*Leticia Fantinato Menegon*  
*Tania Casado*

## **RESUMO**

Este trabalho concentra-se no estudo de um dos instrumentos específicos utilizados pelas organizações para administrar as relações com seus empregados — o contrato psicológico. Por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, buscou-se responder **se** e **como** a violação dos contratos psicológicos exerce influência sobre os níveis de rotatividade voluntária em empresas de consultoria em atividade no Brasil. A amostra para esse estudo qualitativo e quantitativo foi composta por cinco consultores seniores, demissionários de uma empresa multinacional do ramo de consultoria. A partir das análises realizadas, pôde-se concluir que houve a violação dos contratos psicológicos e que a rotatividade voluntária está associada à demissão voluntária nos casos estudados. Além desse resultado, foram identificadas novas categorias de reações à ruptura do contrato psicológico ainda não citadas na literatura.

Recebido em 04/maio/2005  
Aprovado em 24/abril/2006

**Palavras-chave:** contrato psicológico, gestão de pessoas, violação do contrato psicológico.

## **1. INTRODUÇÃO**

A utilização do conhecimento e do potencial humano tem sido apresentada, crescente e constantemente, como o grande diferencial das organizações contemporâneas. As demandas da sociedade e o acirramento da competitividade do mercado estão tornando imperativa a necessidade de reinvenção constante das organizações (VELIYATH e FITZGERALD, 2000, p.56). Na era do conhecimento, o principal componente para a revisão criativa é o ser humano.

O problema da competitividade e a influência representada pelo fator humano têm sido tratados por vários autores. Ao abordar a competitividade organizacional, Lahti e Beyerlein (2000, p.65) são enfáticos ao dizer que “a vantagem competitiva da organização advém do valor que esta pode desenvolver para seus clientes — valor que emana do conhecimento de seus funcionários”. Lee e Maurer (1997, p.248) e Stewart (1999) juntam-se aos que argumentam a

---

*Leticia Fantinato Menegon*, Doutoranda em Administração no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil), é Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e da Universidade Presbiteriana Mackenzie.  
E-mail: leticia.menegon@gmail.com

*Tania Casado* é Professora Doutora do Departamento de Administração e Chefe do Centro de Carreiras da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: tcasado@usp.br  
Endereço:  
Universidade de São Paulo  
FEA — Departamento de Administração  
Avenida Prof. Luciano Gualberto, 908 — Sala E-120  
05508-010 — São Paulo — SP

favor da crescente importância do fator humano, quando exõem a importância do capital intelectual, entendido como a soma de tudo o que todos sabem em uma companhia para proporcionar competitividade. Barney (1991), ao teorizar sobre a vantagem competitiva sustentável, discorre sobre a relevância do recurso humano, ressaltando que, considerando os critérios da imitabilidade, da raridade e do valor, a organização tenderá a ganhar mais e mais vantagem competitiva quanto maior for a capacidade de seus trabalhadores para elaborar novas formas de trabalho, para resolver problemas e para entregar soluções.

Os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem, então, preocupar-se em envidar esforços para a elaboração e a implantação de políticas de retenção do trabalhador que representa um diferencial competitivo para suas organizações. Esse trabalhador é, principalmente, o **trabalhador do conhecimento**: aquele que identifica e resolve problemas, lida com questões estratégicas em suas atividades (STEWART, 1999, p.40) e agrega valor por aquilo que sabe e conhece (LEE e MAURER, 1997, p.248).

Perder trabalhadores do conhecimento significa não apenas ter perdas financeiras imediatas, mas sobretudo perdas de conhecimento, de relacionamento com clientes e mesmo de capacidade para atrair outros trabalhadores do conhecimento.

Dentre as organizações fortemente alicerçadas em conhecimento, as empresas de consultoria são das mais expressivas em ter como principal ativo o seu capital humano. São empresas que investem grandes esforços e capital para a formação de seus trabalhadores, buscando potencializar a venda de conhecimento e soluções. Para não perderem sua competitividade, precisam utilizar diversos mecanismos a fim de reter seus trabalhadores do conhecimento. Dentre esses mecanismos, podem ser citados, segundo Morrel e Simonetto (1999):

- compensações (salários e benefícios) atrativas;
- políticas de treinamento e desenvolvimento;
- planejamento de carreira dentro da organização por meio de planos de carreira e de projetos de *mentoring* que orientam os indivíduos com relação a esses planos;
- rápido desenvolvimento profissional;
- possibilidade de trabalhar em projetos em países estrangeiros;
- participação nos lucros.

Um mecanismo pouco convencional de retenção desse tipo de profissional é o gerenciamento dos contratos psicológicos. Um **contrato psicológico** é o conjunto de expectativas recíprocas relativas às obrigações mútuas entre empregadores e empregados (KIDDER e BUCHHOLTZ, 2002, p.602).

Alguns estudos conduzidos nos Estados Unidos (LESTER e KICKUL, 2001; ROBINSON, 1996; TURNLEY e FELDMAN, 1999b) concluem que a percepção, por parte do empregado, de que seu empregador viola ou desrespeita o contrato psicológico, leva o trabalhador, entre outras atitudes e comportamentos, a deixar seu emprego voluntariamente. Esses tra-

balhos concluem pela associação entre a violação do contrato psicológico e os índices de rotatividade voluntária.

Tais conclusões apontam para o fato de que, para garantir a sobrevivência do negócio no longo prazo, se torna imperativo refletir sobre a administração do contrato psicológico de trabalho, como um importante mecanismo de retenção de empregados do conhecimento. Considerando-se as características das empresas de consultoria, a administração dos contratos psicológicos converte-se numa ferramenta útil de controle dos índices de rotatividade voluntária e de retenção dos talentos na organização.

Assunto pouco abordado no âmbito das organizações, a administração dos contratos psicológicos carece de maior compreensão. Neste artigo, tem-se como objetivo discutir eventuais decorrências da violação dos contratos psicológicos e sua influência sobre a rotatividade voluntária. O tema é explorado a partir dos resultados de uma pesquisa que objetivou responder à seguinte questão: Quais as eventuais influências da violação do contrato psicológico sobre os níveis de rotatividade voluntária em empresas de consultoria no Brasil?

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo **contrato psicológico** surgiu das práticas de terapia em consultórios de psicologia, nas quais pacientes e terapeutas estabelecem um contrato “necessário para assegurar para ambos o trabalho duro da terapia [...] e que seja aceito pelas partes para que o trabalho flua” (MORRISON, 1994, p.354). Pelo fato de englobar principalmente questões problemáticas latentes e manifestas entre seres humanos (MORRISON, 1994), o termo contrato psicológico passou a ser utilizado também nas relações de trabalho que estão em curso para o atendimento dos objetivos comuns.

