



**O contexto de crise e o novo quadro de relações de trabalho:
impacto no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses**

por

Vanessa Oliveira Brandão

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por:

Prof. Dr. Carlos Cabral-Cardoso

2013

Nota Biográfica

Vanessa Oliveira Brandão nasceu a 26 de Novembro de 1990 na Freguesia São Salvador, Aveiro.

Em 2008 ingressou no curso de Gestão da Universidade de Aveiro onde se licenciou em 2011 com uma média de 16 valores. Nesse mesmo ano ingressou na Faculdade de Economia do Porto no Mestrado em Economia e Administração de Empresas.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer desde já ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Cabral-Cardoso pelo apoio e ajuda neste trabalho.

Queria agradecer também aos meus amigos pelas conversas e os desabafos durante este percurso.

Por fim, gostaria de agradecer à minha família, essencialmente à minha mãe pelo apoio incondicional.

Resumo

O objetivo do presente estudo é analisar o efeito da crise económica, social e financeira em que Portugal se encontra e da introdução da nova legislação laboral na perceção de quebra e violação do contrato psicológico dos trabalhadores portugueses. Para além disso, com este estudo procura-se ainda verificar se esta perceção do trabalhador de quebra e violação dos contratos psicológicos apresenta consequências, nomeadamente ao nível da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo.

A pesquisa foi baseada na realização de um inquérito aplicado a uma amostra de 190 trabalhadores.

Os resultados chave sugerem que de facto os trabalhadores têm apresentado sentimentos de inquietação devido ao contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral e estes sentimentos têm levado a uma maior perceção de quebra e violação do seu contrato psicológico. Foi também encontrado apoio consistente para a hipótese segundo a qual os trabalhadores que apresentam maior quebra e violação do seu contrato psicológico denotam menor satisfação com o trabalho e menor comprometimento organizacional afetivo. No entanto, tanto a quebra do contrato psicológico como a violação apresentam um maior poder explicativo na diminuição da satisfação.

Foi ainda possível verificar que a perceção por parte do trabalhador de deterioração da relação entre si e o seu empregador devido à crise e à legislação laboral tem impacto na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional afetivo. A perceção de insegurança de emprego e a perda de benefícios tem impacto no comprometimento organizacional afetivo e a perceção do empregado de maior exigência do empregador tem impacto na satisfação com o trabalho. Sendo que a satisfação com o trabalho é reduzida principalmente pela perceção de quebra e violação do contrato psicológico.

Implicações teóricas e práticas dos resultados são posteriormente discutidas.

Palavras-chave: Crise; legislação laboral; contrato psicológico; satisfação com o trabalho; comprometimento organizacional afetivo.

Abstract

The goal of the present study is to analyse the effect of economic, social and financial crisis that Portugal is living and the introduction of the new labor legislation in the perception of the breach and violation of psychological contract of Portuguese employees. In addition, it is also trying find out if this perception by the employee of the breach and violation of psychological contract has consequences, namely in the level of satisfaction with work and affective organizational commitment.

The research was based in the realization of one inquiry applied to a sample of 190 employees.

The key results suggest that actually the employees have been showing feelings of concern due to the crisis context and the introduction of new labor legislation and these feelings have led to the perception of breach and violation of psychological contract. It also revealed consistent support for the hypothesis according to which the employees that present more breach and violation of their psychological contract denote less satisfaction with work and less affective organizational commitment. However, both breach of psychological contract and violation have more explicative power in the reduction of the satisfaction.

It was possible too to ascertain that the perception by the employee of the deterioration of the relation between him and his employer because of the crisis and of the labor legislation has an impact in the satisfaction with work and in the affective organizational commitment. The perception of works insecurity and loss of benefits has an impact in affective organizational commitment and the perception of the employee of the growing demand of the employer has an impact in satisfaction with work. Being that the satisfaction with work is limited mainly by the perception of breach and violation of psychological contract.

Theoretical and practical implications of the results will be subsequently discussed.

Keywords: crisis, labor legislation, psychological contract, satisfaction with work, affective organizational commitment.

Índice

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras.....	viii
Introdução	1
Capítulo 1 - Contrato Psicológico.....	4
1.1 Conceito de Contrato Psicológico.....	4
1.2 Conteúdo do Contrato Psicológico	6
1.3 Tipos de Contratos Psicológicos.....	10
1.4 Mudança do Contrato Psicológico ("novo" contrato psicológico)	14
1.5 Importância do Contrato Psicológico	18
1.6 Criação e desenvolvimento do Contrato Psicológico	18
1.7 Quebra e violação do Contrato Psicológico.....	22
1.8 Consequências da quebra e violação do Contrato Psicológico.....	26
1.8.1 Satisfação com o trabalho.....	31
1.8.2 Comprometimento organizacional	33
1.9 Síntese.....	35
Capítulo 2 - O contexto de crise e o novo quadro de relações de trabalho em Portugal	37
Capítulo 3 - Objetivos e Hipóteses de Investigação	42
Capítulo 4 - Metodologia.....	46
4.1 Procedimentos	46
4.2 Instrumento de recolha dos dados	47
4.2.1. Quebra e violação do contrato psicológico	48
4.2.2. Crise e Legislação laboral	49
4.2.3. Aspetos concretos objeto de quebra do contrato psicológico	49

4.2.4.	Satisfação com o trabalho	50
4.2.5.	Comprometimento organizacional afetivo.....	50
4.2.6.	Variáveis de Controlo	51
4.3	Caraterização da Amostra	51
Capítulo 5 - Resultados.....		53
5.1	Análise descritiva	53
5.1.1	Níveis de quebra, violação do contrato psicológico, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.....	53
5.1.2	Crise e legislação laboral	54
5.1.3	Promessas e cumprimento.....	55
5.2	Análise fatorial	55
5.3	Análise dos resultados	62
Capítulo 6 - Conclusões.....		72
6.1	Principais resultados e consequências	72
6.2	Limitações do estudo	78
6.3	Recomendações para a gestão.....	80
6.4	Sugestões para investigações futuras	82
Conclusão.....		84
Bibliografia		86
Anexos		93

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Outras definições de Contrato Psicológico.....	6
Tabela 2 - Caracterização dos quatro tipos de Contratos Psicológicos	14
Tabela 3 - Velho e Novo Contrato Psicológico	17
Tabela 4 - Correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento e vários indicadores de desempenho e de abandono da organização	34
Tabela 5 - Dados da recolha da Amostra.....	47
Tabela 6 - Caracterização da Amostra.....	52
Tabela 7 - Níveis de quebra e violação do contrato psicológico, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.....	54
Tabela 8 - Resultado da análise fatorial para a escala de crise e legislação laboral	57
Tabela 9 - Resultado da análise fatorial para escala de promessas.....	59
Tabela 10 - Resultado da análise fatorial para a escala de cumprimento	60
Tabela 11 - Resultado da análise fatorial para a escala de satisfação com o trabalho....	61
Tabela 12 - Correlações dos constructos em estudo com as variáveis demográficas.....	62
Tabela 13 - Correlações entre as variáveis	64
Tabela 14 - Regressões hierárquicas com a satisfação com o trabalho como variável dependente	68
Tabela 15 - Regressões hierárquicas com comprometimento organizacional afetivo como variável dependente	68
Tabela 16 - Correlação parcial para satisfação com o trabalho	70
Tabela 17 - Correlação parcial para comprometimento organizacional afetivo.....	70
Tabela 18 - Respostas aos itens da escala crise e legislação laboral	99
Tabela 19 - Respostas aos itens da escala de crise e legislação laboral (considerando apenas os trabalhadores com quebra do contrato psicológico).....	100
Tabela 20 - Resposta aos itens da escala de crise e legislação laboral (considerando apenas os trabalhadores com violação do contrato psicológico)	100
Tabela 21 - Média e desvio-padrão da escala de promessas.....	102
Tabela 22 - Média e desvio-padrão do cumprimento dos itens	103

Índice de Figuras

Figura 1 - Contrato Relacional e Contrato Transacional.....	12
Figura 2 - Tipos de Contratos Psicológicos	12

Introdução

Nos últimos anos a competição global, a constante mudança, a desregulamentação, os fluxos mais rápidos de informação e comunicação têm contribuído para a complexidade dos negócios (Ehrlich 1994; Hiltrop 1995, 1996; Hall & Moss 1998; Tyagi & Agrawal 2010). Cada vez mais as empresas procuram a obtenção de lucros no curto-prazo e uma maior flexibilidade para que possam ser competitivas.

A temática do contrato psicológico já existe há bastante tempo mas tem vindo a ter cada vez mais ênfase na medida em que se considera que a relação entre empregador e empregado tem vindo a mudar na sequência das alterações referidas anteriormente, dando lugar a um "novo" contrato psicológico, que muitos autores defendem ser mais transacional (Hiltrop 1995; Rousseau 1995).

Assim, o interesse no conceito de contrato psicológico tem sido renovado pois este é visto como uma estrutura para a compreensão das mudanças na relação de troca entre os intervenientes organizacionais (Anderson & Schalk 1998; Coyle-Shapiro & Kessler 2000; McDonald & Makin 2000), sendo este cada vez mais estudado para se tentar compreender as implicações e consequências para as próprias organizações.

De facto, o contrato psicológico permite analisar como essas mudanças são percebidas por aqueles que são mais diretamente afetados e facultar algumas indicações sobre os efeitos que essas alterações podem ter sobre as suas atitudes e comportamentos (McDonald & Makin 2000), que posteriormente direta ou indiretamente vão afetar as organizações.

Tem sido defendido por alguns autores que a constante alteração dos conteúdos dos contratos psicológicos têm levado a uma maior perceção por parte dos trabalhadores de quebra do seu contrato psicológico e que isso acarreta consequências graves para a organização (Ehrlich 1994; Hiltrop 1995, 1996; Hall & Moss 1998; Tyagi & Agrawal 2010).

Portugal encontra-se num período de dificuldade em que existem cada vez mais problemas sociais, pautados por aumento da pobreza, do desemprego e da própria emigração. Aliada a esta condição temos também uma situação política preocupante.

A própria situação económica tem levado a inúmeros problemas para as empresas, aumentando cada vez mais os processos de reestruturação, nomeadamente despedimentos.

Toda esta panóplia de acontecimentos tem levado a que as pessoas se sintam mais inseguras, com cada vez menos benefícios, sendo-lhes muitas vezes pedido para assumirem responsabilidades para além das suas obrigações contratuais sendo, no entanto, o envolvimento da organização na sua carreira cada vez menor. Estes sentimentos podem ser observados no nosso dia-a-dia olhando para familiares ou até colegas de trabalho mas também através dos noticiários e das manifestações e greves que se têm verificado, demonstrando o descontentamento e desespero de algumas pessoas.

O presente estudo não procura verificar se o contrato psicológico se tem alterado nos últimos anos, procura sim verificar se o contexto atual de crise económica, financeira e social e se o novo quadro de relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral estará a ter impacto no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses, nomeadamente no que toca à perceção de quebra e violação desses contratos.

Quando foram apresentados os primeiros estudos de quebra e violação do contrato psicológico as definições de quebra e violação não eram diferenciadas e ainda hoje existem artigos que não realizam essa diferenciação. Porém, neste estudo adotar-se-á a perspetiva defendida por Morrison e Robinson (1997) e Robinson e Morrison (2000). Nesta perspetiva a quebra percebida "representa uma avaliação cognitiva relativa ao cumprimento do contrato que se baseia na perceção de um funcionário do que cada parte tinha prometido e oferecido para o outro" e o termo violação corresponde ao "estado emocional e afetivo que pode seguir a partir da crença de que a organização falhou em manter adequadamente o contrato psicológico" (Morrison & Robinson 1997, pág. 230). Podendo tal como os autores defendem ocorrer que um trabalhador sinta uma quebra do seu contrato psicológico e não necessariamente uma violação.

Procurar-se-á, ainda, com este estudo verificar se a quebra e violação do contrato psicológico encontrada estará a ter impacto em duas componentes extremamente importantes para a sustentabilidade das organizações, a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo.

Este tema apresenta algo novo na medida em que procura avaliar o impacto da situação de Portugal nos últimos anos no contrato psicológico dos trabalhadores, algo que até agora não tinha sido realizado devido à atualidade do tema.

Do ponto de vista social e até económico este tema apresenta notória importância na medida em que irá ajudar a perceber como os trabalhadores estão a reagir à situação

em que vivemos e permitirá melhorar a compreensão da atual relação entre empregado e empregador. Este estudo dará ainda informação sobre o impacto das constantes alterações na satisfação dos trabalhadores no que toca ao seu trabalho e no comprometimento organizacional afetivo que são aspetos que afetam diretamente ou indiretamente o funcionamento das organizações.

A principal dificuldade encontrada na execução desta investigação foi o contato com as empresas e alguma falta de abertura destas para a participação neste estudo, muitas vezes devido ao tema abordado.

Este trabalho apresentará inicialmente a revisão bibliográfica do tema, de seguida exibirá uma secção com a explicação dos objetivos e das hipóteses do estudo e posteriormente uma secção de metodologia onde se falará do procedimento adotado, do instrumento de recolha dos dados e em que será feita uma breve caracterização da amostra. De seguida será apresentada a componente empírica do trabalho na secção de resultados e na secção das conclusões do estudo será apresentada uma discussão dos resultados encontrados, limitações, recomendações para a gestão e sugestões para possíveis pesquisas posteriores. Por fim, é apresentada a conclusão do estudo.

Capítulo 1 - Contrato Psicológico

1.1 Conceito de Contrato Psicológico

A origem do conceito de contrato psicológico é muitas vezes atribuída a Argyris, Levinson e seus colaboradores e a Schein (Hiltrop 1996; Robinson 1996; Herriot et al. 1997; Guest 1998; Hall & Moss 1998; Coyle-Shapiro & Kessler 2000; McDonald & Makin 2000; Knights & Kennedy 2005; Cullinane & Dundon 2006; Chang & Hsu 2009). No entanto, cada autor referiu-se ao conceito de contrato psicológico de forma distinta.

O primeiro autor a utilizar a terminologia de contrato psicológico foi Argyris (1960) utilizando o termo para descrever a relação entre o grupo de trabalhadores e os seus supervisores (Argyris 1960 *in* Anderson & Schalk 1998). Por outro lado, Levinson, Price, Munden e Solley (1962) definiram o contrato psicológico como expectativas mútuas que influenciam a relação entre as partes envolvidas (Levinson et al. 1962 *in* Anderson & Schalk 1998).

Schein (1965, 1980), por seu turno, defendia que o contrato psicológico implicava que o indivíduo tivesse várias expectativas não escritas para com a organização e vice-versa. De acordo com Schein, o contrato psicológico é um importante fator na determinação do comportamento numa organização (Schein 1965, 1980 *in* Anderson & Schalk 1998).

Estas primeiras definições destacaram a existência de mutualidade das expectativas entre as duas partes na relação de troca - empregado e empregador (Coyle-Shapiro & Kessler 2000).

Rousseau vem um pouco mais tarde apresentar uma definição mais estreita do contrato psicológico. Para esta autora os "contratos psicológicos são crenças individuais sobre obrigações recíprocas entre o indivíduo e a organização" (Rousseau 1989, pág. 121). Através desta definição a autora passa de um foco bilateral para um foco unilateral, ao nível individual (Anderson & Schalk 1998) pois para esta autora a crença é unilateral e é realizada por um indivíduo em particular (Rousseau 1989).

Assim, ao invés de se ter focado numa interação subjetiva e indeterminada entre as duas partes do acordo (empregador e empregado) como haviam feito Argyris, Levinson e Schein, Rousseau (1989) faz explicitamente a distinção entre concetualizações ao nível do indivíduo e ao nível da relação organizacional (Cullinane & Dundon 2006).

Para além disso, como se pode observar pela definição apresentada, Rousseau passa também de expectativas para obrigações, no pressuposto de que obrigações não cumpridas causarão respostas mais vincadas que expectativas não cumpridas (Cullinane & Dundon 2006).

Neste caso defende-se que os empregados podem de facto ter um contrato psicológico mas as organizações não, pois apresentam uma grande quantidade de agentes organizacionais tendo cada um crenças diferentes e por vezes podem oferecer contratos distintos e até contraditórios (Rousseau 1989, 1995). Sendo assim, o conceito de contrato psicológico centra-se nas experiências dos trabalhadores (Rousseau 1989).

A maior parte dos trabalhos após os estudos realizados por Rousseau e seus colaboradores mantém-se consistente com esta definição (Coyle-Shapiro & Kessler 2000). No entanto esta abordagem tem levantado a alguma polémica e Guest (1998) apresenta uma crítica ao facto de Rousseau e os seus seguidores terem ultrapassado o obstáculo de existência de diferentes agentes na organização através da reconstrução do conceito de contrato psicológico, tendo em conta apenas a perspectiva do empregado, ignorando assim os conceitos mais tradicionais. Para este autor, a realização desta reconstrução do conceito pode ter facilitado o estudo do contrato psicológico mas pode também estar a por em causa o seu verdadeiro significado, podendo levar até à redundância do conceito.