Existem duas abordagens para o contrato psicológico. A primeira afirma que o “contrato psicológico é uma crença individual, modelada pela organização, relativa aos termos de troca de um acordo entre indivíduos e a organização” (ROUSSEAU, 1995, p.9). A segunda é proposta por Kidder e Buchholtz (2002, p.562):

- “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’). Esse conceito baseia-se na teoria social, a qual argumenta que pessoas estabelecem relacionamentos para dar e receber coisas valiosas. [...] o contrato psicológico existe sob a perspectiva do observador [...] emprego é um contrato psicológico no qual o empregado preenche suas responsabilidades com a expectativa de que o empregador agirá de forma recíproca”.

Para este estudo, aceitou-se como mais pertinente a conceituação de contrato psicológico apresentada por Kidder e Buchholtz (2002, p.562), explicitada anteriormente a esse pa-

rágrafo, pois a formulação de Rousseau (1995, p.9) traz o termo crença, que indica uma convicção e uma certeza indiscutíveis e de difícil revisão. Sendo o contrato psicológico derivado de uma negociação entre indivíduo e empresa, um acordo explícito ou implícito entre as partes, não se pode aceitar plenamente uma definição construída sob o termo crença. Essa posição é reforçada pelo exame dos trabalhos de Robinson (1996), Turnley e Feldman (1999a) e mesmo de Rousseau (1995), dos quais se conclui que o contrato psicológico é passível de mudanças, tanto pela organização como pelo indivíduo (e, portanto, não pode ser considerado crença individual).

O aspecto central da definição de contrato psicológico adotada neste estudo está na expectativa mútua e no seu consequente atendimento por ambas as partes. A teoria das expectativas (VROOM, 1964), que explica a adesão de empregados aos objetivos da organização “[...] é uma teoria extensa de motivação, que pretende explicar os determinantes das atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho” (HOLLENBECK e WAGNER, 1998, p.79).

Três conceitos principais envolvem a teoria das expectativas. São eles: **valência, instrumentalidade e expectativa**. O termo valência está baseado na idéia de que uma pessoa prefere certos resultados a outros. De acordo com Vroom (1964, p.15) “preferência [...] refere-se à relação entre a força de um desejo de uma pessoa, ou atração, por dois resultados”. Instrumentalidade ocorre quando uma pessoa acredita na relação entre agir e experimentar um resultado, ou seja, está relacionada à expectativa do indivíduo de que sua ação gerará o resultado esperado. Expectativa é definida como “uma crença momentânea a respeito da probabilidade de que uma ação em particular será seguida de um resultado particular” (VROOM, 1964, p.17). “Enquanto o conhecimento sobre valência e instrumentalidade nos diz o que um indivíduo quer fazer, não podemos saber o que o indivíduo tentará fazer sem saber suas expectativas” (HOLLENBECK e WAGNER, 1998, p.80).

Nesse sentido, o conceito de Kidder e Buchholtz (2002) propõe que o contrato psicológico se firma quando o trabalhador entende que, ao atender às expectativas apresentadas explícita ou implicitamente pela organização, dela receberá os mecanismos necessários para o atendimento às suas expectativas pessoais.

Estudos recentes (ROBINSON, 1996; KICKUL, 2001; TURNLEY e FELDMAN, 1999a; TURNLEY e FELDMAN, 1999b; KICKUL, 2001) afirmam que a violação do contrato psicológico, por parte do empregador em relação ao empregado, está positivamente relacionada a altos índices de rotatividade voluntária nas organizações. Tal afirmação é apresentada no trabalho de Turnley e Feldman (1999b), que estudam as relações entre a violação do contrato psicológico por parte do empregador e os comportamentos e reações do empregado. O trabalho conclui que os empregados respondem de maneira comportamental ou atitudinal à medida que percebem uma discrepância entre suas expectativas de recompensas, geradas

durante sua interação com a organização, e o que de fato estão recebendo, visando diminuir essa discrepância. Segundo os autores, ao perceber uma discrepância, o empregado poderá reagir ou comportar-se de quatro formas principais, ou, ainda, apresentar quatro categorias de reação à ruptura do contrato psicológico:

- **saída** — na medida em que o indivíduo percebe que houve violação do contrato psicológico, ele deixa de acreditar que continuar a relação de trabalho será mutuamente benéfico. Os resultados da pesquisa mostram que parte dos empregados corta voluntariamente suas relações de trabalho com a organização, estando, dessa forma, a violação do contrato psicológico positivamente relacionada ao comportamento de saída voluntária, segundo Turnley e Feldman (1999b);
- **voz** — os indivíduos, ao perceberem a violação do contrato psicológico, também respondem usando as reclamações como ferramenta de ajuste das discrepâncias;
- **lealdade** — ao perceber a violação do contrato psicológico, o indivíduo estará menos propenso a agir em favor da organização. Assim sendo, Turnley e Feldman (1999b) afirmam que a violação do contrato psicológico está negativamente relacionada à disposição do indivíduo em defender a organização para o mundo externo;
- **negligência** — se perceber a violação do contrato psicológico, o empregado apresentará comportamentos negligentes, tais como atrasos, mau uso do tempo e utilização do tempo de trabalho para resolução de assuntos pessoais, baixa preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvido e com os recursos da organização.

Neste artigo, entretanto, parte-se da suposição de que as quatro reações apresentadas por Turnley e Feldman (1999b) não são as únicas. Ao assumir essa premissa, buscou-se, como objetivo secundário, identificar as possíveis reações advindas do processo de percepção da violação do contrato psicológico.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para responder à questão de pesquisa estabelecida no referido trabalho, utilizaram-se métodos qualitativo e quantitativo de coleta e análise os dados.

A técnica de investigação qualitativa foi a entrevista semi-estruturada. Elaborou-se o roteiro de entrevista a partir do referencial teórico adotado e das questões mais cruciais para a investigação. Foi feito o pré-teste do roteiro, que resultou em algumas alterações para maior aderência aos objetivos do trabalho. A técnica de investigação correspondente ao método quantitativo foi o questionário fechado.

Coletaram-se os dados do estudo em uma empresa multinacional de consultoria em atividade no Brasil. A amostra foi definida por meio de um levantamento, no departamento de Recursos Humanos da empresa, dos consultores seniores que

pediram demissão voluntariamente no ano anterior ao estudo. Foram considerados:

- o nível de complexidade da carreira dos indivíduos a serem estudados, conforme a proposição de Dutra (2001) que avalia os níveis de entrega e agregação de valor das pessoas;
- o tempo de desligamento da empresa. Primeiro, porque esses indivíduos representam uma camada mais madura e de maior experiência profissional. Segundo, porque trabalhar com um período muito longo poderia comprometer os resultados do trabalho, tendo em vista o esquecimento de fatos importantes que poderiam ser úteis para os resultados da pesquisa.

Embora os critérios de seleção da amostra tenham indicado 13 indivíduos que atendiam ao perfil estabelecido para a pesquisa, conseguiu-se contato somente com cinco deles. Dada a natureza qualitativa da coleta e das análises, esse tamanho da amostra não foi impedimento para a realização do estudo, e sim um limitador.

A análise dos resultados das entrevistas foi feita utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Trata-se de um conjunto de procedimentos de análise que visa obter conhecimentos relativos ao conteúdo de mensagens, através de procedimentos sistemáticos e objetivos. “Este método tem suas raízes no uso consciente dos símbolos e da linguagem pelo homem” (CASADO, 1998) e constitui uma técnica que possibilita fazer inferências válidas e replicáveis sobre as informações e os dados qualitativos obtidos dentro de um mesmo contexto (KRIPPENDORFF, 1986).

Foram seguidos os passos do método, segundo o proposto por Bardin (1977): a pré-análise por meio da leitura flutuante, a exploração do material e o tratamento dos dados, para inferência e interpretação. Parte importante do processo é o estabelecimento de categorias de análise, que será explicitada na seção a seguir.

Para a análise dos questionários, foram utilizados testes estatísticos não-paramétricos, pois “são em geral fáceis de aplicar, servem para pequenas amostras e são intuitivamente atraentes” (STEVENSON, 1981, p.308). Dos testes existentes na estatística não-paramétrica, foram utilizados os Coeficientes de Correlação por Postos de Spearman e Kendall. Em linhas gerais, eles são “uma medida de associação que exige que ambas as variáveis se apresentem em escala de mensuração pelo menos ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam dispor-se por postos em duas séries ordenadas” (SIEGEL, 1956, p.228).

Durante o processo de coleta de dados, procuraram-se informações acerca da rotatividade voluntária na organização estudada. A média, segundo fontes da própria empresa, está em torno de 20% a 22% (MENEGON, 2004), enquanto a rotatividade disfuncional — indivíduos que a organização prefere reter (ABELSON e BAYSINGER, 1984) — gira em torno de 30%. Isso significa que a rotatividade voluntária das pessoas que a organização prefere reter chega, na média dos últimos

anos, à casa dos 30%, o que demonstra a importância de estudos que indiquem diferentes mecanismos de diminuição dos índices de rotatividade voluntária e rotatividade disfuncional.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Análise qualitativa

O relato das entrevistas foi submetido à análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Na leitura flutuante foram localizadas as menções explícitas aos temas da pesquisa no relato dos entrevistados; exemplo de menção explícita sobre contrato psicológico explícito: “Na entrevista me disseram que eu subiria na carreira se [...]”. A segunda fase — a codificação — foi feita pela agregação de conteúdos da entrevista que pudessem ser classificados sob um mesmo tema, para posterior organização por semelhanças; essa sistematização dos temas possibilitou a categorização dos elementos pertencentes ao discurso dos entrevistados. As categorias decorrentes foram revistas e ajustadas considerando homogeneidade, pertinência, objetividade e proximidade, para reduzir o número de categorias e possibilitar o tratamento estatístico posterior.

As categorias definidas também consideraram os objetivos e o corpo conceitual do trabalho. Indivíduos e organizações, ao entrarem em contato, trocam uma série de expectativas e emitem sinais, estabelecendo, dessa forma, contratos psicológicos explícitos e implícitos. Visando reconhecer a existência de rupturas, foi necessário identificar antes a percepção da existência ou não dos contratos e sua explicitação por parte dos entrevistados. Para isso, estabeleceram-se três categorias: **contrato psicológico explícito, contrato psicológico implícito e ruptura do contrato psicológico**.

A quarta categoria, **reações à ruptura do contrato psicológico**, surgiu do primeiro exame qualitativo das respostas dos sujeitos entrevistados como uma categoria adicional para identificar:

- a associação entre a ruptura do contrato psicológico e a rotatividade voluntária, questão central da pesquisa aqui relatada;
- possíveis reações à ruptura do contrato psicológico.

Essa quarta categoria foi necessária, pois o relato espontâneo dos sujeitos trazia, de modo enfático, suas reações à ruptura do contrato por parte da empresa. Nela criaram-se as duas subcategorias **rotatividade voluntária e outros**, buscando-se, dessa forma, identificar as diferentes reações à ruptura do contrato psicológico. No quadro 1 apresenta-se a lista das categorias finais e exemplos de palavras e frases referentes às categorias decorrentes da análise.

Estabelecidas as categorias, o próximo passo foi identificar sua ausência e sua presença no discurso dos indivíduos. Os resultados dessa análise estão expostos no quadro 2.

Alguns trechos das entrevistas ilustram as categorias de análise apresentadas. Para melhor explicitar os resultados de

**Quadro 1**  
**Categorias Definidas pela Análise**

Categorias	Exemplos de Palavras e Frases
Contrato Psicológico Explícito	Treinamento, promoção, liderar (e suas implicações), ampla experiência profissional, critério de avaliação, plano de carreira, ganhar amplo conhecimento, crescimento profissional.
Contrato Psicológico Implícito	Sociedade, figura do estrategista, projeção profissional, desafio, trabalho não-rotineiro, <i>status</i> , aprendizado contínuo.
Ruptura do Contrato Psicológico	Palavra "realidade" seguida de negativa, rompimento, "não aconteceu", "perceber", "regras não escritas", "apesar de", "não atendimento", "mas que na prática", "quebra".
Reações à Ruptura	
• Rotatividade Voluntária	Pedido de demissão, motivo da saída.
• Outros	Falta de comprometimento, procura de novas oportunidades, sofrimento, depressão, vingança.

**Quadro 2****Resultados da Análise Categorial da Empresa**

Categorias	Entrevistados				
	1 A P	2 A P	3 A P	4 A P	5 A P
Contrato Psicológico Explícito	X	X	X	X	X
Contrato Psicológico Implícito	X	X	X	X	X
Ruptura do Contrato Psicológico	X	X	X	X	X
Reações à Ruptura					
• Rotatividade Voluntária	X	X	X	X	X
• Outros	X	X	X	X	X

Nota: A = Ausência; P = Presença.

ausência e presença de categorias, serão trabalhados a seguir aspectos dos discursos dos entrevistados por meio da técnica análise de discurso, para que se possam entender os caminhos de análise que levaram à confecção no quadro 2 e às conclusões deste trabalho.