Devido às críticas que foram surgindo quanto à definição mais estreita do contrato psicológico alguns estudos posteriores voltaram a utilizar os conceitos tradicionais, incluindo assim o lado do empregador muitas vezes esquecido.

Tendo em conta as definições mais tradicionais e a de Rousseau (1989), mas também conceitos de outros autores ou existentes noutros estudos (Tabela 1), é possível verificar que o contrato psicológico pode ser sobre perceções, expectativas, crenças, promessas e obrigações. No entanto, este aspeto tem merecido alguma chamada de atenção, considerando-se importante clarificar o que contem verdadeiramente o conceito de contrato psicológico pois cada variável poderá levar a envolvimentos psicológicos diferentes (Guest 1998).

Como podemos verificar apesar do interesse da literatura do contrato psicológico, ainda não existe uma definição universal ou comumente aceite (Anderson & Schalk 1998), mantendo-se a diversidade de abordagens.

Independentemente das diferenças encontradas nas definições apresentadas por diferentes autores, o contrato psicológico é um contrato implícito, não formalizado nem

verbalizado, de natureza subjetiva, sendo um contrato dinâmico que se altera ao longo da relação de emprego e que abarca a relação estabelecida entre as partes que está para além do contrato jurídico de trabalho.

Kotter 1973	Um contrato implícito entre um indivíduo e a sua organização que especifica o que cada um espera dar e receber entre si, na sua relação (pág. 92).
Rousseau & Wade-Benzoni 1994	Crenças dos empregados em relação aos termos do seu emprego (pág. 464).
Robinson & Rousseau 1994	Crenças em promessas a serem pagas ou obrigações recíprocas (pág. 246).
Rousseau 1995	Crenças individuais, moldadas pela organização, sobre termos de um acordo de troca entre os indivíduos e a sua organização (pág. 9).
Hiltrop 1995	O que os empregados e os empregadores querem e esperam um do outro (pág. 286).
Robinson 1996	Perceção dos empregados do que devem aos seus empregadores e que os seus empregadores devem a eles (pág. 574).
Parks, Kidder & Gallagher 1998	Conjunto idiossincrático de expectativas recíprocas realizadas por funcionários relativos às suas obrigações e os seus direitos (pág. 698).
Johnson & O’Leary-Kelly 2003	Uma forma de troca social que se desenvolve entre empregadores e empregados (pág. 628).
Othma, Arshad, Hashim & Isa 2005	Um entendimento implícito entre um grupo de funcionários e o seu empregador, que surgiu como resultado de um estilo particular de liderança (pág. 325).

Tabela 1 - Outras definições de Contrato Psicológico

1.2 Conteúdo do Contrato Psicológico

Rousseau (1990) procurou determinar o conteúdo do contrato psicológico, ou seja, as obrigações dos trabalhadores face à organização e as obrigações da organização face aos trabalhadores. No entanto, neste caso só se focou na perspetiva do empregado, através de uma amostra de 224 estudantes graduados de MBA que recentemente tinham aceite ofertas de emprego. Para determinar obrigações plausíveis foram realizadas anteriormente entrevistas a gestores de recursos humanos de 12 empresas que foram entrevistados pessoalmente ou por telefone.

As obrigações organizacionais identificadas neste artigo foram:

- Promoção na carreira;
- Pagamento elevado;
- Pagamento com base no nível atual do desempenho;
- Formação;
- Segurança de emprego;
- Desenvolvimento de carreira;
- Apoio em problemas pessoais.

As obrigações do trabalhador identificadas foram:

- Ter disponibilidade para trabalhar horas-extra;
- Lealdade para com a organização;
- Comportamentos extra-papel, executando tarefas não exigidas pelo trabalho;
- Aviso prévio no caso de aceitação de outro emprego noutra lugar;
- Aceitar uma transferência;
- Recusar apoiar concorrentes do empregador;
- Proteção de informações confidenciais;
- Despende no mínimo dois anos na organização.

No entanto, Rousseau (1990) não tinha como objetivo central neste artigo testar as obrigações apresentadas, preocupando-se essencialmente com a demonstração empírica da existência de dois tipos de obrigações: de natureza transacional e natureza relacional. Independentemente disso estas obrigações foram utilizadas em muitos artigos, sendo que posteriormente Robinson (1996) encontrou suporte adicional para a relevância das sete obrigações organizacionais encontradas neste estudo.

Alguns anos mais tarde, Herriot, Manning e Kidd (1997) procuraram determinar também o conteúdo do contrato psicológico mas utilizando um método mais adequado de investigação do que Rousseau (1990), em que as obrigações foram atingidas e não impostas à priori e em que se estudou tanto o lado do empregado com do empregador, sendo a amostra constituída por 104 colaboradores e 104 gestores. Deste estudo saíram sete categorias de obrigações do empregado para com a organização e doze obrigações organizacionais em relação ao colaborador. Pôde-se ainda concluir que as obrigações do contrato psicológico foram percebidas como de natureza semelhante pelo empregado e

pela organização, sendo apenas a relevância de cada obrigação diferente para os intervenientes.

As obrigações organizacionais identificadas foram:

- Formação (promover a indução e o treinamento adequado);
- Paridade (assegurar a equidade dos procedimentos de seleção, avaliação, promoção e despedimento);
- Necessidades (permitir tempo para atender às necessidades pessoais ou familiares);
- Participação (consulta e comunicação com os empregados sobre questões que os afetam);
- Autonomia (mínimo de interferência no modo como os empregados fazem o seu trabalho);
- Humanidade (humanidade para atuar de forma pessoal e socialmente responsável e solidária para com os funcionários);
- Reconhecimento (reconhecimento ou recompensa para uma contribuição especial ou de serviço longo);
- Ambiente (criação de um ambiente de trabalho seguro e agradável);
- Justiça (justiça e coerência na aplicação das regras e procedimentos disciplinares);
- Compensação (pagamento equitativo em relação a valores de mercado e consistente quanto a premiados em toda a organização);
- Benefícios (justiça e coerência na administração dos sistemas de benefícios);
- Segurança (organizações esforçarem-se para fornecer a segurança no emprego que conseguirem).

Relativamente às obrigações dos empregados, de acordo com o mesmo estudo, elas são:

- Cumprimento de horários (trabalhar as horas para que são contratados);
- Trabalhar com zelo (fazer um bom trabalho em termos de qualidade e quantidade);
- Honestidade (lidar honestamente com os clientes e com a organização);

- Lealdade (ficar com a organização, salvaguardando a sua reputação e colocando os seus interesses em primeiro lugar);
- Propriedade (tratar a propriedade da organização de uma forma cuidadosa);
- Auto-apresentação (vestir-se e comportar-se corretamente com os clientes e colegas);
- Flexibilidade (estar disposto a ir para além da descrição do próprio trabalho, especialmente em situações de emergência).

Também Kim & Choi (2010) procuraram identificar o conteúdo do contrato psicológico na medida em que consideravam que os estudos já realizados eram de culturas diferentes e este facto poderia influenciar as ideias sobre as obrigações de empregados e empregadores. Para tal estes autores, tal como Rousseau (1990), só tiveram em conta a perceção do empregado, utilizando uma amostra de 32 inquiridos, através de entrevistas semi-estruturadas, que tinham sido demitidos e andavam à procura de novo emprego, sendo estes participantes de um programa de formação profissional oferecido pelo Departamento de trabalho coreano. Os inquiridos responderam tendo em conta as promessas/obrigações que estes tinham para com o seu ex-empregador e que achavam que o ex-empregador tinha para com eles.

As obrigações organizacionais encontradas neste estudo foram:

- Salário semelhante, se não melhor do que a média do mercado;
- Salário de acordo com o desempenho/capacidade;
- Promoção de acordo com o desempenho/capacidade;
- Vários programas educacionais/formação;
- Segurança no trabalho;
- Tratamento justo/respeito;
- Avaliação justa sem ser com base em idade, escolaridade, sexo ou antiguidade;
- Oportunidade de expressar as suas opiniões/ideias individuais.

As obrigações do empregado para com a organização encontradas foram:

- Aviso prévio antes de aceitar um emprego noutra lugar;
- Proteger segredos/informações da empresa;
- Não ajudar os concorrentes da empresa;
- Trabalhar para a empresa durante o prazo mínimo;

- Lealdade para com a empresa;
- Apreciar as políticas/procedimentos da empresa;
- Participar de atividades não diretamente relacionadas com o seu trabalho e responsabilidade;
- Obedecer ao seu superior.

Comparando os três estudos referidos anteriormente é possível verificar alguma consistência, tanto no que toca às obrigações organizacionais percebidas como às obrigações dos trabalhadores.

Alguma literatura divide, ainda, os conteúdos do contrato psicológico em dois tipos: de natureza relacional e de natureza transacional (Rousseau 1990, 1995; Robinson et al. 1994; Morrison & Robinson 1997; Millward & Hopkins 1998; McDonald & Makin 2000; Kim & Choi 2010). Esta abordagem foi iniciada por Rousseau (1990) que demonstrou empiricamente a existência destes dois tipos de obrigações. Obrigações transacionais que implicavam alta remuneração e progressão na carreira em troca de trabalho duro e obrigações relacionais que envolviam a troca de segurança no emprego por lealdade e por um comprimento mínimo de estadia na organização (Rousseau 1990).

1.3 Tipos de Contratos Psicológicos

Os contratos psicológicos de natureza relacional envolvem acordos abertos com um prazo indefinido e apresentam uma relação de troca envolvendo incentivos tanto económicos como não económicos (por exemplo, trabalho duro, lealdade e segurança). Por outro lado, os contratos transacionais envolvem trocas específicas e económicas (por exemplo, pagamento) entre as partes ao longo de um período de tempo específico, como no caso do trabalho temporário (Rousseau 1989, 1990; Rousseau & Wade-Benzoni 1994).

No que toca aos contratos psicológicos relacionais, a natureza das tarefas acordadas é dinâmica, ao contrário dos contratos psicológicos transacionais em que as tarefas estão bem identificadas. Para além disso, existe uma maior probabilidade dos contratos relacionais envolverem mais aspetos relacionados com a vida privada dos funcionários do que os contratos transacionais em que o âmbito da relação é limitado. No caso dos contratos relacionais, em termos de tangibilidade, muitas vezes é menos claro o que demarca as responsabilidades dos funcionários do que nos contratos

transacionais, em que as tarefas são observáveis e públicas (Rousseau 1990; Anderson & Schalk 1998, Figura 1).

Os contratos relacionais envolvem investimentos consideráveis por ambos os intervenientes (empregado e empregador) (Tyagi & Agrawal 2010), baseando-se a relação na confiança mútua e na lealdade.

Para além destes dois tipos de contratos psicológicos, Rousseau e Wade-Benzoni (1994) e Rousseau (1995) determinam mais dois: os contratos transicionais e os contratos equilibrados. A diferenciação entre os quatro tipos de contrato psicológicos (transacionais, relacionais, transicionais e equilibrados), neste caso, é feita através de duas variáveis - a duração da relação e a especificidade dos termos de desempenho (Figura 2).

Os contratos transicionais refletem a falta de um acordo entre as partes, bem como pouca ou nenhuma exigência de desempenho explícita ou de incentivos contingentes (Rousseau & Wade-Benzoni 1994; Hui et al. 2004).

Quanto aos contratos equilibrados apresentam um prazo ilimitado e são orientados para o relacionamento, detendo termos específicos de desempenho que poderão ser alterados ao longo do tempo (Rousseau & Wade-Benzoni 1994). Neste caso, ambos os intervenientes (trabalhadores e empresas) contribuem muito para a aprendizagem e para o desenvolvimento de cada uma das partes e as recompensas para os trabalhadores são baseadas no seu desempenho e nas suas contribuições para o alcance da vantagem competitiva necessária à empresa (Rousseau 2000).

Desta forma, os contratos equilibrados combinam o aspeto de relação ilimitada da parte dos contratos relacionais com os termos específicos de desempenho caracterizadores dos contratos transacionais (Hui et al. 2004).

Com base em cada tipo de contrato psicológico e tendo em conta as características do contrato, as obrigações da organização para com o empregado e do empregado para com a organização, ou seja, o que se espera que cada parte faça, vão ser diferentes (Tabela 2).



Figura 1 - Contrato Relacional e Contrato Transacional (adaptado de Rousseau 1990)

Termos de desempenho

<u>Duração</u>	Específicos	Não Específicos
Curto - prazo	Transacional	Transicionais
Longo - prazo	Equilibrado	Relacional

Figura 2 - Tipos de Contratos Psicológicos (adaptado de Rousseau 2000)

Forma contratual	Deveres/obrigações do membro organizacional	Deveres/obrigações do empregador
Relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se na organização e desempenhar o que lhe está consignado, mas também adotar comportamentos de cidadania organizacional; • Identificar-se com os valores organizacionais; • Ser leal à organização, empenhar-se na defesa dos seus interesses, ser bom cidadão organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer remuneração estável e emprego a longo prazo ao empregado; • Atuar com justiça, seja do ponto de vista distributivo, procedimental ou interacional; • Proporcionar oportunidades de formação e desenvolvimento na carreira; • Cuidar dos interesses e bem-estar do empregado e da sua família.
Transacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenhar apenas aquilo para que é pago; • Trazer "valor acrescentado" para a organização (sob pena de ser substituído por quem o traga); • Responsabilizar-se pelo desenvolvimento das suas próprias competências e conhecimentos; • Ser responsável pela sua própria carreira profissional (dentro ou fora "daquela" organização); • Respeitar os valores e a cultura da organização, mas sem que necessariamente se identifique com eles; • Não tem quaisquer obrigações de permanecer na organização ou de ser-lhe leal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar claramente as funções que espera que o empregado execute; • Remunerar em função do desempenho; • Aceitar como legítima a saída do empregado; • Não tem quaisquer obrigações de proporcionar estabilidade de emprego e/ou formação para desenvolvimento da carreira do empregado.
Equilibrado	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver competências com valor no mercado e que tragam valor acrescentado à organização; • Desempenhar novas e mais desafiantes funções, em 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a empregabilidade do colaborador; • Criar oportunidades de desenvolvimento para o empregado no seio da

	<p>decorrência dos desafios de competitividade a que a organização está submetida;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajudar a organização a tornar-se e manter-se competitiva. 	<p>organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a aprendizagem contínua do empregado, e auxiliá-lo a executar eficazmente tarefas progressivamente exigentes.
Transicional	<ul style="list-style-type: none"> • O empregado sente que a organização é inconsistente nos sinais relativos às suas intenções. Daí resultam sentimentos de desconfiança; • O empregado sente incerteza acerca das suas obrigações para com a organização; • O empregado espera receber retornos organizacionais progressivamente menores do que os colhidos no passado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O empregador desconfia dos seus empregados; • O empregador avalia o grau em que os empregados revelam incerteza na relação com a organização; • O empregador introduz mudanças que reduzem os benefícios concedidos aos empregados, assim delapidando a qualidade da vida laboral relativamente à dos períodos precedentes.

Tabela 2 - Caracterização dos quatro tipos de Contratos Psicológicos (Cunha et al. 2005)

1.4 Mudança do Contrato Psicológico ("novo" contrato psicológico)

Existe alguma evidência que mostra que nas últimas duas décadas têm ganho peso os contratos psicológicos mais transacionais, ocorrendo ainda uma alteração do seu conteúdo. Estas mudanças são referidas na literatura como a emergência do "novo" contrato psicológico (Hiltrop 1995; Rousseau 1995) e representam uma mudança significativa nas relações entre empregado e empregador. Esta mudança traduz-se em alterações acerca do que cada parte espera da outra, e tem-se acentuado devido às profundas transformações nas economias decorrentes da competição global, da desregulamentação e dos fluxos mais rápidos de informação e comunicação, tudo isto contribuindo para uma maior complexidade dos negócios (Ehrlich 1994; Hiltrop 1995, 1996; Hall & Moss 1998; Tyagi & Agrawal 2010). Em virtude destas mudanças, aspetos como a estabilidade, a permanência, a previsibilidade, a justiça, a tradição e o respeito mútuo têm vindo a reduzir-se na relação entre trabalhador e empregador. No

entanto, estes aspetos eram essenciais no antigo contrato (Hiltrop 1995, 1996), quando em troca destas regalias os trabalhadores correspondiam com lealdade e confiança para com a organização (Hiltrop 1995). Estes aspetos foram secundarizados cedendo prioridade à flexibilidade e à adaptação à mudança constante (Hiltrop 1995, 1996, Tabela 3).