Em todas as entrevistas realizadas observou-se a presença da categoria **contrato psicológico explícito**. Quando o entrevistado fala "queria [...] treinamento" e verbaliza "minha expectativa era ser promovido", destacam-se dois contratos psicológicos explícitos estabelecidos entre o indivíduo e a organização. O primeiro era de que, ao entrar na empresa, ele seria surpreido com uma série de treinamentos capazes de torná-lo um executivo, um real consultor que, para o entrevistado, significava "liderar pessoas, propor, pensar estrategicamente, mostrar um rumo para as pessoas. Queria ser [...] como o con-

sultor é visto: dar conselhos. [...] Como consultor eu tenho poder e gero mudança". Analisando-se materiais da empresa, foi possível observar, dentro da categoria em questão, o treinamento como parte explícita de um conjunto de benefícios oferecidos pela empresa ao empregado. O segundo contrato explícito bastante presente no discurso do entrevistado foi a promoção. De acordo com seu discurso, a promoção estaria estreitamente relacionada com o quanto o indivíduo se dedicasse à organização, pois o entrevistado, ao entender essa relação, tornou-se, segundo suas próprias palavras, "um dos maiores quebradores de pedra", para então ser promovido.

Um outro exemplo a ser considerado, ainda em relação ao contrato psicológico explícito, é quando outro entrevistado declara que procurou a consultoria para "ganhar a experiência que a consultoria pode dar" e "porque os critérios de avaliação eram uniformes". Analisando essas colocações dentro do contexto da entrevista, fica claro que o primeiro contrato psicológico explícito estabelecido entre o indivíduo e a organização era de que, ao entrar na empresa, o entrevistado teria a oportunidade de conhecer, conforme suas palavras, diferentes lugares, empresas e não teria rotina de trabalho. Esse contrato é bastante comum no mundo da consultoria, porque seus colaboradores trabalham em projetos que, costumeiramente, duram entre seis meses a um ano. Logo, o consultor tem, em sua profissão, a oportunidade de conhecer o negócio de diversos clientes, diferentes realidades, sem que entre na rotina de trabalho característica de outros negócios. O segundo contrato psicológico explícito estabelecido foi o processo de avaliação. A empresa estudada, segundo o entrevistado, possui um sistema uniforme de avaliação de seus funcionários, no qual devem ser inseridos dados padrões. Isso gera a expectativa de que seu processo de avaliação seja justo porque, segundo suas palavras, avalia as pessoas na mesma medida que as outras.

A categoria **contrato psicológico implícito** esteve presente em todas as entrevistas. Durante os primeiros contatos com a empresa foram emitidos sinais de que o trabalho em si era

intelectualmente desafiador, pois o consultor é o indivíduo que entra no cliente para agregar valor, para fazer a diferença que seus funcionários não conseguem fazer. Essas idéias estão expressas claramente quando o entrevistado diz: “Consciente ou inconscientemente eles prometem que você vai ser sócio, estrela, vai poder mostrar que você foi o cara que fez a fusão Y. Isso mexe com o ego do cara” e “quando você entra, eles dizem que você vai ser o tal, vai fazer estratégia”. Dentro dessa primeira perspectiva, e considerando-se outros pontos da entrevista, a empresa emite sinais de que o indivíduo, ao fazer parte da organização, será alguém especial, diferenciado no mercado de trabalho, e isso lhe fornece uma sensação de poder e supremacia muito forte, afinal ele é o estrategista. Isso é reforçado quando a empresa oferece, como parte de seus benefícios, treinamentos no exterior (no caso, essa empresa possui um centro de treinamento nos Estados Unidos), gerando um *status* social muito grande. O treinamento no exterior reforça a idéia de que ele é um ser diferenciado, pois, dentro de um grupo social, destaca-se com uma projeção global. Além disso, cada treinamento enfatiza o grande potencial que o indivíduo possui, sua capacidade de ser e acontecer e que a empresa reconhece isso. Outros entrevistados complementam a existência desse tipo de contrato com discursos como: “No dia da prova, teve apresentação que falava que eu ia crescer, ser muito experiente”; “você ganha mal no começo mas depois vira sócio”. Outro contrato psicológico implícito observado é: “Quando eu entrei, eles me diziam que lá era o ‘the best place to work’ [...] eles afirmavam o tempo todo que aquela era uma empresa referência”.

A categoria **ruptura do contrato psicológico** mostrou-se coerente com os contratos psicológicos explícitos e implícitos apresentados anteriormente. Com relação ao contrato psicológico explícito treinamento, um dos discursos que marcaram a ruptura foi: “O treinamento foi uma droga! Eles são falsos. A gente ia para os Estados Unidos, mas era falsidade, para cumprir carteirinha”. Isso permite caminhar para a seguinte linha de análise: o treinamento, que deveria ser o meio para que o indivíduo fosse um executivo, um consultor de verdade, falhou, mostrou-se fraco, abaixo das expectativas. Isso porque o treinamento, para o entrevistado, deveria formar estrategistas, alavancar o potencial que aquele indivíduo diferenciado e poderoso tinha para ser explorado. Isso indica três possíveis cenários que devem ser pensados pela empresa:

- ou a organização gerou expectativas muito altas em relação ao treinamento em si, como uma forma de chamar a atenção do entrevistado para os benefícios oferecidos pela empresa;
- ou o funcionário, ao elaborar grandes expectativas sobre sua atuação na organização, remeteu-as para o treinamento;
- ou, ainda, esses dois cenários anteriores ocorreram simultaneamente.

Diante da construção desses cenários, torna-se importante trazer à discussão a teoria das expectativas. Como discutido

anteriormente no referencial teórico, o comportamento do indivíduo é afetado não somente por suas preferências, mas também pelo grau em que acredita que esse resultado seja provável. No caso do entrevistado, acreditou-se na forte relação de que o treinamento seria a forma pela qual o indivíduo se tornaria um executivo, um estrategista, alguém diferenciado, independentemente da ocorrência de qualquer dos cenários. De uma forma ou de outra, as expectativas relativas ao treinamento não foram atendidas, havendo uma primeira ruptura.