Hiltrop (1996) utilizou uma amostra de 104 gerentes de nível médio para determinar o entendimento destes sobre os compromissos entre si e a sua organização. Este estudo permitiu verificar alterações significativas entre o novo contrato e o velho contrato. Na realidade, no caso do contrato antigo estávamos perante gestores algo paternalistas, sendo que os trabalhadores dependiam bastante da organização (Ehrlich 1994; Kissler 1994; Hall & Moss 1998). Desta forma, a própria identidade e valor dos trabalhadores eram desenhados pela organização e o emprego de longo prazo era comum para os trabalhadores que lhe eram leais (Kissler 1994).

Porém, nos últimos anos este paradigma tem-se vindo a alterar e hoje em dia o trabalhador é responsável pela própria carreira e pela criação da sua identidade e valor, assinando com a organização contratos mutuamente benéficos (Kissler 1994; Hall & Moss 1998). Assim, o fluxo regular de pessoas a sair e a entrar das empresas é visto com alguma naturalidade e o trabalho de longo prazo é na realidade pouco usual, devendo-se este facto à necessidade das empresas terem uma força de trabalho diversificada para aumentar a sua vitalidade e agilidade (Kissler 1994).

No decorrer dos últimos anos os empregadores deixaram de sentir a obrigação de proteger e proporcionar uma carreira aos seus trabalhadores, limitando-se a procurar criar oportunidades para os seus funcionários cuidarem de si próprios e desenvolverem-se nas suas carreiras. Assim, os empregadores devem disponibilizar programas de formação adequados e aconselhamento para assim aumentarem a empregabilidade dos seus empregados (Ehrlich 1994; Hiltrop 1995; Ellig 1998; Hall & Moss 1998).

No antigo contrato, o crescimento e valorização do empregado era obtido através da promoção na sua carreira. No entanto, presentemente o crescimento do indivíduo tende a ser alcançado através da realização de um trabalho significativo e apreciado pelos outros (Kissler 1994).

No que toca ao "antigo" contrato psicológico, Hiltrop (1996) identificou as seguintes características:

- Longo - prazo;

- Segurança;
- Previsibilidade;
- Igualdade;
- Certeza;
- Tradição;
- Equidade;
- Estabilidade;
- Interdependência;
- Confiança mútua;
- Lealdade;
- Fazer bem;
- Responsabilidade partilhada;
- Título e Classificação;
- Compensação em função da Posição;
- Tolerância;
- Respeito Mútuo.

No "novo" contrato, as características são:

- Resultados imediatos;
- Flexibilidade;
- Incerteza;
- Individualidade;
- Elevado risco;
- Mudança constante;
- Ganho pessoal;
- Empregabilidade;
- Resiliência;
- Oportunismo;
- Lealdade profissional;
- Fazer melhor;
- Responsabilidade pessoal;
- Fazer a diferença;
- Compensação em função dos Resultados;

- Intolerância;
- Receio.

A mudança mais visível e talvez a mais importante terá sido o facto da empresa deixar de poder garantir um posto de trabalho aos seus colaboradores (Hiltrop 1996; Tyagi & Agrawal 2010), tendo estes de se adaptar à passagem de um local de trabalho para toda a vida para múltiplas relações de trabalho ao longo da sua vida ativa. No entanto, pode-se argumentar em grande medida que o antigo contrato era um mito pois apenas alguns trabalhadores privilegiados experimentaram o tipo de segurança e previsibilidade implícita no antigo contrato, sendo que mesmo esses raramente poderiam ver essa segurança e previsibilidade como uma garantia (Guest 1998; Hall & Moss 1998).

Caraterísticas:	Velho	Novo
Foco	Segurança	Empregabilidade
Formato	Estruturado	Flexibilidade
Duração	Permanente	Variável
Âmbito	Amplo	Estreito
Princípio Subjacente	Tradicional	Forças de mercado
Troca	Lealdade e Comprometimento	Valor acrescentado
Principal responsabilidade do empregador	Pagamento justo pelo trabalho bem realizado	Pagamento elevado para desempenho elevado
Principal responsabilidade do empregado	Bom desempenho no trabalho	Fazer a diferença
Contributo principal do empregador	Salário estável e progressão na carreira	Oportunidade para o desempenho
Contributo principal do empregado	Tempo e Esforço	Conhecimento e competências

Tabela 3 - Velho e Novo Contrato Psicológico (adaptado de Hiltrop 1995)

1.5 Importância do Contrato Psicológico

O interesse no conceito de contrato psicológico tem sido renovado devido às muitas mudanças nas relações entre empregador e empregado. Para muitos autores, o contrato psicológico tem sido apresentado como um conceito útil para a compreensão das mudanças na relação de troca entre os intervenientes organizacionais (Anderson & Schalk 1998; Coyle-Shapiro & Kessler 2000; McDonald & Makin 2000), sendo o seu estudo assaz pertinente para a identificação e compreensão das implicações e consequências para as próprias organizações, das referidas mudanças.

De acordo com Shore e Tetrick (1994) mesmo quando um contrato formalizado está presente, os indivíduos apresentam a necessidade de desenvolver um contrato psicológico por três razões: redução de incerteza; orientação do seu comportamento e criação de alguma sensação de influência sobre a organização.

A redução de incerteza é conseguida pelo facto do contrato psicológico conferir aos trabalhadores um sentimento de maior segurança, dado que estes acreditam que possuem um acordo com a organização. Para além disso, o contrato psicológico pode servir para orientar o comportamento do empregado sem que haja uma necessidade de supervisão direta por parte da gestão, pois como os colaboradores idealizam que têm um acordo com a organização vão acabar por tentar servi-la de forma a serem posteriormente beneficiados.

Finalmente, o contrato psicológico transmite a sensação aos trabalhadores de que podem de certa forma influenciar o seu destino na organização visto serem uma parte do contrato.

1.6 Criação e desenvolvimento do Contrato Psicológico

Devido à importância do contrato psicológico referida anteriormente será interessante analisar como este se desenvolve e quais os seus antecedentes. No entanto, não tem sido oferecida na literatura muita atenção à sua criação e desenvolvimento.

Rousseau foi uma das primeiras autoras a dar importância a este tema, e examinando o surgimento de contratos psicológicos em recém-recrutados descobriu que os empregados tinham desenvolvido contratos psicológicos durante o processo de recrutamento (Rousseau 1990).

Com esta descoberta muitos são os autores que enfatizam a importância dos agentes organizacionais apresentarem previsões de trabalho realistas aquando da fase de recrutamento e socialização, comunicando claramente e honestamente as responsabilidades e expectativas que esperam do empregado bem como aquilo que a organização lhe dará em troca (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000; Knights & Kennedy 2005; Zhao et al. 2007). Para esta autora, a formação do contrato psicológico engloba dois fatores essenciais: fatores individuais e fatores organizacionais. No que toca aos fatores individuais, englobam-se os processos de codificação e descodificação das mensagens organizacionais e as predisposições e construções realizadas pelos indivíduos. Quanto aos fatores organizacionais compreendem as pistas sociais enviadas essencialmente pelos colegas de trabalho e as mensagens organizacionais que são comunicadas em forma de promessas por parte da organização (Rousseau 1995).

Shore e Tetrick (1994) também defendem que o desenvolvimento do contrato psicológico no início da relação de emprego é resultante da interação entre o indivíduo e o ambiente organizacional. Para estes autores, os indivíduos possuem objetivos pessoais e profissionais, que irão influenciar o contrato psicológico. Para além disso, os trabalhadores irão recolher informação sobre a organização, fornecida por agentes organizacionais diferentes e que pode variar entre si ou ser até contraditória. Todos estes elementos e informações irão contribuir para a formação do contrato psicológico. Este processo é de natureza perceptiva pelo que o desenvolvimento do contrato psicológico vai depender do processamento, da integração e da interpretação do próprio trabalhador, ou seja, da forma como o trabalhador faz sentido da informação recolhida. Shore e Tetrick (1994) identificaram também que os próprios objetivos da organização podem levar a estratégias de contrato diferentes (transacional/relacional; específico/vago; curto-prazo/longo-prazo; individualizado/padronizado) o que influencia o contrato formal mas também o contrato psicológico.

A personalidade dos trabalhadores e as diferenças individuais influenciam também o tipo de contratos psicológicos construídos e a perceção daquilo que os colaboradores estão dispostos a contribuir para a organização (Coyle-Shapiro & Neuman 2004; Raja et al. 2004).

Os trabalhadores podem construir o seu contrato psicológico também com base em formas socialmente construídas de pensar e fazer (Cullinane & Dundon 2006). Na realidade, as pessoas encontram-se numa sociedade e tal facto irá influenciar a sua

forma de agir e até aquilo que esperam ver realizado pela outra parte. As próprias leis ou costumes e o ambiente económico influenciam as crenças dos empregadores e empregados (Thomas et al. 2003).

A cultura terá influência na interpretação por parte do indivíduo das mensagens organizacionais e mensagens enviadas pelos próprios colegas de trabalho e tenderá a influenciar o tipo de contrato que os colaboradores desenvolvem de acordo com diferentes perspetivas e objetivos (Thomas et al. 2003). Thomas, Au e Ravlin (2003) demonstram a influência da cultura sobre o contrato psicológico seguindo exemplos concretos da influência do individualismo e coletivismo. Desta forma, estes autores defendem que a atenção seletiva, codificação e armazenamento da informação vão influenciar os individualistas a interpretar as mensagens da organização como transacionais e os coletivistas como relacionais no que toca à sua natureza. Para além disso, valores culturais individualistas vão motivar as pessoas a formar um contrato psicológico mais transacional para aumentar a sua independência, enquanto que valores mais coletivistas irão influenciar as pessoas a formar um contrato mais relacional para melhorar a sua interdependência e para satisfazer o consenso.

Para além disso, os trabalhadores poderão também possuir outras experiências de trabalho noutras organizações ou funções e o contrato psicológico poderá começar a ser criado com base nessas experiências anteriores (Guest 1998; Turnley & Feldman 1999).

A combinação entre a estratégia de negócio da empresa, ou seja, a posição que esta procura ter no mercado, e as próprias práticas de recursos humanos podem levar ao surgimento de contratos psicológicos, na medida em que moldam o comportamento do indivíduo e é através destas práticas que o trabalhador procura perceber os termos do seu emprego (Rousseau & Wade-Benzoni 1994).

Porém, as obrigações mútuas que o trabalhador tem relativamente à organização e vice-versa alteram-se ao longo do tempo, não se apresentando como estáticas. Esta situação prende-se com o facto de que à medida que o desenvolvimento da relação entre o empregador e o empregado se vai realizando e a perceção desse desenvolvimento se vai aprofundando, uma alteração da visão sobre o contrato poderá ocorrer, sendo que os próprios comportamentos das partes contribuem para esta situação (Robinson et al. 1994).

Rousseau (2001) apresentou várias fases da formação do contrato psicológico, começando logo no pré - emprego com base em normas profissionais e crenças sociais, depois passando pela fase do recrutamento, onde ocorre uma ativa troca de promessas e

uma avaliação de sinais por parte da organização e do trabalhador e posteriormente a fase da socialização em que há uma continuação de troca de promessas e começa a operar uma procura ativa de informação por parte dos trabalhadores/agentes, existindo uma elevada quantidade de fontes dentro da organização. De seguida, segundo a autora, sucede-se a fase de experiências posteriores em que ocorre uma troca de promessas descontinuada e onde são muitas vezes incorporadas mudanças no contrato psicológico existente. Rousseau (2001) inclui por fim a fase da avaliação, tendo sido este o foco da pesquisa do contrato psicológico. Nesta última fase pode ocorrer uma revisão do contrato psicológico ou então uma violação.

Guest (2004) defendeu que num ambiente de constante mudança é cada vez mais provável que os quadros analíticos que foram apresentados ao longo dos anos sejam menos capazes de explicar as atuais relações de emprego e comportamentos nas organizações. Desta forma, este autor apresenta um quadro analítico para a análise da relação de trabalho no século XXI.

Neste quadro analítico Guest (2004) apresenta fatores individuais e organizacionais e políticas e práticas que influenciam o contrato psicológico. Os fatores individuais têm a ver com a idade, o género, a educação, o nível na organização, o tipo de trabalho, as horas de trabalho, o contrato de trabalho, a etnia, a ocupação e os rendimentos. Enquanto que os organizacionais têm a ver com o sector de atividade, a dimensão da organização, a propriedade, a estratégia de negócio e o sindicato. No que toca às políticas e práticas o autor ressalta as práticas e políticas de recursos humanos, a participação direta, as relações de emprego, a cultura e o clima organizacional.

Como pudemos verificar existem inúmeros fatores que influenciam o desenvolvimento e criação do contrato psicológico. De acordo com o que foi referido anteriormente poderemos agrupar os fatores em contextuais (legislação, cultura nacional, ambiente económico, etc.), fatores individuais (caraterísticas específicas do indivíduo, experiências profissionais e pessoais anteriores, processos de processamento e interpretação do indivíduo, etc.) e fatores organizacionais (mensagens enviadas pelos agentes organizacionais e colegas de trabalho, práticas de recursos humanos, clima e cultura organizacional, etc.).

1.7 Quebra e violação do Contrato Psicológico

Num contrato psicológico ambas as partes têm as suas convicções sobre as expectativas criadas e promessas feitas mas não significa necessariamente que compartilhem o mesmo entendimento de todos os termos do contrato (Robinson & Rousseau 1994; Robinson 1996). Assim, muitas vezes a incoerência entre o que é prometido ou compreendido e o que é recebido é de facto um problema (Rousseau 1989).

Quando uma parte se apercebe que a outra não cumpriu determinada obrigação então esta sofre uma quebra do seu contrato psicológico (Rousseau 1989, 1995).

Nos primeiros estudos deste tema as definições de quebra e violação do contrato psicológico não foram diferenciadas. Nesta perspetiva, quando a organização ou outras partes não conseguiam responder às contribuições de um empregado da forma que este acreditava que eram obrigados a fazer, isso conduziria à perceção de violação do contrato psicológico (Rousseau 1989).

A violação de um contrato psicológico submete a relação entre empregado e empregador a um certo trauma, onde alguns fatores como a confiança e boa-fé podem vir a ser lesados. Sendo percebida uma violação do contrato psicológico haverá uma elevada reação de indignação, choque, ressentimento e raiva da parte que considera não ter sido cumprido o seu contrato (Rousseau 1989).

Porém, os autores Morrison e Robinson (1997) fizeram a distinção entre o termo quebra percebida e sentimentos de violação. Para estes, a quebra percebida "representa uma avaliação cognitiva relativa ao cumprimento do contrato que se baseia na perceção de um funcionário do que cada parte tinha prometido e oferecido para o outro". O termo violação corresponde ao "estado emocional e afetivo que se pode seguir a partir da crença de que a organização falhou em manter adequadamente o contrato psicológico" (Morrison & Robinson 1997, pág. 230).

Sendo assim a quebra refere-se à cognição de que a organização não cumpriu uma ou mais obrigações para com os seus empregados e os sentimentos de violação referem-se aos efeitos e às respostas emocionalmente profundas que ocorrem quando o trabalhador culpa a organização pela promessa ter sido quebrada (Raja et al. 2004; Bal et al. 2008). Isto é, quando o trabalhador sente que a organização poderia ter evitado o incumprimento e não o fez, a simples quebra do contrato dá lugar à violação do contrato psicológico.

Morrison e Robinson (1997) e Robinson e Morrison (2000) vieram assim defender que quando existe uma percepção de quebra do contrato psicológico não precisa necessariamente de haver violação do contrato, ou seja, os sentimentos de traição e raiva, o que não acontecia com a descrição de Rousseau (1989), pois o facto de haver uma percepção de que uma obrigação não tinha sido cumprida já daria lugar a violação do contrato psicológico incluindo um estado emocional e afetivo negativo pela parte que identificava tal facto.

Sendo assim, um interveniente poderá identificar que uma obrigação não foi cumprida, havendo uma percepção de quebra, mas poderá não experimentar violação do seu contrato psicológico. Desta forma, nesta perspectiva os conceitos de quebra e violação do contrato psicológico estão relacionados mas são apresentados como distintos.

A percepção de quebra do contrato, por sua vez, é um fenómeno extremamente subjetivo na medida em que por vezes pode ocorrer de facto uma quebra "real" do contrato e muitas outras vezes não é claro se a quebra "real" do contrato ocorreu (Robinson & Morrison 2000).

Mais uma vez através das definições apresentadas de quebra e violação do contrato psicológico é possível verificar que o lado da organização/empregador na sua grande maioria continua a ser negligenciada.

Morrison e Robinson (1997) e Robinson e Morrison (2000) tentaram aprofundar como a violação do contrato psicológico se desenvolve. Para estes autores, duas condições podem, eventualmente, dar origem a uma quebra percebida de um contrato psicológico: renegação e incongruência.

Renegação ocorre quando um agente ou agentes da organização conscientemente quebram uma ou mais promessas ao empregado, ocorrendo quer porque a organização não é capaz de cumprir essas promessas ou porque a organização não o quis fazer. Por sua vez, a incongruência surge quando o funcionário e os agentes organizacionais não apresentam o mesmo entendimento sobre as promessas realizadas. Tanto no caso em que ocorre renegação como quando estamos perante incongruência pode-se verificar uma percepção de promessa não cumprida (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000).