Com relação ao contrato psicológico explícito promoção, um dos discursos que marcaram a ruptura foi: “A expectativa era ser promovido. Daí eu peguei um projeto desastroso e não fui promovido. [...] Teve um momento que eu rompi com a empresa. Para mim mesmo, eu rompi com o mundo consultoria”. O discurso, que envolve a questão da promoção, demonstra em diversos momentos que a empresa plantou no entrevistado a idéia de que, havendo esforço, dedicação e bons resultados, a promoção estaria garantida. Entretanto, apesar de o entrevistado ter feito o melhor em termos de dedicação e agregação de valor — e essas qualidades eram reconhecidas dentro da empresa, pois o entrevistado sinalizou isso diversas vezes —, no momento em que ele entrou em um projeto desastroso todo aquele histórico de dedicação e bons desempenhos foi desconsiderado na avaliação de promoção. Essa situação demonstra uma falha no processo de promoção, permitindo o estabelecimento do processo de ruptura do contrato psicológico.

Com relação ao contrato psicológico implícito, uma outra ruptura caracteriza-se quando um dos entrevistados diz: “Lá, na realidade você não é consultor. Lá, faz trabalho braçal, de peão, peão intelectual. Mas, para fora, para a família, você é consultor. Quando você se torna gerente, você se torna consultor. Depois de dez anos, nosso *business* é fazer brinadeirinha [...] eu era pedreiro intelectual”. Diante do discurso do entrevistado de que o *endomarketing* da empresa o fez sentir-se dono do projeto, de que lhe deu sinais de que seria um estrategista, de que seria o responsável por uma fusão, evidencia-se uma discrepância entre o discurso e a prática, tendo em vista que, no início, seu trabalho na organização se mostrou operacional demais para o nível intelectual que o entrevistado considerava ter. Isso acontece com certa frequência em alguns processos seletivos no mercado de trabalho. Muitas empresas são extremamente criteriosas e exigentes em seus processos de seleção, entretanto as posições a serem preenchidas não exigem tantos conhecimentos e habilidades do indivíduo, o que acaba gerando sentimentos que podem ir desde uma frustração até o sentimento de que houve uma ruptura do contrato psicológico, como ocorreu com o entrevistado. Depois de uma longa trajetória profissional na organização, ele descobriu que o negócio em si era uma “brinadeirinha”. Outro contrato rompido foi: “Eu achava que a empresa fosse esperar de mim liderança, negociação, que eu

fosse envolvente, proativo, que eu fosse gerenciar conflitos do projeto de forma eficaz. Na hora que agi como líder fui coibido! Me barraram dizendo que eu tinha que respeitar as relações de poder. Seja líder, nas não seja tão líder. [...] A ótica era sempre de te coibir aquilo que esperavam de você". O discurso acima evidencia a existência de um conjunto de expectativas do entrevistado em relação àquilo que a empresa esperava dele. Para ser um profissional bem avaliado, para desenvolver-se profissionalmente e mostrar sua capacidade de atuação, o entrevistado apoiou-se naquilo que acreditava ser o conjunto de expectativas da empresa em relação a ele, e agiu de maneira coerente com elas. Entretanto, em determinados momentos, o entrevistado percebeu que o seu cumprimento das expectativas da empresa não deveria ser total, pois era uma atitude malvista pela empresa.

Outro discurso muito interessante relativo à ruptura do contrato, expressa de forma muito sentida por um dos entrevistados, foi: "Até a metade da minha carreira na empresa, meu objetivo era sempre ter a melhor avaliação, até me tornar sócio. [...] O perfeito mecanismo da cenoura lá na frente. Sempre te passavam a idéia de que: 'Ah, não te pagamos bem hoje, mas te preparamos para crescer'. [...] A opção que me davam: 'Agüenta firme' [...] ou 'Se você for realmente bom, você vira sócio e vai realmente ganhar bem'. Bom, esse era meu entendimento inicial. Eu só comecei a perceber no meio do caminho... Quanto mais alto você estava, você percebia que os critérios de avaliação eram subjetivos. Vale mais o apadrinhamento do que a avaliação formal. Eu me senti traído! Como gerente, eu passei a fazer parte das avaliações e comecei a perceber que existiam panelinhas e que tudo era uma questão de... para se dar bem, você teria que ser um puxa-saco mais do que atender a um desafio técnico. [...] Isso rompeu com a confiança que eu tinha na avaliação. [...] O que me frustrou foi perceber que isso era difundido entre os sócios e gerentes e tão escondido dos níveis mais baixos. [...] quando virei gerente, a farsa caiu, apareceu". Esse trecho da entrevista apresenta claramente a ruptura do contrato psicológico explícito critério de avaliação. Durante alguns anos trabalhando na empresa, o entrevistado acreditou, confiou no processo de avaliação como algo justo e transparente. Ao se tornar gerente, todos esses adjetivos caem por terra, os verdadeiros aparecem e ele começa a participar dessa farsa. Diante disso, o entrevistado sente-se frustrado, traído, decepcionado, enganado e, pior ainda, por ter de desempenhar o papel que tanto repugna, que é o de falseador. Essa idéia é complementada quando o entrevistado diz: "O ápice, para mim, foi ver as regras não escritas... foi perceber que o sócio fazia projetos que iam contra a política da empresa. Isso clarificou minha percepção de que eles não eram coerentes, corretos". Diante dessa fala, percebe-se claramente que conviver com a farsa, com a incoerência entre o discurso e a prática presentes na empresa, seria muito difícil para o entrevistado. O contrato psicológico implícito virar sócio também foi rompido. Segundo o entrevistado, ao

longo de sua trajetória profissional na empresa A ele percebeu que o discurso de que "no começo você ganha pouco, mas depois vira sócio" não condizia com a realidade. Essa afirmativa é explicitada quando o entrevistado diz: "Você ganha pouco no começo, mas depois vira sócio. Mas isso é uma lenda...".

Algumas **reações à ruptura dos contratos psicológicos** puderam ser observadas nos discursos dos entrevistados quando perceberam a ruptura. Uma de suas reações foi a **perda do comprometimento** com a organização e procurar uma nova oportunidade de trabalho no mercado, sinalizando uma possível intenção de saída voluntária da organização. Essas reações evidenciam-se no discurso de um dos entrevistados, quando diz: "Não tenho mais comprometimento [...] eu escrevi um plano de ação para mim [...] Mandei CVs para outras consultorias". Um outro entrevistado fala sobre seu pedido de demissão voluntária como um reflexo dessa procura inicial de emprego, dizendo: "Busquei minha promoção no mercado". Evidentemente, a saída voluntária não ocorreu única e exclusivamente porque o entrevistado não conseguiu sua promoção, afinal foram muitas as rupturas de contratos psicológicos. Em diversos momentos da entrevista, o entrevistado relaciona sua saída às **frustrações**, que nada mais são do que uma consequência das rupturas ocorridas. Um outro depoimento que configura uma reação rotatividade voluntária é: "[...] decidi sair da empresa porque meus objetivos não estavam sendo atendidos. Me frustrei com as regras não escritas que eram mais importantes do que as regras escritas, a bíblia. Então, eu tive vontade de sair". Esse depoimento não deixa dúvidas de que a saída do entrevistado ocorreu por um não-cumprimento, por parte da empresa, de suas expectativas.

A categoria **vingança** foi observada em alguns discursos, como: "A empresa se ferrou, porque perderam um cara que trouxe mais dois de seus funcionários e mais um cliente"; "Eu roubei um cliente da empresa, entre aspas, porque ninguém é de ninguém". A categoria **depressão** foi expressa em um dos discursos: "Chegou um momento em que eu não tinha mais vontade de acordar para trabalhar. Eu cheguei a ficar deprimido". Essa é a demonstração de um sentimento inicial, que aflorou devido ao processo de descoberta de uma realidade desconhecida e contrária ao discurso da organização. Esse tipo de reação decorre de relações nas quais a traição e o descaso com os aspectos humanos predominam. Segundo um entrevistado, "toda ruptura psicológica traz uma certa medida de sofrimento. Mas um dos dois lados precisa tomar uma decisão no sentido do rompimento [...] Isto gerou em mim um processo depressivo brutal. Cheguei a ficar de cama por alguns dias ... não queria levantar, entende?".

#### 4.2. Análise quantitativa

Como o questionário contou com o total de oito sentenças a serem respondidas em uma escala ordinal, fez-se a combina-

ção de seus elementos tomados dois a dois, como mostra a memória de cálculo:

$$\left[ \begin{matrix} 8 \\ 2 \end{matrix} \right] = \frac{8!}{2! 6!} = 28$$

Esse resultado diz que é possível fazer 28 combinações duas a duas entre os elementos das sentenças apresentadas no

questionário. A partir disso, realizou-se a combinação dos elementos das sentenças dois a dois, de modo a conjeturar as possíveis correlações entre eles.

A partir dessas combinações, aplicou-se o cálculo de correlação de postos de Kendall e Spearman no programa de análise estatística SPSS para todas as combinações, cujos resultados podem ser observados na tabela a seguir.

### Resultados das Correlações

		RP1	RP2	RP3	RP4	RP5	RP6	RP7	RP8
<b>Tau_b de Kendall</b>									
RP1	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	1,000 --	0,476 0,203	0,272 0,467	0,213 0,557	-0,167 0,630	-0,122 0,735	-0,057 0,870	-0,315 0,382
RP2	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	0,476 0,203	1,000 --	-0,417 0,307	0,522 0,186	-0,068 0,856	-0,298 0,445	-0,070 0,853	-0,309 0,430
RP3	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	0,272 0,467	-0,417 0,307	1,000 --	0,000 1,000	-0,476 0,203	-0,298 0,445	0,350 0,354	0,309 0,430
RP4	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	0,213 0,557	0,522 0,186	0,000 1,000	1,000 --	-0,213 0,557	-0,545 0,149	0,439 0,231	0,564 0,136
RP5	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	-0,167 0,630	-0,068 0,856	-0,476 0,203	-0,213 0,557	1,000 --	0,852* 0,018	-0,743* 0,033	-0,315 0,382
RP6	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	-0,122 0,735	-0,298 0,445	-0,298 0,445	-0,545 0,149	0,852* 0,018	1,000 --	-0,814* 0,025	-0,414 0,269
RP7	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	-0,057 0,870	-0,070 0,853	0,350 0,354	0,439 0,231	-0,743* 0,033	-0,814* 0,025	1,000 --	0,648 0,074
RP8	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	-0,315 0,382	-0,309 0,430	0,309 0,430	0,564 0,136	-0,315 0,382	-0,414 0,269	0,648 0,074	1,000 --
<b>Rho de Spearman</b>									
RP1	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	1,000 --	0,519 0,232	0,297 0,518	0,275 0,551	-0,179 0,701	-0,119 0,799	-0,135 0,773	-0,338 0,459
RP2	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	0,519 0,232	1,000 --	-0,417 0,352	0,540 0,211	-0,074 0,874	-0,312 0,496	-0,076 0,872	-0,322 0,481
RP3	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	0,297 0,518	-0,417 0,352	1,000 --	0,000 1,000	-0,519 0,232	-0,312 0,496	0,378 0,403	0,322 0,481
RP4	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	0,275 0,551	0,540 0,211	0,000 1,000	1,000 --	-0,275 0,551	-0,577 0,175	0,490 0,264	0,596 0,158
RP5	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	-0,179 0,701	-0,074 0,874	-0,519 0,232	-0,275 0,551	1,000 --	0,912** 0,004	-0,827* 0,022	-0,338 0,459
RP6	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	-0,119 0,799	-0,312 0,496	-0,312 0,496	-0,577 0,175	0,912** 0,004	1,000 --	-0,889** 0,007	-0,473 0,283
RP7	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	-0,135 0,773	-0,076 0,872	0,378 0,403	0,490 0,264	-0,827* 0,022	-0,889** 0,007	1,000 --	0,731 0,062
RP8	Coeficiente de Correlação $\sigma$ (bicaudal)	-0,338 0,459	-0,322 0,481	0,322 0,481	0,596 0,158	-0,338 0,459	-0,473 0,283	0,731 0,062	1,000 --

Observações: N = 7

RPX corresponde às sentenças do questionário aplicado, sendo que  $1 \leq X \leq 8$ .

\* Correlação significante ao nível de 5% (bicaudal)

\*\* Correlação significante ao nível de 1% (bicaudal)

A partir dos resultados das correlações, observou-se que algumas delas, identificadas na tabela por asteriscos, mostraram-se significativas. Segundo os resultados obtidos, tanto pela correlação de postos de Kendall quanto pela de Spearman, as seguintes combinações mostraram-se válidas, ou seja, apresentaram-se dentro dos níveis de significância 0,05 ou 0,01:

- RP5 *versus* RP6, possuindo esta sinal positivo e um nível de significância de 0,004, ou seja, são garantidos estatisticamente 96% de confiança de que as variáveis estão correlacionadas e que existe uma concordância entre elas;
- RP5 *versus* RP7, possuindo esta sinal negativo e um nível de significância de 0,022, ou seja, são garantidos estatisticamente 97,8% de confiança de que as variáveis estão correlacionadas e que elas discordam entre si;
- RP6 *versus* RP7, possuindo esta sinal negativo e um nível de significância de 0,007, ou seja, são garantidos estatisticamente 99,3% de confiança de que as variáveis estão correlacionadas e que discordam entre si.