A incongruência vai depender de três fatores essenciais: o grau em que o conhecimento organizado sobre um determinado conceito é distinto, a ambiguidade e complexidade das obrigações pois quanto mais complexas maior será a probabilidade de

haver incongruência e a comunicação, sendo que uma boa comunicação poderá reduzir a incongruência (Morrison & Robinson 1997).

Outros dois fatores importantes para a percepção de quebra do contrato psicológico são a saliência da discrepância, que vai depender do grau de discrepância, da importância da promessa para o empregado, de esta estar ou não bastante presente na sua mente, e a vigilância exercida pelo empregado, ou seja, a monitorização de quão bem a organização está a cumprir os termos do seu contrato psicológico (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000).

Após a percepção de quebra do contrato psicológico o trabalhador poderá ou não identificar uma violação do seu contrato dependendo do processo de interpretação em que o empregado atribui significado à quebra percebida. Neste processo é avaliada não só a quebra ocorrida mas também o porquê desta ter ocorrido (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000).

Robinson & Morrison (2000) com o artigo " The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study", cujo o objetivo era comprovar parte do modelo apresentado por estes autores em 1997, puderam verificar que os empregados eram mais propensos a perceber que o seu contrato psicológico tinha sido quebrado quando a organização apresentava um desempenho abaixo do que se esperava e quando o próprio desempenho do empregado tinha sido baixo, pois estes dois fatores iriam levar a que a empresa renegasse mais as suas obrigações. Para além disto, a percepção de quebra do contrato psicológico também será maior quando o empregado não experimenta um processo formal de socialização e quando existe pouca interação entre os membros da organização antes da sua entrada pois este facto levará a que haja uma maior probabilidade de separação entre o entendimento do empregado e da organização em relação às promessas realizadas, levando à incongruência.

Porém não foi suportada neste estudo a hipótese da quebra percebida do contrato ser mais provável no caso das promessas serem transmitidas implicitamente, mais do que explicitamente.

Foi também verificado que os trabalhadores eram mais propensos a perceber uma quebra do contrato psicológico se já tivessem experimentado uma quebra do contrato em relações de trabalho anteriores e se o próprio empregado tivesse inúmeras alternativas de emprego no momento em que foi contratado. Estas situações têm a ver com o facto de que se o trabalhador já tinha experienciado quebra do contrato noutras relações e tinha outras alternativas de trabalho estaria mais vigilante, prestando mais

atenção ao facto das obrigações serem ou não cumpridas pela organização e desta forma mais facilmente detetaria a quebra.

A hipótese da quebra percebida do contrato ser mais provável na medida em que tivesse ocorrido um elevado nível de mudança organizacional não foi verificada.

Como já foi referido anteriormente a percepção de quebra do contrato psicológico não requer necessariamente que ocorram de seguida sentimentos de revolta, traição e raiva, ou seja, sentimentos de violação do contrato psicológico.

Desta forma, foi ainda possível verificar com o estudo de Robinson e Morrison (2000) que os sentimentos de violação serão particularmente intensos quando os funcionários atribuem a quebra à renegação, ou seja, quando uma ou mais promessas são quebradas conscientemente pela organização, e também quando os trabalhadores percebem que os padrões básicos de justiça foram violados.

Como se pôde verificar, não só os indivíduos constroem de forma diferente os seus contratos psicológicos dependendo de vários fatores já identificados anteriormente como também a sua percepção de quebra e violação dependem de alguns fatores.

Para além dos fatores identificados pelo estudo de Morrison e Robinson (2000) existem outros como por exemplo, a confiança inicial no empregador (Robinson 1996) e variáveis disposicionais (Coyle-Shapiro & Neuman 2004).

Os trabalhadores e os agentes organizacionais devem estar atentos a determinados aspetos que minimizam as percepções de quebra. No entanto, algumas vezes a quebra do contrato psicológico é quase que inevitável, embora as reações que se seguem possam não o ser (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000).

É frequente que os trabalhadores sintam que alguns dos aspetos dos seus contratos tenham sido quebrados, recebendo menos do que lhes foi prometido (Robinson & Rousseau 1994; Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Turnley & Feldman 2000; Knights & Kennedy 2005). De facto, Robinson e Rousseau (1994) constataram que numa amostra de recentes graduados 55% dos inquiridos acreditavam que alguns dos aspetos dos seus contratos psicológicos tinham sido violados durante os dois primeiros anos de emprego. Mais tarde, Turnley e Feldman (2000) constaram que numa amostra de gestores 52% dos inquiridos tiveram algum grau de violação do contrato psicológico e 81% dos entrevistados declaravam receber menos ou muitos menos do que lhes tinha sido prometido em pelo menos um dos fatores de trabalho examinados.

Também Knights e Kennedy (2005) verificaram que apenas 14% dos respondentes sentiam que o seu contrato psicológico não tinha sido violado em nenhum aspeto. Sendo

as áreas mais salientes de violação real e potencial associadas com o feedback do desempenho, a promoção, a formação e desenvolvimento e a deturpação por parte da organização da natureza do trabalho.

1.8 Consequências da quebra e violação do Contrato Psicológico

A quebra e a violação do contrato psicológico apresentam inúmeras consequências graves para a organização. Este tema tem sido dos mais estudados na temática do contrato psicológico. No entanto, devido ao facto de, como já foi referido a cima, muitas vezes não se realizar a separação entre o conceito de quebra e violação do contrato psicológico não existe muita clareza dos resultados dos estudos apresentados.

Vários autores demonstraram que a quebra do contrato psicológico está relacionada com uma elevada gama de atitudes e comportamentos indesejáveis para com a organização, tais como a diminuição da confiança do empregado no empregador (Robinson 1996; Deery et al. 2006; Zhao et al. 2007; Bal et al. 2008; Jafri 2012), diminuição de comportamentos de cidadania organizacional, isto é, comportamentos extra-papel, inclusive para com os clientes reduzindo a sua satisfação (Suazo et al. 2005; Zhao et al. 2007; Chen et al. 2008; Bordia et al. 2010), diminuição da satisfação dos colaboradores com o trabalho (Raja et al. 2004; Knights & Kennedy 2005; Zhao et al. 2007; Bal et al. 2008), do comprometimento organizacional afetivo (Raja et al. 2004; Zhao et al. 2007; Bal et al. 2008; Chen et al. 2008), do desempenho do empregado no seu papel (Robinson 1996; Johnson & O’Leary-Kelly 2003; Suazo et al. 2005; Zhao et al. 2007; Chen et al. 2008) e existência de relações de emprego menos cooperativas (Deery et al. 2006). Para além destas consequências, a quebra do contrato psicológico leva também ao aumento da intenção de sair por parte do empregado (Robinson 1996; Raja et al. 2004; Suazo et al. 2005; Zhao et al. 2007), do absentismo (Johnson & O’Leary-Kelly 2003; Deery et al. 2006) e ao aumento de atitudes cínicas por parte do trabalhador (Johnson & O’Leary-Kelly 2003).

Quanto à violação do contrato psicológico alguns autores demonstraram as suas implicações no que toca às atitudes e aos comportamentos indesejáveis para com a organização, como a diminuição das obrigações relacionais e transacionais percebidas pelos funcionários para com a sua entidade patronal (Robinson et al. 1994), diminuição da confiança do empregado no empregador (Robinson & Rousseau 1994; Knights & Kennedy 2005), diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (Robinson

& Morrison 1995; Turnley & Feldman 2000), da satisfação dos colaboradores com o trabalho (Robinson & Rousseau 1994; Tekleab & Taylor 2003; Knights & Kennedy 2005), do comprometimento organizacional afetivo (Knights & Kennedy 2005), do desempenho do empregado no seu papel (Turnley & Feldman 2000), da lealdade para com a organização, diminuindo a vontade do trabalhador em defendê-la perante pessoas externas (Turnley & Feldman 1999), o aumento das intenções de sair (Robinson & Rousseau 1994; Turnley & Feldman 1999, 2000; Tekleab & Taylor 2003), a rotatividade dos funcionários (Robinson & Rousseau 1994) e maiores comportamentos de negligência, tais como atrasos, falar-se de assuntos pessoais no trabalho, perda de tempo, entre outros (Turnley & Feldman 1999).

A violação do contrato psicológico é, ainda, apontada como podendo levar ao aumento da quantidade de comportamentos de expressão de desagrado que constituem um esforço construtivo que procura repor a relação de emprego e que consiste no trabalhador apresentar a sua reclamação à chefia direta com o intuito da relação ser restaurada (Turnley & Feldman 1999).

No entanto, os artigos que foram mencionados no que toca à violação do contrato psicológico e às suas implicações não realizam a diferenciação entre quebra e violação defendida por Morrison e Robinson (1997) e Robinson e Morrison (2000), o que leva a que os autores considerem que a violação ocorre quando os trabalhadores percecionam que uma ou mais promessas não foram cumpridas e que esta perceção inclui necessariamente sentimentos de raiva, traição e frustração. Esta abordagem faz com as escalas utilizadas nos questionários desses artigos apresentem itens que permitem apenas verificar se os trabalhadores consideram ou não que a empresa cumpriu com as suas promessas, ou seja, medidas de cumprimento do contrato psicológico, tal como é feito com o constructo da quebra, não apresentando itens para detetar se os trabalhadores percecionavam ou não sentimentos de violação para com a organização. Este facto surge porque estes autores compreendem a violação como algo que ocorre inevitavelmente após a quebra, sendo que no seu entender ao estarem a avaliar se os trabalhadores percecionavam quebra iam captar a ocorrência de violação.

Para Cassar e Briner (2011) tal abordagem confunde a distinção entre quebra e violação e a importância de cada conceito, limitando a compreensão sobre como cada constructo - quebra e violação do contrato psicológico - contribui especificamente para os resultados. Na realidade, vários são os autores a referenciar a importância da separação entre quebra e violação do contrato psicológico e a não obrigatoriedade de

ocorrência de violação do contrato após a percepção de quebra (e.g. Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000; Zhao et al. 2007; Cassar & Briner 2011).

Bao, Olson, Parayitam e Zhao (2011) procuraram identificar se os trabalhadores da sua amostra tinham ou não percebido sentimentos de raiva, traição e frustração para com o seu empregador e identificar o impacto destes sentimentos de violação no comprometimento organizacional. Estes demonstraram que estes sentimentos diminuem o comprometimento organizacional afetivo.

Alguns autores ao perceberem a necessidade de se reconhecer a importância da violação para os comportamentos e atitudes dos trabalhadores estudaram a violação como um mediador entre a quebra do contrato psicológico e esses resultados. Desta forma, foi possível verificar que a violação do contrato psicológico encontra-se como um mediador da relação entre a quebra do contrato psicológico e as intenções de sair (Raja et al. 2004; Suazo et al. 2005), satisfação no trabalho (Raja et al. 2004), comprometimento afetivo (Raja et al. 2004; Cassar & Briner 2011) e comprometimento instrumental (Cassar & Briner 2011). Esta abordagem tenta demonstrar que os resultados negativos da quebra são substancialmente em função do grau de violação sentido. Porém, Suazo, Turnley e Mai-Dalton (2005) não encontraram suporte para a violação do contrato psicológico mediar a relação entre a quebra do contrato psicológico e o desempenho no trabalho e os comportamentos de ajuda (um tipo de comportamento de cidadania organizacional).

Na realidade, poucos estudos têm examinado os reais efeitos da violação do contrato psicológico, pois os que se referem à violação na sua grande maioria não diferenciam os dois conceitos, acabando por estudar a quebra do contrato psicológico e os que os diferenciam a maioria centra-se nos efeitos diretos da quebra. No entanto alguns estudos, essencialmente os mais recentes, ainda procuram demonstrar a violação como mediador entre a relação da quebra e os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, demonstrando a importância da violação do contrato psicológico para a postura dos colaboradores de uma organização.

Algo extremamente relevante é o facto dos comportamentos e atitudes negativas dos trabalhadores face ao emprego poderem dar origem a enormes custos para organização, tais como perda de dias de trabalho devido ao absentismo, redução de investimento no trabalho, ou mesmo abandono do posto de trabalho, com os consequentes custos de recrutamento, seleção e formação de novos trabalhadores contratados (Chiu & Peng 2008), entre muitos outros.

Embora vários autores, como demonstrado anteriormente, tenham apontado a diminuição de comportamentos de cidadania como uma consequência da quebra e da violação do contrato psicológico, Jafri (2012) verificou que no caso de percepção de quebra de contratos transacionais essa diminuição não ocorrera. Para além disso, Johnson e O’Leary-Kelly (2003) também não encontraram suporte para a influência negativa da quebra do contrato psicológico nos comportamentos de cidadania, o que explicaram ser o resultado do facto de tais ações não beneficiarem apenas a organização mas também colegas de trabalho. Também Turnley, Bolino, Lester e Bloodgood (2003) identificaram que os empregados cujos contratos psicológicos foram quebrados são mais propensos a negar os comportamentos que beneficiam a organização como um todo, ao invés de reter aqueles comportamentos que tendem a beneficiar mais diretamente o trabalho dos seus colegas.

Tekleab e Taylor (2003) e Chen, Tsui e Zhong (2008) tentaram fazer face à limitação da literatura de apenas contemplar o lado do empregado e procuraram assim, examinar as consequências da quebra e violação do contrato psicológico nas duas perspetivas - empregado e empregador.

Como já foi referido anteriormente existem inúmeros agentes organizacionais que podem descrever o ponto de vista da organização e desta forma estes autores tiveram de escolher um deles para assim puderem analisar a quebra e violação do contrato psicológico quando esta é percebida pelo empregador.

Tekleab e Taylor (2003) utilizaram as chefias diretas como agentes representantes da organização. Estes verificaram que quando os gestores denotam violação do contrato psicológico por parte dos empregados têm tendência para diminuir as suas avaliações das contribuições dos funcionários no que toca a comportamentos de cidadania organizacional e desempenho global, apresentando tendência para apresentarem avaliações desfavoráveis destas duas contribuições dos colaboradores como reação à violação verificada.

Por seu turno, Chen, Tsui e Zhong (2008) para a análise da quebra do contrato psicológico percebida pelo empregador utilizaram os supervisores como agentes representantes da organização e identificaram que a quebra do contrato psicológico por parte do empregado se relacionava negativamente com respostas de supervisão em termos de orientação, apoio e confiança. Pois quando um supervisor percebe que o subordinado contribuiu menos para a organização do que era suposto, o supervisor reduz a sua contribuição para obter um equilíbrio na relação de troca.

É possível, ainda, identificar-se variáveis moderadoras da relação entre quebra e violação do contrato psicológico e o impacto destes nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Os fatores que influenciam esta relação são, por exemplo, a idade do empregado (Bal et al. 2008), pressões do mercado externo (Deery et al. 2006), atribuições que os funcionários fazem quando os seus contratos psicológicos são quebrados (Turnley et al. 2003), disponibilidade de emprego, suficiência da justificação para a violação e percepção de justiça procedimental (Turnley & Feldman 1999), esperança, envolvimento no trabalho, satisfação com o trabalho, exigências do emprego e locus de controlo interpessoal (Bao et al. 2011).

Assim normalmente as atitudes de trabalho serão menos afetadas pela quebra do contrato psicológico quando o trabalhador é mais velho não se verificando este facto no que toca à satisfação no trabalho (Bal et al. 2008). De igual forma, o pessoal que acredita que a organização enfrenta um aumento da concorrência e pressões maiores para com o negócio respondem menos negativamente quando existe um incumprimento das obrigações percebidas (Deery et al. 2006).

Por outro lado, os trabalhadores que acreditarem que a organização intencionalmente renegou os seus compromissos terão reações mais fortes à quebra do contrato (Turnley et al. 2003). Também os trabalhadores que detetarem maior disponibilidade de emprego, justificativas externas de violação e percepção de justiça procedimental reduzidas tendem a apresentar uma maior intenção de sair (Turnley & Feldman 1999).

Os trabalhadores que apresentam esperança, este estado positivo funcionará como uma barreira aos efeitos negativos sobre o comprometimento organizacional. O mesmo acontece com a satisfação com o trabalho e o envolvimento no trabalho. Pelo contrário, as exigências do emprego e as tensões inerentes, bem como o locus de controle interpessoal, ou seja, a predisposição para lidar eficazmente com os outros, funcionarão como catalisadores para os efeitos negativos da relação entre a violação e o comprometimento organizacional (Bao et al. 2011).

1.8.1 Satisfação com o trabalho

Como foi possível verificar anteriormente, a satisfação com o trabalho foi apontada como sendo afetada pela quebra e violação do contrato psicológico.