É importante ressaltar que o fato de uma correlação ter sinal positivo significa que valores crescentes de uma variável se associam a valores crescentes de outra, e sinal negativo significa que valores crescentes de uma variável associam-se a valores decrescentes de outra. Assim, a interpretação de cada uma dessas correlações é apresentada a seguir:

#### • RP5 *versus* RP6

Aquele que tende a concordar com o fato de a empresa ter cumprido os termos de troca estabelecidos, tende a concordar que houve o atendimento de suas expectativas.

#### • RP5 *versus* RP7

Aquele que tende a discordar do fato de a empresa ter cumprido os termos de troca estabelecidos, tende a concordar com a declaração de que o motivo da saída se deve ao não-cumprimento dos termos.

#### • RP6 *versus* RP7

Aquele que tende a discordar que houve o atendimento das expectativas, tende a concordar com a declaração de que o motivo da saída se deve ao não-cumprimento dos termos.

Como curiosidade, observou-se que a combinação RP7 *versus* RP8 apresentou para a correlação de postos de Kendall um nível de significância de 0,062 e para a correlação de postos de Spearman um de 0,074, e, em ambos os cálculos, o sinal foi positivo. A interpretação desse resultado é a de que aquele que tende a declarar que o motivo da saída deve-se ao não-cumprimento dos termos, tende a declarar que o motivo de sua saída deve-se ao não-cumprimento de suas expectativas por parte da organização.

Analizando os resultados expostos acima, de acordo com a questão de pesquisa estabelecida para este estudo, é possível

afirmar que a violação do contrato psicológico exerce influência sobre os níveis de rotatividade voluntária em empresas de consultoria em atividade no Brasil. É interessante notar que os resultados da pesquisa estão coerentes com os de outros estudos realizados por Turnley e Feldman (1999b) nos Estados Unidos, em empresas de outros setores da economia.

Tais resultados, semelhantes aos norte-americanos, demonstram que, atualmente, muitos problemas vividos pelas organizações transcendem seus ambientes econômico e estrutural, pois encontram-se na natureza humana e no modo como as relações entre indivíduo e organização são estabelecidas. Nesse sentido, se é interessante para uma empresa controlar e monitorar os índices de rotatividades voluntária e disfuncional, necessidade expressa pelo Diretor de Recursos Humanos durante os contatos, torna-se fundamental repensar a gestão de pessoas, incluindo nela a discussão do tema contratos psicológicos e a elaboração de práticas para o seu gerenciamento.

## 5. CONCLUSÕES

Atentando-se para a análise dos resultados da pesquisa qualitativa, foi possível observar que a violação dos contratos psicológicos explícitos e implícitos mostrou-se presente para todos os entrevistados. Ao analisar os resultados tanto da pesquisa qualitativa quanto da quantitativa, verificou-se a associação entre a violação do contrato psicológico e a rotatividade voluntária. Nos resultados da análise qualitativa, constatou-se que todos os cinco entrevistados apresentaram como principal reação à ruptura do contrato psicológico sua saída voluntária da organização. Os resultados da análise quantitativa reforçaram essa relação ao apresentarem correlação, com níveis de confiança de 5%, entre o não-cumprimento dos termos de troca e o não-atendimento das expectativas, e a declaração de que o motivo da saída se deve a esses fatos. Assim, conclui-se que a violação do contrato psicológico exerce influência positiva sobre a rotatividade voluntária, ou seja, ao perceberem a ruptura, todos os entrevistados da amostra saíram voluntariamente das empresas em que trabalhavam. Tal resultado está de acordo com uma das categorias encontradas por Turnley e Feldman (1999b).

Além da identificação da reação **rotatividade voluntária**, nesta pesquisa tinha-se como objetivo intermediário identificar outras possíveis reações à violação dos contratos psicológicos. A pesquisa qualitativa permitiu tal identificação em três dos cinco entrevistados, os quais apontaram reações como **perda de comprometimento, vingança e depressão**. Nesse sentido, este trabalho traz contribuições às pesquisas sobre o tema, pois apresenta três novas categorias de reações à ruptura do contrato psicológico. Enquanto o estudo aqui relatado compartilha de uma categoria do realizado por Turnley e Feldman (1999b), contribui em três diferentes categorias não expressas na literatura sobre o tema. Esse é um ponto que merece maior atenção e deverá ser objeto de futuros estudos.

Com a identificação da reação **perda de comprometimento**, é possível fazer um paralelo com os estudos citados no referencial teórico, os quais indicam que a ruptura leva os indivíduos a perderem a lealdade e agirem de forma negligente. Comprometer-se significa assumir responsabilidade sobre algo. Na medida em que o indivíduo deixa de ser responsável por aquilo que assumiu, ele pode contribuir para uma piora dos índices de desempenho organizacional e dificultar a consecução das estratégias organizacionais, entre outras coisas; isso ocorre principalmente se o indivíduo que perder o comprometimento tiver uma posição estratégica.

A reação **depressão**, também não encontrada na literatura sobre contratos psicológicos, mostra-se interessante e deveria receber atenção especial nos próximos estudos sobre o tema. Quando o indivíduo entra na organização e os contratos psicológicos são criados, estabelece-se uma relação de confiança entre as partes envolvidas. Se durante o relacionamento houver o rompimento dos contratos, como ocorreu com todos os entrevistados, as consequências desse tipo de reação podem ser danosas para ambas as partes, como descreve um dos entrevistados: “Quando existe uma ‘des-sintonia’ entre o discurso e a prática surgem sentimentos de ruptura, que é fundamentalmente psicológica e não contratual”. Sob a ótica do indivíduo, as consequências referem-se muito mais às saúdes física e psíquica, que ficam debilitadas durante o processo depressivo. Esse aspecto relaciona-se fortemente com o tema qualidade de vida, atualmente bastante discutido nas organizações.

A reação **vingança** aparece, no caso das entrevistas realizadas, no momento em que os entrevistados saem da organização e iniciam tal processo, já que suas saídas “foi[ram] magoada[s]”. A vingança é bem expressa no discurso: “A empresa se ferrou, porque perderam um cara que trouxe mais dois de seus funcionários e mais um cliente de peso [...] eu roubei um cliente da empresa” (expressão facial de orgulho de seu ato). Essa reação vai ao encontro da análise realizada na apresentação dos resultados, quando se comenta que muitos problemas vividos pelas organizações (como perda de clientes, dificuldade de reter talentos) transcendem os ambientes econômico e estrutural e encontram-se na natureza humana, como é o caso do sentimento de vingança. A indicação dessa nova categoria de reação à ruptura do contrato psicológico demons-

tra como as questões humanas podem interferir no desempenho das organizações.

Assim, ante a discussão elaborada anteriormente, conclui-se que, para as empresas que dependem de seu capital intelectual como fonte de vantagem competitiva, aliar o mecanismo de administração dos contratos psicológicos a outros já existentes e praticados torna-se um meio interessante para que possam controlar melhor seus índices de rotatividade voluntária e, com isso, reter pessoas-chave para a organização.

### 5.1. Limitações do estudo

O estudo realizado apresentou limitações importantes quanto à sua população e à sua amostra. A população não seguiu o critério rotatividade voluntária disfuncional e a definição da amostra não foi aleatória.

### 5.2. Implicações e contribuições do estudo para a gestão de pessoas

As discussões realizadas permitem uma reflexão acerca das implicações do estudo em relação à gestão de pessoas. Observando-se os resultados obtidos, entende-se que essa última deve considerar, na formulação de suas práticas e políticas de recursos humanos, aspectos do discurso organizacional e a respectiva formação de sua imagem, cuidando, dessa forma, das comunicações realizadas para que sejam coerentes com sua vivência. Outro aspecto importante a ser considerado é a saúde mental dos indivíduos, já que essa tangencia variáveis como produtividade e desempenho. Logo, atentar para que seja mantido o equilíbrio mental dos indivíduos na organização torna-se importante, pois uma empresa composta por indivíduos doentes e descomprometidos, ainda que inteligentes e capazes, pode ter suas estratégias prejudicadas.

Com relação às contribuições da pesquisa aqui relatada para o estudo das relações entre empregado e empregador, mormente no que se refere aos contratos psicológicos, este trabalho contribuiu para a formulação de outras variáveis e categorias de pesquisa que, até então, não eram encontradas na literatura: perda de comprometimento, vingança e depressão. Tais contribuições auxiliam o estudo das relações de trabalho e sua aplicação no entendimento do fator humano nas organizações. ♦

## REFERÉNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELSON, M.A.; BAYSINGER, B.D. Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, Mississippi State, v.9, n.2, p.331-341, 1984.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Arizona, v.17, n.1, p.99-120, Mar. 1991.
- CASADO, Tania. *Tipos psicológicos*: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações. 1998. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- DUTRA, J. (Org.) *Gestão por competências*: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- HOLLENBECK, J.R.; WAGNER, J.A. *Organizational behavior*: securing competitive advantage. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- KICKUL, J. When organizations break their promises: employee reactions to unfair process and treatment. *Journal of Business Ethics*, Netherlands v.29, n.4, p.289-307, Febr. 2001.

- KIDDER, D.L.; BUCHHOLTZ, A.K. Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, New Orleans, v.12, n.4, p.599-617, Winter 2002.
- KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. The Sage Commtext Series, v.5. London: Prentice Hall, 1986.
- LAHTI, R.K.; BEYERLEIN, M.M. Knowledge transfer and management consulting: a look at the firm. *Business Horizons*, Indiana, v.43, n.1, p.65-74, Jan./Feb. 2000.
- LEE, T.W.; MAURER, S.D. The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resources Management Review*, New Orleans, v.7, n.3, p.247-275, Autumn 1997.
- LESTER, S.W.; KICKUL, J. Psychological contracts in the 21<sup>st</sup> century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, v.24, n.1, p.10-21, 2001.
- MENEGON, L.F. *Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade em empresas de consultoria*. 2004. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- MORREL, K.; SIMONETTO, M. Managing retention at Deloitte consulting. *Journal of Management Consulting*, v.10, Issue 3, p.55-60, 1999.
- MORRISON, D.E. Psychological contracts and changes.
- Human Resource Management, v.33, n.3, p.353-372, Fall 1994.
- ROBINSON, S.L. Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.41, p.574-599, Dec. 1996.
- ROUSSEAU, D.M. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage, 1995.
- SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1956.
- STEVENSON, W. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STEWART, T.A. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Currency Doubleday, 1999.
- TURNLEY, W.H.; FELDMAN, D.C. A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resources Management Review*, New Orleans, v.9, n.3, p.367-386, Autumn 1999a.
- \_\_\_\_\_. The impact of psychological contracts on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, New York, v.52, n.7, p.895-922, July 1999b.
- VELIYATH, R.; FITZGERALD, E. Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arena: the sustainability of competitive advantages with implications for the firm. *Competitiveness Review*, Indiana, v.10, n.1, p.56-82, Oct. 2000.
- VROOM, V. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

### Psychological contract as a tool for human resource management

This research concentrates in a study about one of the specific instruments used by organizations to manage relationships with its employees — the psychological contracts. Through an exploratory and descriptive research, the study addresses the question if and how psychological violation influences the level of voluntary turnover in a consultant firm in operation in Brazil. By means of a qualitative and quantitative method, the research was carried out in one multinational consulting firm in the referred country. The sample, represented by five senior consultants who left the organization voluntarily, tells that the psychological violation occurs in this firm, and the voluntary turnover is associated to it. Besides these results, it has been identified new categories of psychological contract violation's reactions that have not been mentioned by literature yet.

**Uniterms:** psychological contract, human resource management, psychological contract violation.

### El contrato psicológico como herramienta para la gestión de personas

Este trabajo se dedica al estudio de uno de los instrumentos específicos utilizados por las organizaciones para administrar las relaciones con sus empleados — el contrato psicológico. Por medio de una investigación exploratoria y descriptiva, se procuró responder **si y cómo** la violación de los contratos psicológicos ejerce influencia sobre los niveles de rotación voluntaria en empresas de consultoría en actividad en Brasil. La muestra para el estudio cualitativo y cuantitativo fue compuesta por cinco consultores senior, empleados de una empresa multinacional de consultoría, que renunciaron a sus puestos. De acuerdo con los análisis realizados, se pudo concluir que hubo violación de los contratos psicológicos, y que la rotación voluntaria está asociada a la dimisión voluntaria en los casos estudiados. Además de ese resultado, se identificaron nuevas categorías de reacciones a la ruptura del contrato psicológico, aún no mencionadas en la literatura.

**Palabras clave:** contrato psicológico, gestión de personas, violación del contrato psicológico.