Quando os funcionários encontram uma quebra e violação de contrato a satisfação com o seu trabalho pode diminuir por várias razões. A primeira estará associada à discrepância entre o que era esperado e o que realmente foi recebido e a segunda com o facto de que o que não foi cumprido poder ser um aspeto do trabalho que se apresenta como uma fonte importante de satisfação para o trabalhador (Robinson & Rousseau 1994).

A satisfação com o trabalho é uma variável atitudinal que reflete como as pessoas se sentem quanto ao seu trabalho (Knights & Kennedy 2005).

Para Locke (1969) a satisfação com o trabalho é uma função da relação percebida entre o que se espera de um trabalho e o que se entende que foi oferecido (Loke, 1969 *in* Zhao et al. 2007). Desta forma e adotando esta lógica, uma divergência entre os incentivos prometidos e recebidos é suscetível de conduzir a sentimentos de insatisfação (Zhao et al. 2007).

De facto, a satisfação com o trabalho tem sido uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional (e.g. Spector 1997; Baker 2004; Cunha et al. 2005; Sesen & Basim 2012). Na realidade, existem razões importantes para a necessidade de preocupação com a satisfação com o trabalho. Primeiramente, existe uma perspetiva humanitária que assenta na lógica de que as pessoas merecem ser tratadas com respeito e justiça. Numa segunda perspetiva mais utilitária, a satisfação com o trabalho pode levar a comportamentos por parte dos trabalhadores que afetam a organização e para além disso, a satisfação com o trabalho reflete o próprio funcionamento da organização (Spector 1997).

Assim, se os funcionários insatisfeitos continuarem na organização podem apresentar comportamentos disfuncionais, tais como agressões e hostilidade para com os outros membros, rumores, roubos e sabotagens dos próprios recursos da organização (Spector 1997). Estes comportamentos afetam diretamente a organização levando a pesadas implicações para esta.

Como potenciais consequências associadas à satisfação com o trabalho, embora não haja total unanimidade na literatura, ocorrendo que em alguns artigos a relação entre a satisfação com o trabalho e estes resultados apresenta-se como modesta ou

baixa, estão também o absentismo voluntário, a rotatividade, comportamentos de cidadania organizacional e esgotamento (burnout)¹ (Spector 1997; Cunha et al. 2005). Desta forma, acredita-se que as pessoas mais satisfeitas com o seu trabalho apresentem menor absentismo voluntário, menor rotatividade e esgotamento, bem como maiores comportamentos de cidadania organizacional.

Para além das implicações diretas para a organização, a insatisfação com o trabalho é também identificada como levando a implicações para os próprios funcionários, tais como dores de cabeça e estomago, ansiedade e depressões (Spector 1997). Estas consequências da insatisfação com o trabalho por parte dos trabalhadores acabam por ter custos indiretos para a organização em termos de desempenho sub-ótimo e falta de assiduidade (Knights & Kennedy 2005).

Uma das implicações mais importantes da satisfação com o trabalho tem a ver com o impacto que esta tem junto dos clientes, sendo esta particularmente evidente no caso dos serviços. Os trabalhadores mais satisfeitos com o seu trabalho tenderão a realizar com maior qualidade as suas tarefas e os clientes tenderão a ficar também mais satisfeitos e a classificar os serviços como de qualidade superior (Reynierse & Harker 1992; Yoon et al. 2001; Cunha et al. 2005; Snipes et al. 2005).

Snipes, Oswald, LaTour e Armenakis (2005) evidenciam a importância dos fatores intrínsecos da satisfação com o trabalho, como por exemplo, a natureza do trabalho e satisfação com os clientes como preditores da qualidade do serviço ao cliente, sendo estes fatores muitas vezes esquecidos. No entanto, também a satisfação com os benefícios por parte dos trabalhadores (fator extrínseco) foi identificado como preditor de elevada importância da qualidade do serviço para o cliente.

Devido aos impactos apresentados desta variável, é notório que a satisfação no trabalho é um tema que deve ser tido em conta pelas organizações, sendo de extrema importância que os gestores tentem minimizar a quebra e violação do contrato psicológico dos seus trabalhadores por forma a não diminuírem a satisfação destes para com o seu trabalho, minimizando as implicações da insatisfação para a própria empresa, mas também os impactos para os próprios trabalhadores e para a sociedade como um todo.

¹ Burnout "é um estado emocional/psicológico de angústia experienciado no trabalho" (Spector 1997, pág. 65).

1.8.2 Comprometimento organizacional

Tal como a satisfação com o trabalho, também o comprometimento organizacional é afetado pela quebra e violação do contrato psicológico.

Embora haja alguma diversidade conceptual, o comprometimento organizacional pode ser concebido como uma forte identificação e envolvimento com a organização (Knights & Kennedy 2005). Este vai-se desenvolvendo lentamente e de forma consistente ao longo do tempo como resultado da relação estabelecida entre empregador e empregado (Mowday et al. 1982 *in* Knights & Kennedy 2005).

Na literatura do comprometimento organizacional é possível distinguir duas abordagens: a abordagem comportamental, em que se consideram os trabalhadores empenhados numa ação específica e não propriamente numa identidade, estabelecendo um padrão comportamental de difícil reversibilidade tendendo a repeti-lo, e uma abordagem atitudinal em que a atitude de envolvimento existe quando o trabalhador de facto se identifica e envolve com a organização em que se encontra (Iverson 1996).

A destrição do conceito de comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e instrumental tem vindo a ser comumente aceite, modelo multidimensional desenvolvido por Allen e Meyer (1990) numa perspetiva de comprometimento organizacional enquanto atitude. Desta forma e seguindo esta perspetiva, a componente afetiva do comprometimento organizacional tem a ver com o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado e envolvido na organização, permanecendo na organização porque quer. A componente normativa do comprometimento organizacional tem a ver com o grau em que o trabalhador possui um sentimento de obrigação de permanecer na organização e a componente instrumental denota o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização por reconhecer os custos associados à sua saída, permanecendo na organização porque precisa (Allen & Meyer 1990).

Uma quebra e violação do contrato psicológico irão diminuir, tal como já foi referido, os níveis de confiança entre empregado e empregador e a identificação que o empregado tem para com a sua organização (Robinson 1996), sendo suscetível que neste seguimento haja uma diminuição do comprometimento afetivo e um aumento ou então uma não alteração do comprometimento instrumental (Zhao et al. 2007; Cassar & Briner 2011).

Embora haja alguma discrepância nos resultados empíricos (Randall 1990), vários estudos permitem verificar que colaboradores com elevado comprometimento organizacional vão apresentar menores níveis de absentismo voluntário, intenções de sair e rotatividade e maiores níveis de pontualidade, comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel, aceitação das mudanças e desempenho (e.g. Angle & Perry 1981; O'Reilly & Chatman 1986; Meyer et al. 1989; Tett & Meyer 1993; Hunt & Morgan 1994; Iverson 1996; Sagie 1998; Yousef 2000; Jaramillo et al. 2005). Isto ocorre porque as pessoas comprometidas estão dispostas a fazer sacrifícios e a suportarem condições de trabalho altamente exigentes (Goleman, 1999 *in* Cunha et al. 2005).

Estas implicações do comprometimento organizacional aplicam-se predominantemente à componente afetiva e à normativa. Na verdade, as consequências do comprometimento instrumental sobre a maioria das variáveis referenciadas tendem a ser contrárias às verificadas pelas restantes componentes de comprometimento organizacional (Tabela 4). É ainda possível verificar que a componente afetiva é a que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis.

Todas estas consequências demonstram a importância do comprometimento organizacional para a organização e o impacto que os trabalhadores não comprometidos poderão ter no dia-a-dia da organização. Tal facto, como na satisfação com o trabalho, denota a importância da organização tentar cumprir as suas promessas para com os trabalhadores de forma a que estes não sintam quebra e/ou violação do contrato psicológico.

	Dimensões/ Componentes		
	Afetiva	Normativa	Instrumental
Intenções de abandonar a organização	--	--	-
Abandono efetivo (rotatividade)	--	--	-
Absentismo	-	0	0
Comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel	++	+	-
Desempenho global dos indivíduos	++	+	-
Atitudes favoráveis perante a mudança	+	+	-

Tabela 4 - Correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento e vários indicadores de desempenho e de abandono da organização (adaptado de Cunha et al. 2005)

1.9 Síntese

Neste primeiro capítulo foram apresentados os temas considerados mais relevantes no que toca ao contrato psicológico.

Primeiramente, foi discutido o conceito de contrato psicológico. O contrato psicológico é um contrato implícito, não formalizado nem verbalizado, de natureza subjetiva e dinâmica, que abarca a relação estabelecida entre as partes que está para além do contrato jurídico de trabalho.

O conteúdo do contrato psicológico detém as obrigações percebidas do trabalhador para a organização e vice versa, podendo ser mais relacional ou mais transaccional, tendo este conteúdo sofrido alterações ao longo dos anos. Na realidade, cada vez mais se defende que estamos na direcção de contratos mais transaccionais, muitas vezes sendo referenciado na literatura como a emergência de um "novo" contrato psicológico, onde passamos de aspetos como a permanência, a previsibilidade e a estabilidade para uma maior flexibilidade e adaptação à mudança constante. Estas alterações nas relações estabelecidas entre empregador e empregado têm renovado o interesse no conceito de contrato psicológico como forma de análise destas mudanças.

O contrato psicológico é desenvolvido com base em vários fatores, não sendo este um contrato estático altera-se ao longo da relação estabelecida entre empregador e empregado.

Existem ainda alguns fatores que podem levar à perceção de quebra e violação do contrato psicológico. A quebra de um contrato psicológico ocorre quando uma das partes deteta que uma ou mais promessas não tenha sido cumprida. Quanto à violação ocorre quando a parte que percebe o não cumprimento de promessa(s) denota sentimentos de frustração, traição e raiva. Efetivamente, tal como foi defendido é possível que uma pessoa denote quebra do contrato psicológico mas não necessariamente violação desse contrato (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000).

Tanto a quebra como a violação do contrato psicológico do trabalhador têm consequências, sendo estas danosas para a própria organização, como no caso da insatisfação com o trabalho e a falta de comprometimento organizacional.

Na realidade, o contrato psicológico é um tema interessante e bastante estudado. No entanto, existem de facto algumas lacunas no seu estudo, começando pela falta de

unanimidade no que toca ao seu conceito, faltando perceber quais são os intervenientes que detêm este tipo de contrato e que variáveis psicológicas contém.

Para além disso, a literatura tem-se debruçado sobretudo sobre o estudo do contrato psicológico segundo a perspetiva do empregado, deixando de lado a perspetiva do empregador, salvo raras exceções em que alguns autores observaram esta lacuna e consideraram de extrema importância aprofundar também o outro lado da relação. No entanto, mesmo quando se pretende analisar o outro lado da questão, neste caso o lado do empregador, tem sido difícil definir qual será o agente organizacional que deve ser considerado para descrever o ponto de vista da organização.

Outra lacuna do estudo do contrato psicológico é a pouca atenção dada aos fatores que levam à criação e ao desenvolvimento deste contrato e também aos fatores que potenciam ou não a perceção de quebra e violação do contrato psicológico. No entanto, este estudo demonstra-se importante para a compreensão dos aspetos que contribuem para a formação do contrato psicológico como também para o entendimento dos fatores que potenciam a perceção de quebra e violação, permitindo que as partes estejam mais atentas a esses aspetos e possam minimizar estas ocorrências.

Mesmo no que toca à quebra e violação do contrato psicológico não existe total unanimidade dos conceitos, o que leva a que exista pouca consistência no que toca às consequências da quebra e violação do contrato psicológico, não sendo totalmente perceptível em que medida cada uma - quebra e violação - afeta os resultados (Cassar & Briner 2011).

Capítulo 2 - O contexto de crise e o novo quadro de relações de trabalho em Portugal

Como é do conhecimento geral, Portugal encontra-se numa situação económica degradada. O país já se encontrara em dificuldades económicas e financeiras anteriormente mas esta situação piorou com a crise financeira internacional, que emergiu no final de 2007, e que teve repercussões desastrosas para os países da zona do euro, atingindo significativamente o nosso país.

A recessão verificada acabou por levar Portugal em Maio de 2011 a pedir um resgate financeiro, concedido pela União Europeia, Fundo Monetário Internacional e Banco Central Europeu.

Em contrapartida deste financiamento, o governo necessita de cumprir um plano de austeridade para reduzir o seu défice orçamental. Este plano não tem precedentes e é muitas vezes criticado pela sua dureza, tendo inclusive levado a várias manifestações pela população por vários pontos do país.

Assim, aliada a esta situação o país está também perante problemas sociais profundos, surgindo cada vez mais os denominados "novos pobres", pessoas que viviam minimamente bem conseguindo fazer face às suas necessidades e que hoje em dia estão numa situação algo precária muitas vezes com dificuldades para cumprirem os seus compromissos, havendo um agravamento significativo da pobreza. Em 2010, quase 40% das famílias estavam endividadas tendo cerca de 25% das famílias hipotecas sobre a sua casa principal (Banco de Portugal & INE 2012) e em 2011, 24,4% da população estava em risco de pobreza ou exclusão social, o que totalizava 2,6 milhões de pessoas, embora abaixo dos 25,3% observados em 2010 e dos 26% em 2008 (EUROSTAT 2012).

Portugal tem apresentado também níveis de desemprego elevados exibindo em Julho de 2013 uma taxa de desemprego de 16,5%, depois de atingir o valor mais elevado nos meses de Janeiro e Fevereiro com uma taxa de 17,6%. No entanto, ainda assim Portugal continua bastante acima da média europeia (EUROSTAT 2013).

Devido a este desemprego muitos são os portugueses que optam pela emigração de forma a obterem uma vida melhor e conseguirem prosseguir alguns sonhos no que toca à sua carreira. Muitos destes emigrantes são jovens recém-licenciados que não

conseguindo encontrar emprego no seu país emigram por forma a deterem mais oportunidades e perspetivas de vida.

Esta situação económica e social tem sido aliada a uma situação política preocupante, pautada muitas vezes por instabilidade. Toda esta panóplia de acontecimentos e o negativismo dos portugueses associado à recuperação económica e financeira de Portugal tem levado a que as pessoas se encontrem desiludidas e algo derrotadas.

Mas a crise económica tem tido também impacto para as empresas muitas delas deparando-se com dificuldades de financiamento e com a diminuição do consumo das famílias, dificultando a sua sobrevivência e a manutenção das boas práticas de desenvolvimento de pessoas e promoção de carreiras.

A globalização, a maior concorrência e a evolução tecnológica, tal como já foi referido, têm levado ao surgimento de um novo paradigma no que toca à relação empregador e empregado, muitas vezes pautada por processos de reestruturação, downsizing¹, reorganização, fusão e aquisição. Como pudemos verificar, este facto tem levado a que se fale, e já há alguns anos, de um "novo" contrato psicológico em que a própria segurança de emprego é posta de lado e a progressão na carreira é muitas vezes deixada a cargo dos trabalhadores. Este facto tem sido apontado várias vezes como podendo levar a uma maior perceção de quebra do contrato psicológico por parte do trabalhador, que se tem vindo a adaptar às mudanças verificadas na sua relação de trabalho (Ehrlich 1994; Hiltrop 1995, 1996; Hall & Moss 1998; Tyagi & Agrawal 2010).

Situações de processos de reestruturação, downsizing, reorganização, fusões e aquisições também têm ocorrido em Portugal e as pessoas têm-se deparado com a necessidade de se adaptarem a uma nova relação de trabalho em que o emprego já não é para toda a vida e em que já não existe a previsibilidade e a progressão na carreira que existia anteriormente. Num estudo realizado por Marques (2008) na sua tese de doutoramento foi possível verificar que em 1.357 empresas portuguesas analisadas, 553 tinham empreendido a prática de despedimento coletivo entre 1993-2005, totalizando 834 despedimentos coletivos. No entanto, a própria situação económica em que vivemos e as suas consequências para as empresas contribuem para o incremento destas

¹ Downsizing é a redução realizada nas organizações pelas suas administrações usando os recursos humanos e/ou capitais para corrigir desalinhamentos e melhorar o desempenho quando o declínio organizacional e do meio estão presentes. Por meio de cortes em recursos os processos internos da organização acabam por ser realinhados com as limitadas oportunidades (DeWitt 1993).

mudanças na relação de trabalho, na medida em que as empresas necessitam de cada vez maior flexibilidade para fazer face aos entraves que encontram e muitas vezes nem isso é suficiente, tendo mesmo de fechar portas.

É possível verificar, nos últimos anos, um acréscimo de processos de reestruturação incluindo despedimentos muitos deles coletivos maioritariamente por empresas multinacionais com fábricas no nosso país, procurando reduzir custos. É, ainda, cada vez mais difícil encontrar um novo emprego ou entrar pela primeira vez no mercado de trabalho. Resultado disso é o facto do número de registados nos centros de emprego do continente e regiões autónomas terem aumentado significativamente, totalizando no final de 2012, 710.652 desempregados (IEFP 2013).

A crise económica tem tido impacto também nos lay-offs² na medida em que em 2009, 61.740 trabalhadores estavam abrangidos por esta medida, sendo este número 15 vezes superior ao verificado em 2008 (MEE & DGERT 2012). Para além disso também como reflexo da crise em que vivemos tem-se verificado um aumento do recurso ao trabalho temporário e à diminuição da duração média dos contratos firmados neste sector (IEFP 2012).

A alteração mais recente ao código de trabalho português é um exemplo da necessidade de maior flexibilidade das empresas e que tem sido reconhecida pelo Governo. Esta nova lei, que entrou em vigor em 1 de Agosto de 2012, prevê essencialmente a possibilidade de criação de bancos de horas individuais e grupais; cortes para metade no valor pago pelas horas extraordinárias; eliminação do descanso compensatório no caso do trabalho extraordinário; redução de feriados; possibilidade de desconto nas férias dos trabalhadores aquando do encerramento das empresas no caso de pontes por decisão da empresa; eliminação da majoração entre 1 e 3 dias de férias acrescidas aos 22 dias úteis; facilitação do recurso à redução do período normal de trabalho ou suspensão do contrato de trabalho por motivo de crise empresarial (lay-off); facilitação de despedimentos e indemnizações mais baratas. No que toca aos despedimentos, o empregador poderá avançar com despedimentos por extinção do posto de trabalho e por inadaptação, sendo que o despedimento por inadaptação poderá ser realizado sem a introdução de novas tecnologias ou mudanças de posto de trabalho, o

² O lay-off consiste na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo. Podendo ocorrer devido a motivos de mercado, motivos estruturais ou tecnológicos ou, ainda, devido a catástrofes ou outras ocorrências que tenham afetado a atividade da empresa. No entanto tais medidas têm-se de mostrar indispensáveis para assegurar a vitalidade económica da empresa e a manutenção dos seus postos de trabalho (Portal da Segurança Social 2013).

que não acontecia anteriormente (Lusa 2012; Peixoto et al. 2012). As mudanças na legislação do trabalho foram efetuadas, regra geral, no sentido da diminuição dos direitos dos trabalhadores e do reforço da precaridade da relação de trabalho.

Esta constante alteração dos direitos dos trabalhadores e os sacrifícios que têm que enfrentar bem como, associada à crise, as mudanças nas práticas de recursos humanos poderá aumentar a probabilidade dos próprios trabalhadores denotarem uma quebra ou violação do seu contrato psicológico.

As pessoas estão, assim, a experienciar uma sensação de inquietação para consigo próprias e em relação aos seus empregadores. E deparando-se com mais incerteza, cada vez menos benefícios e com, na maioria das vezes, mais trabalho e responsabilidades muitos trabalhadores podem compreender que a relação entre si e o seu empregador está a mudar drasticamente e que o seu contrato psicológico foi quebrado e até violado (Hiltrop 1995).

A constante diminuição do envolvimento da organização na carreira do empregado e a esperança de que o funcionário dê cada vez mais à organização, muitas vezes para além das suas obrigações contratuais, acarreta um desequilíbrio no contrato psicológico (Freese 2007). Devido a este desequilíbrio alguns trabalhadores poderão diminuir os seus esforços para com a organização, procurando restabelecer o equilíbrio perdido.

Freese (2007), na sua tese de doutoramento, identificou que numa amostra de quatro organizações holandesas no sector dos cuidados de saúde que implementaram mudanças organizacionais, as violações percebidas pelos funcionários aumentaram com os processos de mudança organizacional.

Também Pate, Martin e Staines (2000) puderam constatar que numa subsidiária localizada na Escócia onde tinham ocorrido despedimentos e mudanças nas políticas de recursos humanos com o intuito de redução de custos e flexibilidade, os trabalhadores tinham percebido quebra e violação do contrato psicológico tendo este facto implicações para a empresa dificultando possíveis mudanças organizacionais no futuro.

Turnley e Feldman (1998) procuraram determinar a influência que situações como downsizing, reorganização, fusão e aquisição tinham na violação do contrato psicológico e verificaram que os gestores que trabalhavam em empresas com situações descritas a cima, ou seja, que se encontravam em reestruturação, eram mais propensos a sentir violação do contrato psicológico.

Também Morrison (1994) demonstrou que as reestruturações aumentaram a sensação de perigo dos trabalhadores levando muitos deles a denotarem sentimentos de

traição. Os trabalhadores acabaram por se sentir traídos por não se considerarem preparados, por terem visto colegas a serem usados e depois descartados e pela aparente indiferença para com os antigos contratos psicológicos.

O mesmo autor também afirma que fazer mudar as pessoa não é particularmente difícil, o problema maior é conseguir fazer mudar um conjunto de pessoas e todas na mesma direção. Neste percurso, algumas expectativas ficarão pelo caminho (Morrison 1994), o que dificultará o processo.

Como já foi referido anteriormente a relação entre empregador e empregado é dinâmica e é afetada de entre vários fatores também pelo próprio contexto, por exemplo pela mudança do ambiente económico (Robinson et al. 1994; Thomas et al. 2003; Metz et al. 2012).

Metz, Kulik, Brown e Cregan (2012) através de uma amostra de gestores da Austrália puderam constatar que alguns dos termos do contrato psicológico depois da crise financeira global tinham sido deteriorados, maioritariamente nas empresas mais afetadas pela crise.

No entanto, a perceção de quebra do contrato psicológico e violação são subjetivas e dependem dos trabalhadores e das próprias circunstâncias.

Algo que contribuirá muito para a perceção ou não por parte dos empregados de violação das obrigações é a atribuição ou não desse incumprimento a situações externas ao empregador, ou seja, os indivíduos perceberem que a organização era incapaz de manter as suas promessas devido a forças que estão para além do seu controlo direto (Morrison & Robinson 1997; Turnley & Feldman 1998; Robinson & Morrison 2000).

Será importante avaliar se neste contexto de crise e de novo quadro de relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral, se verifica uma maior inquietação entre os trabalhadores portugueses, levando-os a percecionarem uma quebra e/ou violação do seu contrato psicológico. A importância desta questão resulta do facto da perceção por parte dos colaboradores de quebra e violação do contrato psicológico levar a implicações muito significativas para as organizações. Estas consequências negativas para as empresas poderão levar a um "ciclo vicioso" prejudicando ainda mais os trabalhadores e até a própria economia no que toca à sua recuperação.

Capítulo 3 - Objetivos e Hipóteses de Investigação

O objetivo principal do estudo é verificar se no contexto em que Portugal se encontra com a presença de uma forte crise económica, social, financeira, e num quadro de mudanças significativas ao nível das relações de trabalho em resultado de alterações na legislação laboral e de níveis muito elevados de desemprego, são perceptíveis impactos no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses. Para além disso, procura-se verificar até que ponto as perceções de quebra e de violação dos contratos psicológicos dos trabalhadores têm impacto na sua satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional afetivo. Assim, com base na revisão bibliográfica apresentada nos dois capítulos anteriores e de acordo com os objetivos do estudo definiram-se cinco hipóteses.

Nos estágios iniciais da investigação nesta área e mesmo em alguns estudos posteriores, os investigadores utilizaram os termos quebra e violação do contrato psicológico como se fossem sinónimos e até muitas vezes utilizando o termo de violação do contrato psicológico para se referirem a todos os casos em que os funcionários recebiam menos do que lhes tinha sido prometido. No entanto, Morrison & Robinson (1997) vieram explicitar realmente a distinção destes dois conceitos, que embora relacionados são realmente distintos.

Devido à situação fragilizada da economia portuguesa e ao novo quadro de relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral é expectável que as pessoas sintam uma maior insegurança e uma diminuição constante de benefícios, sendo pressionadas para dar igual ou maior contributo à entidade empregadora, sem a correspondente compensação. Não raro, a compensação auferida sofre mesmo uma redução, ainda que o esforço e o contributo de cada trabalhador sejam maiores. Esta realidade poderá de facto fazer com que os trabalhadores percecionem uma quebra do seu contrato psicológico na medida em que estes percecionam que aspetos do seu contrato psicológico não estão a ser cumpridos (Hiltrop 1995).

Para além disso, a situação que o país atravessa tem aumentado substancialmente os processos de reestruturação das empresas e das organizações em geral, amiúde acompanhados por despedimentos coletivos, o que tende a incrementar a perceção dos trabalhadores de quebra do seu contrato psicológico (Pate et al. 2000). Assim, as

peçoas tenderão a sentir que os empregadores não cumpriram com uma ou mais obrigações do seu contrato psicológico, percecionando uma quebra desse contrato. Assim é formulada a seguinte hipótese:

H1 - A perceção de quebra do contrato psicológico está positivamente associada ao contexto de crise e ao novo quadro de relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral.

A gravidade da crise económica, social e financeira em Portugal e a própria alteração verificada na legislação laboral, poderá facultar as condições propícias a que as perceções de quebra se traduzam em perceções de violação do contrato psicológico, caso em que os trabalhadores desenvolvem sentimentos de traição, raiva e frustração para com a organização pelo facto de estar a descartar e a não cumprir com as promessas realizadas anteriormente.

No entanto, alguns autores referem que a violação do contrato psicológico só ocorrerá quando os trabalhadores percecionarem que a quebra desse contrato se deve ao próprio empregador e não a fatores externos, a que o empregador seja alheio. De facto, o próprio contexto degradado do país poderá levar os indivíduos a perceber que a organização era incapaz de manter as suas promessas devido a forças que estão para além do seu controlo direto e neste caso os trabalhadores poderão percecionar quebra do contrato psicológico e não violação desse contrato (Morrison & Robinson 1997; Turnley & Feldman 1998; Robinson & Morrison 2000).

No entanto, devido à revolta que os trabalhadores poderão sentir e a constante inquietação para consigo e em relação aos seus empregadores poderá levar a que os trabalhadores percecionem violação do seu contrato psicológico, sentindo alguma raiva, traição e frustração por terem dado tanto à organização e agora não serem recompensados. Assim é formulada a seguinte hipótese:

H2 - A perceção de violação do contrato psicológico está positivamente associada ao contexto de crise e ao novo quadro de relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral.

A quebra e violação do contrato psicológico leva a uma menor satisfação com o trabalho para os trabalhadores (Robinson et al. 1994; Tekleab & Taylor 2003; Raja et al.

2004; Knights & Kennedy 2005; Zhao et al. 2007; Bal et al. 2008), na medida em que a quebra e violação de uma ou mais promessas por parte da organização cria uma discrepância entre o que era esperado e o que realmente foi recebido, e o que não foi cumprido poderá ser um aspeto do trabalho que se apresentava como uma fonte importante de satisfação para o trabalhador (Robinson et al. 1994).

A quebra e violação do contrato psicológico pode levar também a um menor comprometimento organizacional afetivo (Raja et al. 2004; Knights & Kennedy 2005; Zhao et al. 2007; Bal et al. 2008; Chen et al. 2008; Bao et al. 2011) na medida em que associado a essa quebra e violação do contrato psicológico irão diminuir os níveis de confiança entre empregado e empregador e a identificação do empregado com a sua organização (Robinson 1996), sendo suscetível que neste seguimento haja uma diminuição do comprometimento afetivo (Zhao et al. 2007; Cassar & Briner 2011).

A componente afetiva do comprometimento organizacional tem a ver com o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado e envolvido na organização, desejando nela permanecer (Allen & Meyer 1990). Embora existam outras dimensões de comprometimento organizacional - normativo e instrumental - o foco dado neste estudo é à componente afetiva na medida em que esta é particularmente afetada perante uma perceção de quebra e violação do contrato psicológico (Zhao et al. 2007) e porque a componente afetiva é a que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis (Cunha et al. 2005). Sendo assim podem ser definidas as seguintes hipóteses:

H3a - A satisfação com o trabalho está negativamente associada a perceções de quebra do contrato psicológico.

H3b - O comprometimento organizacional afetivo está negativamente associado a perceções de quebra do contrato psicológico.

H4a - A satisfação com o trabalho está negativamente associada a perceções de violação do contrato psicológico.

H4b - O comprometimento organizacional afetivo está negativamente associado a perceções de violação do contrato psicológico.

Visto a quebra do contrato psicológico ser a perceção por parte do empregado de incumprimento de promessas e obrigações feitas pelo seu empregador e a violação do contrato psicológico o sentimento que ocorre posteriormente de raiva, frustração e

traição pela verificação desse incumprimento (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000) é de alguma forma de esperar que esses sentimentos negativos que sucedem a quebra do contrato psicológico tenham maior impacto na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional afetivo do que apenas a quebra isolada.

Este facto é importante na medida em que em certas circunstâncias a quebra do contrato psicológico torna-se quase que inevitável mas as reações que se seguem a esta poderão não o ser (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000), sendo neste caso importante que o empregador tente minorar a perceção de violação dos seus empregados para diminuir o impacto nas atitudes e comportamentos destes. Assim são formuladas as seguintes hipóteses:

H5a - A violação do contrato psicológico irá mediar a relação negativa entre a quebra do contrato psicológico e a satisfação com o trabalho.

H5b - A violação do contrato psicológico irá mediar a relação negativa entre a quebra do contrato psicológico e o comprometimento organizacional afetivo.

Capítulo 4 - Metodologia

Neste capítulo é feita uma descrição do procedimento utilizado na recolha dos dados, é explicado o instrumento de recolha desses mesmos dados. É ainda feita uma breve caracterização da amostra.

4.1 Procedimentos

Foram contactadas 28 empresas da zona de Aveiro, tendo esse contacto sido feito inicialmente através de e-mail e posteriormente através de telefone para assim garantir uma maior taxa de respostas.

Foi garantida a confidencialidade dos respondentes e da empresa, estando o questionário construído com esse objetivo. Foi também assegurado o anonimato das respostas, entregando envelopes de resposta com os questionários.

Os questionários e envelopes foram entregues às empresas que demonstraram interesse em participar no estudo. Estes foram deixados na organização durante aproximadamente uma semana e posteriormente foram recolhidos.

No final, aceitaram fazer parte da investigação 4 empresas. Desta forma, trata-se de uma amostra de conveniência, que se auto selecionou ao decidir participar nesta investigação. Este facto, irá condicionar de alguma forma a generalização dos resultados obtidos.

As empresas em estudo encontram-se no mercado da eletrónica e telecomunicações, porcelanas e construção de máquinas e acessórios.

A taxa de resposta foi de 91,7%, 100%, 81,4% e 31,7% para as quatro empresas em estudo (ver Tabela 5). No final, 17 questionários foram eliminados por não estarem preenchidos ou por apresentarem uma excessiva utilização do ponto intermédio ("Sem opinião") da escala.

Para a codificação e o tratamento dos dados utilizou-se um programa estatístico, nomeadamente o SPSS versão 21.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

Empresas	Nº ativos	Questionários entregues	Questionários respondidos	Taxa resposta	Questionários eliminados	Questionários válidos
1	12	12	11	91,7%	0	11
2	6	6	6	100%	0	6
3	250	210	171	81,4%	16	155
4	60	60	19	31,7%	1	18
	328	288	207	71,9%	17	190

Tabela 5 - Dados da recolha da Amostra

4.2 Instrumento de recolha dos dados

Foi utilizado um questionário (Anexo 1) para recolher os dados considerados relevantes para este estudo, por forma a testar as hipóteses definidas anteriormente.

A construção desse questionário começou com a identificação e seleção das escalas disponíveis na literatura para cada constructo. Estas escalas acabaram por não ser utilizadas na íntegra, sendo também sujeitas aos necessários ajustes.

A aplicação de um questionário como qualquer outro método de recolha de dados apresenta vantagens e desvantagens. As principais vantagens do questionário passam por possibilitar uma maior sistematização dos resultados obtidos, sendo mais fácil automatizar o processo de análise e tratamento dos dados, permitir ser aplicado a uma amostra de grande dimensão, num curto espaço de tempo e a sua formulação possibilitar o anonimato aos respondentes. Por outro lado, uma grande desvantagem do questionário é o facto de que com a aplicação deste torna-se difícil garantir que o sentido das questões tenha sido compreendido pelos respondentes. No entanto, tentou-se minimizar este problema através da realização de um pré-teste presencial e de um posterior ajuste do questionário tendo em conta as dúvidas e as ambiguidades encontradas.

Existiu também o cuidado de abranger no pré-teste pessoas com características semelhantes às que iriam preencher o questionário final, abrangendo trabalhadores por conta de outrem e na sua grande maioria com qualificações reduzidas.

Um dos aspetos verificados aquando da realização do pré-teste teve a ver com o questionário ser considerado extenso o que dificultava de alguma forma o seu preenchimento. Desta forma, após a realização do pré-teste foram retirados alguns itens para simplificar assim o preenchimento do questionário pelos respondentes.

O questionário ficou assim constituído por quatro secções: uma primeira secção que apresentava uma pequena introdução do objetivo da investigação e informações adicionais, bem como o campo dos dados biográficos. Uma segunda secção (Secção A) que se dividia em três partes. Uma primeira parte (A1) que procurava determinar se os trabalhadores percecionavam ou não quebra do seu contrato psicológico. Uma segunda parte (A2) que procurava determinar se os trabalhadores percecionavam ou não violação do seu contrato psicológico e uma terceira parte (A3) que abrangia questões relacionadas com o contexto atual de crise social, económica e financeira e com a entrada em vigor da nova legislação laboral. A terceira secção (Secção B) procurava determinar em que aspetos os trabalhadores percecionavam quebra do seu contrato psicológico. E por fim, o questionário possuía uma quarta secção (Secção C) que se dividia em duas partes. Uma primeira parte (C1) que procurava verificar se os trabalhadores sentiam satisfação com o seu trabalho e uma última parte (C2) que procurava determinar se os trabalhadores sentiam comprometimento organizacional afetivo para com a organização para o qual trabalhavam.

No questionário tentou-se utilizar sempre que possível a mesma escala de concordância de 5 itens de Likert para facilitar assim o seu preenchimento. Os respetivos constructos foram medidos como se segue.

4.2.1. Quebra e violação do contrato psicológico

O grau de quebra e violação do contrato psicológico foi medido através do instrumento desenvolvido por Robinson e Morrison (2000). No entanto, estas escalas foram adaptadas na medida em que tiveram de ser traduzidas para português, tendo sido feitos ajustes para melhor transmissão da mensagem, e após o pré-teste e de acordo com as respostas dadas, procedeu-se a alguns ajustamentos nas escalas com introdução e retirada de alguns itens.

A escala de quebra do contrato psicológico ficou constituída por 6 itens (ex. "Até agora quase todas as promessas feitas pelo meu empregador durante o recrutamento têm sido cumpridas"), três deles invertidos. Nesta escala foi pedido para que os trabalhadores refletissem sobre até que ponto o seu empregador tinha cumprido com as promessas (explícitas e implícitas) que tinha realizado ao longo do tempo, devendo para tal indicar o nível de concordância com cada item.

A escala de violação do contrato psicológico ficou constituída por 2 itens (ex. "Por vezes, sinto-me verdadeiramente frustrado(a) pela forma como tenho sido tratado(a) pela minha organização"). Nesta escala foi pedido que os trabalhadores indicassem o seu nível de concordância com cada item.

Trata-se aqui de obter a perceção genérica de quebra e violação. Sobre os aspetos específicos em que essa quebra se verifica foi incluída outra escala a que adiante se fará referência.

Em ambas as escalas (quebra e violação), utilizou-se uma escala do tipo Likert de 5 pontos, em que (1) significava a resposta "Discordo fortemente" e (5) "Concordo fortemente".

4.2.2. Crise e Legislação laboral

A escala que refletia sobre a atual crise social, económica e financeira e a aplicação da nova legislação laboral foi desenvolvida para esta investigação. Esta escala é constituída por 13 itens (ex. "Eu sinto que a falta de cumprimento da maioria das promessas por parte do meu empregador deve-se a fatores externos à organização"). Neste caso foi pedido aos trabalhadores que refletissem sobre o que tem ocorrido nos últimos anos na sua organização, no atual contexto de crise social, económica e financeira que o país atravessa e na entrada em vigor da nova legislação laboral, devendo estes indicar o seu nível de concordância com os vários itens apresentados.

A escala utilizada foi novamente do tipo Likert de 5 pontos em que (1) significava a resposta "Discordo fortemente" e (5) "Concordo fortemente".

4.2.3. Aspetos concretos objeto de quebra do contrato psicológico

A escala que procurava determinar onde os trabalhadores percecionavam quebra do seu contrato psicológico teve como base as obrigações organizacionais identificadas por Rousseau (1990) e Herriot, Manning e Kidd (1997) e as áreas de quebra mais relevantes identificados por Robinson e Rousseau (1994). Para a construção da escala teve-se em conta também a escala de quebra das obrigações organizacionais do contrato psicológico desenvolvida por Ferreira (2007).

A escala contempla assim itens relativos a formação (itens de 1 a 3), promoção e desenvolvimento da carreira (4 e 5), remuneração e compensação (6 a 10), segurança de

emprego (11), apoio a problemas pessoais (12), feedback e reconhecimento do desempenho (13 e 14), natureza do emprego e ambiente de trabalho (15 a 18), paridade e justiça (19 e 20) e participação (21). Esta escala é constituída por 21 itens (ex. "Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a minha função").

Primeiramente, foi pedido aos trabalhadores que indicassem em que medida acreditavam que o seu empregador tinha prometido (explicitamente ou implicitamente) agir conforme era mencionado em cada item. De seguida, foi pedido que os trabalhadores indicassem em que medida achavam que o seu empregador tinha cumprido com o que era mencionado.

As escalas utilizadas foram do tipo Likert de 5 pontos em que na primeira escala (1) significava a resposta "Não Prometeu" e (5) "Prometeu" e na segunda escala (1) significava a resposta "Não cumpre de todo" e (5) "Cumpre muito bem".

4.2.4.Satisfação com o trabalho

A satisfação com o trabalho foi medida através de uma adaptação da escala de Brayfield e Rothe (1951), inicialmente com 18 itens. No entanto, após a realização do pré-teste e tendo em conta o objetivo de aligeirar o questionário foram retirados 5 itens. A escolha dos itens a retirar foi feita tendo em conta as respostas dos respondentes no pré-teste e a semelhança dos itens. Assim, esta escala ficou constituída por 13 itens (ex. "O meu trabalho é como um passatempo para mim"), sendo sete destes invertidos.

Nesta escala foi pedido aos trabalhadores que refletissem sobre o seu trabalho e indicassem o seu nível de concordância com os diferentes itens.

A escala utilizada foi do tipo Likert de 5 pontos em que (1) significava a resposta "Discordo fortemente" e (5) "Concordo fortemente".

4.2.5.Comprometimento organizacional afetivo

O comprometimento organizacional afetivo foi medido através da adaptação de uma versão reduzida da escala de Allen e Meyer (1990), utilizada por Ferreira (2005). Esta escala é constituída por 5 itens (ex. "Não me sinto ligado(a) emocionalmente a esta organização"), sendo 3 destes itens invertidos.

Nesta escala foi pedido aos colaboradores que refletissem acerca do modo como sentiam a organização e indicassem o seu nível de concordância com os diferentes itens. A escala utilizada foi do tipo Likert de 5 pontos em que (1) significava a resposta "Discordo fortemente" e (5) "Concordo fortemente".

4.2.6. Variáveis de Controlo

Como variáveis de controlo foram consideradas o sexo do respondente, a idade, o vínculo laboral e o tempo de serviço com a organização visto a literatura ter demonstrado alguma influência destas variáveis no contrato psicológico.

4.3 Caracterização da Amostra

Visto as dimensões das empresas em estudo serem bastante diferentes e consequentemente o número de questionários válidos por empresa ser também bastante distinto foi inicialmente colocada em causa a possibilidade de agrupamento das diferentes organizações. Foi assim utilizado o teste Kruskal-Wallis para averiguar diferenças significativas na localização da mediana. Após a realização do teste foi possível verificar que existiam 38% de diferenças significativas na localização da mediana em relação à comparação de todas as variáveis nas 4 empresas em estudo, o que não foi considerado um valor impeditivo para a análise conjunta das organizações observadas.

Sendo assim, a amostra final ficou, então, com 190 participantes, em que 74,9% são do sexo feminino. Relativamente às idades, 20,1% dos trabalhadores têm menos de 29 anos, 24,9% têm idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, 34,9% têm idades compreendidas entre os 40 e 49 anos e 20,1% têm mais de 50 anos. Quanto ao vínculo laboral 76,7% dos participantes apresentam-se como trabalhadores permanentes da organização onde trabalham e no que toca ao tempo de serviço com a organização, 55% dos respondentes trabalham há mais de 10 anos nas organizações em estudo (ver Tabela 6).

Sexo			
Feminino		Masculino	
74,9%		25,1%	

Idade			
Até 29 anos	30-39 anos	40-49 anos	Mais de 50 anos
20,1%	24,9%	34,9%	20,1%

Vinculo Laboral		
Trabalhador permanente	Trabalhador a prazo	Trabalhador temporário
76,7%	22,2%	1,1%

Tempo de serviço			
Inferior a 1 ano	1-5 anos	6-10 anos	Superior a 10 anos
18%	14,8%	12,2%	55%

Tabela 6 - Caraterização da Amostra

Capítulo 5 - Resultados

Neste capítulo apresentam - se os resultados da investigação, estruturados com base nos objetivos traçados e nas hipóteses formuladas.

5.1 Análise descritiva

5.1.1 Níveis de quebra, violação do contrato psicológico, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional

Os resultados da distribuição de frequência relativamente aos níveis de quebra, violação do contrato psicológico, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional estão presentes na Tabela 7. Os resultados revelam que em termos de quebra do contrato psicológico 45,1% dos respondentes reportam uma quebra baixa do contrato psicológico enquanto que 28,8% não apresentam perceção de quebra do seu contrato psicológico. Em termos de violação do contrato psicológico 36,4% dos trabalhadores não apresentam uma perceção de violação do seu contrato psicológico enquanto que 30,4% apresentam uma perceção de violação do seu contrato psicológico baixa.

Em termos de satisfação com o trabalho 62,2% dos respondentes reportam uma satisfação com o trabalho moderada, enquanto que apenas 11% reportam um nível elevado de satisfação. Em relação ao comprometimento organizacional, 49,5% dos respondentes reportaram um nível moderado de comprometimento organizacional afetivo e apenas 22,5% reportaram níveis elevados de comprometimento afetivo.

As pontuações da quebra do contrato psicológico ($M = 15,43$, $SD = 4,542$) rondaram entre os 6 e os 27, de uma possibilidade de pontuação de 6 a 30. As pontuações da violação do contrato psicológico ($M = 5,57$, $SD = 2,035$) rondaram entre os 2 e os 10, apresentando assim todos os valores possíveis. As pontuações da satisfação com o trabalho ($M = 43,55$, $SD = 7,551$) rondaram entre os 20 e os 64, de uma possibilidade de pontuação de 13 a 65. Por fim, as pontuações do comprometimento organizacional ($M = 17,89$, $SD = 3,836$) rondaram entre os 7 e os 25, de entre uma possibilidade de pontuação de 5 a 25.

Variáveis	Pontuações	Níveis da variável	Respondentes %
Quebra do contrato psicológico	6-12	Inexistente	28,8
	13-18	Baixa	45,1
	19-24	Moderada	24,5
	24-30	Elevada	1,6
Violação do contrato psicológico	2-4	Inexistente	36,4
	5-6	Baixa	30,4
	7-8	Moderada	27,7
	9-10	Elevada	5,4
Satisfação com o trabalho	13-26	Muito Baixa	2,3
	27-39	Baixa	24,4
	40-52	Moderada	62,2
	53-65	Elevada	11
Comprometimento organizacional	5-10	Muito Baixo	4,4
	11-15	Baixo	23,6
	16-20	Moderado	49,5
	21-25	Elevado	22,5

Tabela 7 - Níveis de quebra e violação do contrato psicológico, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional

5.1.2 Crise e legislação laboral

Tendo em conta a amostra global dos respondentes, contemplando quer os trabalhadores que percecionam quebra e violação do seu contrato psicológico quer os que não detêm essa perceção, os respondentes na sua maioria tendem a considerar maior insegurança no emprego e perda de benefícios e de regalias devido à crise e à legislação laboral. No entanto, tendo em conta a amostra global a maioria dos respondentes acaba por não considerar que exista uma maior exigência por parte do seu empregador e uma deterioração da relação com o empregador devido ao atual contexto de crise e à introdução da legislação laboral (ver Tabela 18 em anexo).

A maioria dos respondentes que detêm quebra e violação do seu contrato psicológico consideraram que os incumprimentos realizados pelos seus empregadores não se devem maioritariamente a fatores externos à organização. Desta forma, a maioria dos respondentes defende que estes incumprimentos não se devem maioritariamente ao contexto de crise em que vivemos nem à introdução recente da nova legislação laboral (ver Tabela 19 em anexo). O mesmo acontece com a perceção de violação visto os trabalhadores denotarem que o sentem-se frustrados e zangados para com a

organização não tem sido causado essencialmente pela atual crise e legislação laboral (ver Tabela 20 em anexo).

5.1.3 Promessas e cumprimento

Com base na Tabela 21 em anexo, é possível verificar quais as promessas implícitas ou explícitas que os empregadores realizam mais, nomeadamente proporcionar um ambiente de trabalho seguro, agradável e cooperante, fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da função em causa e providenciar formação para a aquisição de novos conhecimentos e competências e para o desempenho da função. Estes foram também os itens que os empregadores tenderam a cumprir mais no seio da organização.

Com base na Tabela 22 em anexo, é possível verificar que o que é menos cumprido por parte dos empregadores em estudo é a remuneração de acordo com o desempenho, remuneração equitativa face a outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da organização, remuneração de forma justa de acordo com as responsabilidades que o trabalhador apresenta no seu trabalho e a criação de condições para que o trabalhador tenha acesso a promoções de carreira. Estes itens encontram-se também como dos aspetos menos prometidos pelos empregadores.

É também possível verificar que maioritariamente aquilo que é menos cumprido pelos empregadores também é aquilo que é menos prometido e vice-versa, ou seja, aquilo que é prometido acaba por ser aquilo que também é mais cumprido. Esse facto é corroborado quando se realiza a análise defendida por Robinson (1996) de subtrair o grau que foi prometido ao grau que foi cumprido, pelo que se pode constatar que a diferença encontrada em cada item é maioritariamente zero.

5.2 Análise fatorial

Foi efetuada análise fatorial para todas as escalas utilizadas no estudo e o método de análise de componentes principais, com rotação Varimax, foi o procedimento escolhido.

A escolha dos itens para agregarem um fator foi maioritariamente feita usando o valor de *loading* igual ou superior a 0,50 e os fatores encontrados e escolhidos foram

transformados em dimensões através do método de regressão. De seguida, para a análise da consistência interna dos fatores gerados foi utilizado o Alpha de Cronbach, adotando-se o valor 0,60 como o valor mínimo para aceitação dos fatores.

Escala de quebra do contrato psicológico:

A análise fatorial inicialmente revelou duas dimensões relativas à quebra do contrato psicológico com consistência interna, um KMO de 0,790 e que permitia explicar 80,4% da variância dos resultados. No entanto, foi experimentada uma solução com um único fator e esta permitiu uma leitura mais coerente e compreensível face à literatura. Esta solução apresenta consistência interna (Alpha=0,870), um KMO de 0,790 e permite explicar 62,2% da variância dos resultados.

Escala de violação do contrato psicológico:

Visto esta escala apresentar apenas dois itens estes foram agrupados, apresentando consistência interna (Alpha = 0,773).

Escala de crise e legislação laboral:

A análise fatorial revelou quatro dimensões relativas à escala da crise e legislação laboral com um KMO de 0,753 e que permite explicar 66,6% da variância dos resultados. No entanto, apenas três fatores foram considerados visto um dos fatores apresentar consistência interna inaceitável (Alpha=0,522) e por isso não foi utilizado. O primeiro fator considerado (Alpha=0,779) inclui itens que representam a deterioração da relação entre o empregador e o empregado devido à crise e à legislação laboral. O segundo fator (Alpha=0,802) representa a maior exigência requerida pelo empregador devido à crise e à legislação laboral. Por fim, o terceiro fator (Alpha=0,728) considera a insegurança de emprego e a perda de benefícios e regalias pelos empregados devido ao contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral.

Escala e itens	Loadings		
	1.	2.	3.
Deterioração da relação			
12. O sentir-me frustrado(a) com a minha organização tem decorrido essencialmente de..	,805		
13. O sentir-me zangado(a) com a minha organização tem decorrido de situações causadas...	,778		
10. Eu sinto que a minha relação com o meu empregador se deteriorou devido à entrada em...	,697		
5. Eu sinto que a minha relação com o meu empregador se deteriorou devido ao contexto da...	,546		
Maior exigência			
9. Eu sinto que desde que a nova legislação laboral entrou em vigor o meu empregador tem exigido...		,805	
4. Eu sinto que desde que o atual contexto de crise se instalou o meu empregador tem exigido mais de...		,799	
Insegurança e perda de benefícios			
3. Eu sinto que desde que a atual crise se instalou tenho cada vez menos benefícios e regalias...			,725
8. Eu sinto que desde que a nova legislação laboral entrou em vigor tenho menos benefícios e regalias...			,718
2. Eu sinto o meu trabalho muito menos seguro com a atual crise.			,716
7. Eu sinto que a nova legislação laboral veio fazer com que o meu emprego seja menos seguro.			,716
% da Variância explicada	19,5	17,5	17
Alpha	0,779	0,802	0,728

Tabela 8 - Resultado da análise fatorial para a escala de crise e legislação laboral

Escala de promessas:

A análise fatorial inicialmente revelou cinco dimensões relativas à escala de promessas com um KMO de 0,885 e que permitiam explicar 67% da variância dos resultados. No entanto, o item 10 ("Informar com clareza sobre os critérios para atribuição de incentivos") e o item 11 ("Proporcionar um emprego estável na organização ou noutras organizações do grupo") apresentaram loadings de 0,440 e 0,450 respetivamente e estes não refletiam o sentido global do fator em que tinham sido incorporados e por isso não foram considerados. A nova solução retirando os itens 10 e 11 revelou igualmente cinco dimensões e apresentou um KMO de 0,880 e permite explicar 70,3% da variância dos resultados.

Dos cinco fatores considerados o primeiro (Alpha=0,874) tem em conta promessas de auxílio e autonomia. O segundo fator (Alpha=0,845) tem em conta promessas de remuneração, o terceiro (Alpha=0,790) tem em conta promessas de ambiente de trabalho, o quarto (Alpha=0,805) tem em conta promessas de formação e o quinto fator (Alpha=0,675) incorpora itens de promessas de desenvolvimento de carreira.

Escala e itens	<i>Loadings</i>				
	1.	2.	3.	4.	5.
Promessas de auxílio e autonomia					
14. Reconhecer a contribuição que dou à organização.	,798				
12. Apoiar nas dificuldades de natureza pessoal/familiar.	,740				
15. Proporcionar um trabalho interessante e desafiante.	,650				
13. Fornecer informação sobre o meu desempenho.	,617				
16. Proporcionar um trabalho em que tenha autonomia para tomar decisões e...	,615				
19. Assegurar equidade e justiça nos processos de seleção, avaliação e...	,514				
21. Solicitar a minha opinião nas decisões que me digam respeito.	,512				
Promessas de remuneração					
8. Remunerar consoante o meu desempenho.		,789			
7. Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores correntes no...		,762			
9. Remunerar equitativamente face a outros trabalhadores com...		,733			
6. Remunerar de forma justa, de acordo com as responsabilidades que tenho...		,674			
Promessas de ambiente de trabalho					
18. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro, agradável e cooperante.			,864		
17. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização...			,691		
20. Tratar de forma justa e equitativa no que toca a regras e procedimentos...			,675		
Promessas de formação					
2. Realizar ações de formação que me permitam adquirir novos conhecimentos..				,778	
3. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das...				,758	
1. Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a..				,729	

Promessas de desenvolv. de carreira					
5. Criar condições para que eu possa aceder a novas funções na organização...					,785
4. Criar condições para que eu tenha acesso a promoções na carreira.					,747
% da Variância explicada	18,0	16,1	13,7	12,7	9,8
Alpha	0,874	0,845	0,790	0,805	0,675

Tabela 9 - Resultado da análise fatorial para escala de promessas

Escala de cumprimento dos itens:

A análise fatorial inicialmente revelou cinco dimensões relativas à escala de cumprimento com um KMO de 0,898 e que permitiam explicar 68,2% da variância dos resultados. No entanto, o item 12 ("Apoiar nas dificuldades de natureza pessoal/familiar") e o item 17 ("Fornecer recursos humanos e materiais adequados para a realização da minha função") apresentaram loadings de 0,494 e 0,495 respetivamente e visto não refletirem o sentido global do fator em que eram incluídos, estes não foram considerados. A nova solução retirando os itens 12 e 17 revelou igualmente cinco dimensões e apresentou um KMO de 0,887 e que permite explicar 70,4% da variância dos resultados.

Dos cinco fatores considerados o primeiro (Alpha=0,876) tem em conta o cumprimento de aspetos relacionados com a remuneração, o segundo (Alpha=0,858) tem em conta o cumprimento de aspetos relacionados com a formação, o terceiro (Alpha=0,793) tem em conta o cumprimentos de aspetos relacionados com a autonomia, o quarto fator (Alpha=0,708) tem em conta o cumprimento de aspetos relacionados com as condições de trabalho e o quinto fator (Alpha=0,757) incorpora itens de cumprimento de desenvolvimento de carreira.

Escala e itens	<i>Loadings</i>				
	1.	2.	3.	4.	5.
Cumprimento de remuneração					
9. Remunerar equitativamente face a outros trabalhadores com...	,823				
8. Remunerar consoante o meu desempenho.	,768				
7. Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores correntes no...	,752				

6. Remunerar de forma justa, de acordo com as responsabilidades que tenho...	,740				
19. Assegurar equidade e justiça nos processos de seleção, avaliação...	,588				
14. Reconhecer a contribuição que dou à organização.	,539				
10. Informar com clareza sobre os critérios para atribuição de incentivos.	,472 ¹				
Cumprimento de formação					
2. Realizar ações de formação que me permitam adquirir novos...		,840			
1. Providenciar atempadamente a formação necessária para...		,736			
3. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das minhas..		,734			
Cumprimento de autonomia					
20. Tratar de forma justa e equitativa no que toca a regras e procedimentos...			,810		
16. Proporcionar um trabalho em que tenha autonomia para tomar decisões...			,678		
21. Solicitar a minha opinião nas decisões que me digam respeito.			,636		
Cumprimento de condições do trabalho					
11. Proporcionar um emprego estável na organização ou noutras organizações...				,841	
18. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro, agradável e cooperante.				,646	
13. Fornecer informação sobre o meu desempenho.				,544	
Cumprimento de desenvolv. de carreira					
4. Criar condições para que eu tenha acesso a promoções na carreira.					,638
5. Criar condições para que eu possa aceder a novas funções na organização...					,611
15. Proporcionar um trabalho interessante e desafiante.					,583
% da Variância explicada	21,1	15,8	13,3	11,0	9,2
Alpha	0,857	0,858	0,793	0,708	0,757

Tabela 10 - Resultado da análise fatorial para a escala de cumprimento

¹ Apesar do loading não ser superior ou igual a 0,50, este item foi considerado pelo facto de apesentar um valor próximo de 0,5 e ser um item que reflete o sentido global do fator. Para além disso a análise de consistência interna revelou não haver prejuízo para a inclusão do item.

Escala de satisfação com o trabalho:

A análise fatorial revelou três dimensões relativas à escala da satisfação com o trabalho com um KMO de 0,884 e que permite explicar 57,9% da variância dos resultados. No entanto, apenas um fator foi considerado na medida em que um deles apresentava consistência interna inaceitável ($\text{Alpha}=0,536$) e outro apresentava apenas um item ("Eu sinto que o meu trabalho não é mais interessante do que outros que eu poderia obter") e por isso estes dois fatores não foram considerados.

O fator considerado ($\text{Alpha}=0,874$) acaba por representar a satisfação com o trabalho.

Escala e itens	Loadings
	1.
Satisfação com o trabalho	
8. Na maioria dos dias eu estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	,797
5. De momento estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	,767
13. Eu sinto-me arrependido(a) de ter aceite este trabalho.	,760
7. Eu, definitivamente, não gosto do meu trabalho.	,656
3. Muitas vezes sinto-me aborrecido(a) com o meu trabalho.	,598
9. Cada dia de trabalho parece que nunca mais vai acabar.	,563
12. Eu encontro verdadeiro prazer no meu trabalho.	,579
4. Na maioria das vezes tenho que me forçar a ir para o trabalho.	,547
11. O meu trabalho é muito desinteressante.	,489 ²
% da Variância explicada	30
Alpha	0,862

Tabela 11 - Resultado da análise fatorial para a escala de satisfação com o trabalho

Escala de comprometimento organizacional afetivo:

Visto esta escala deter apenas cinco itens a análise fatorial acabou por agrupá-los todos num único fator com um KMO de 0,764 e que explica 60,3% da variância dos resultados. Este fator apresentou consistência interna ($\text{Alpha}=0,833$).

² Apesar do loading não ser superior ou igual a 0,50, este item foi considerado pelo facto de apresentar um valor bastante próximo de 0,5 e ser um item que reflete o sentido global do fator. Para além disso a análise de consistência interna revelou não haver prejuízo da inclusão do item.

5.3 Análise dos resultados

Após a análise fatorial foram realizados testes para verificar as hipóteses formuladas de acordo com os objetivos do estudo.

	Sexo	Idade	Vinculo laboral	Tempo de serviço com a organização
Quebra do contrato psicológico	0,104	0,296"	-0,216**	0,399"
Violação do contrato psicológico	0,085	0,198**	-0,152*	0,286"
Deterioração da relação	-0,021	0,107	0,046	0,097
Maior exigência	0,104	0,126	-0,103	0,236**
Insegurança e Perda de benefícios	0,100	0,034	0,093	-0,110
Promessas de auxilio e autonomia	0,044	0,058	-0,143	0,097
Promessas de remuneração	0,028	-0,102	0,153	-0,182*
Promessas de ambiente de trabalho	-0,222**	-0,104	0,285"	-0,196*
Promessas de formação	-0,069	-0,097	-0,008	0,045
Promessas de desenvolvimento de carreira	0,074	-0,035	-0,015	-0,088
Cumprimento de remuneração	-0,144	-0,089	0,349"	-0,308"
Cumprimento de formação	-0,126	0,148	-0,055	0,091
Cumprimento de autonomia	0,008	-0,110	0,186*	-0,142
Cumprimento de condições de trabalho	-0,089	-0,076	-0,031	-0,074
Cumprimento de desenvolvimento de carreira	0,198*	-0,010	0,011	0,006
Satisfação com o trabalho	-0,034	-0,036	0,005	-0,010
Comprometimento organizacional afetivo	-0,006	0,077	-0,094	0,086

" p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Tabela 12 - Correlações dos constructos em estudo com as variáveis demográficas

Analisando as correlações entre os vários constructos em análise e as variáveis demográficas (Tabela 12) podemos tirar algumas conclusões. A percepção do empregado de quebra do seu contrato psicológico aumenta com a idade, quando o trabalhador é trabalhador permanente e quanto maior o tempo de serviço do indivíduo na organização.

A percepção de violação aumenta com a idade do indivíduo, quando o trabalhador é permanente e quanto maior é o tempo de serviço com a organização. Daqui se depreende existir algum desgaste na relação de trabalho ao longo do tempo, pois quanto mais tempo o empregado está na organização, maior a sua propensão para sentir quebra e mesmo violação do contrato psicológico.

A percepção de maior exigência por parte do empregador devido à crise e à legislação laboral é maior quanto maior é o tempo de serviço do indivíduo com a organização.

A percepção de promessas de remuneração é maior quanto menor é o tempo de serviço na organização.

A percepção de promessas de ambiente de trabalho é maior quando os trabalhadores são do sexo feminino, o indivíduo é trabalhador a prazo ou temporário e menor é o tempo de serviço com a organização.

A percepção de cumprimento de remuneração é maior quando o trabalhador é um trabalhador a prazo ou temporário e o tempo de serviço é menor.

A percepção de cumprimento de autonomia é maior quando o trabalhador é um trabalhador a prazo ou temporário.

A percepção de cumprimento de desenvolvimento de carreira é maior no sexo masculino.

A satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo não apresentam relações significativas com nenhuma variável demográfica.

Variáveis	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Quebra do contrato psicológico						
2. Violação do contrato psicológico	0,689"					
3. Deterioração da relação	0,204**	0,208**				
4. Maior exigência	0,329"	0,266"	0,000			
5. Insegurança e perda de benefícios	0,117	0,193*	0,000	0,000		
6. Promessas de auxílio e autonomia	-0,173*	-0,060	-0,075	-0,046	-0,225**	
7. Promessas remuneração	0,026	-0,017	0,086	0,094	0,167	0,000
8. Promessas ambiente de trabalho	-0,120	0,028	-0,082	-0,071	0,289**	0,000
9. Promessas formação	-0,195*	-0,219**	-0,055	0,098	-0,008	0,000
10. Promessas desenvolvimento de carreira	-0,037	-0,032	0,050	-0,060	-0,038	0,000
11. Cumprimento de remuneração	-0,291"	-0,268**	0,099	-0,103	-0,001	0,175*
12. Cumprimento de formação	-0,254**	-0,165*	-0,150	-0,133	-0,055	0,197*
13. Cumprimento de autonomia	-0,246**	-0,090	-0,246**	0,029	-0,004	0,158
14. Cumprimento de condições de trabalho	-0,304"	-0,273**	-0,103	-0,041	-0,037	0,106
15. Cumprimento de desenvolvimento de carreira	-0,077	-0,022	0,049	-0,139	-0,031	0,067
16. Satisfação com o trabalho	-0,415"	-0,438"	-0,219**	-0,199*	-0,141	0,205*
17. Comprometimento organizacional afetivo	-0,312"	-0,321"	-0,255**	-0,003	-0,260**	0,311"

" p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Tabela 13 - Correlações entre as variáveis

Através das correlações de Pearson entre os fatores retirados da análise fatorial (Tabela 13) é possível verificar que existe uma relação positiva entre a percepção de quebra e a violação do contrato psicológico ($r=0,689$, $p < 0,001$). Como aliás seria de esperar tendo em conta a relação próxima entre estes dois conceitos.

Continuação da Tabela 13

7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
0,000									
0,000	0,000								
0,000	0,000	0,000							
0,411"	0,123	-0,010	-0,013						
-0,090	0,107	0,374"	0,081	0,000					
0,094	0,113	0,110	-0,009	0,000	0,000				
-0,018	0,295**	0,083	0,030	0,000	0,000	0,000			
0,004	-0,125	-0,105	0,389"	0,000	0,000	0,000	0,000		
0,016	-0,015	0,300"	0,027	0,020	0,397"	0,224**	0,245**	0,048	
-0,161	0,074	0,163*	0,049	0,002	0,422"	0,202*	0,193*	0,058	0,657"

Também através das correlações de Pearson é possível verificar que existe uma relação positiva entre a percepção de deterioração da relação entre o empregado e o empregador devido à crise e à legislação laboral e a percepção de quebra do contrato psicológico ($r=.204$, $p < 0,01$). O mesmo acontece com a percepção de violação, apresentando uma relação positiva com a percepção de deterioração da relação entre empregado e empregador ($r=.208$, $p < 0,01$). Este resultado demonstra que as percepções de quebra e de violação pressupõem, de algum modo, uma deterioração da relação entre empregado e empregador devido ao contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral.

Existe também uma relação positiva entre a maior exigência do empregador devido à crise e às mudanças introduzidas na legislação laboral e a quebra do contrato psicológico ($r=.329$, $p < 0,001$). De igual forma também se consegue verificar uma relação positiva entre a maior exigência e a violação ($r=.266$, $p < 0,001$). Este resultado demonstra que as percepções de quebra e violação pressupõem, de alguma forma, a percepção de maior exigência por parte do empregador muitas vezes para além das

obrigações contratuais do empregado devido ao contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral. Para além disso é ainda possível verificar uma relação positiva entre a perceção de insegurança e perda de benefícios e regalias pela crise e legislação laboral e a violação do contrato psicológico ($r=.193$, $p < 0,05$). Sendo que neste caso não se verifica uma relação significativa para a quebra.

Desta forma, é possível verificar que quando aumenta a perceção por parte do empregado de deterioração da relação e de maior exigência por parte do empregador devido à crise e à legislação laboral maior é a quebra e a violação sentida pelo empregado. Para além disso, quanto maior é a perceção por parte do empregado de insegurança no emprego e perda de benefícios e regalias devido ao contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral maior é a violação do contrato psicológico. Nesta medida a Hipótese 1 que defendia que a perceção de quebra do contrato psicológico estaria positivamente associada ao contexto de crise e ao novo quadro de relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral encontra-se parcialmente suportada e a Hipótese 2 que defendia que a perceção de violação do contrato psicológico estaria positivamente associada ao contexto de crise e ao novo quadro de relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral encontra-se suportada.

É possível verificar que a quebra do contrato psicológico encontra-se negativamente relacionada com a satisfação com o trabalho ($r=-.415$, $p < 0,001$) e com o comprometimento organizacional afetivo ($r=-.312$, $p < 0,001$). Este resultado indica que à medida que aumenta a quebra do contrato psicológico de um trabalhador, diminui a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo.

Desta forma, a perceção de quebra do contrato psicológico tendo em conta o coeficiente de determinação (r^2), explica 17,2% da diminuição da satisfação com o trabalho de um empregado e 9,7% da diminuição do comprometimento organizacional afetivo. Estas conclusões permitem confirmar as Hipóteses 3a e 3b que afirmavam que a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo estariam negativamente associados a perceções de quebra do contrato psicológico, respetivamente.

Da mesma forma, a violação do contrato psicológico encontra-se também negativamente relacionada quer com a satisfação com o trabalho ($r=-.438$, $p < 0,001$) quer com o comprometimento organizacional afetivo ($r=-.321$, $p < 0,001$). Este facto

indica que à medida que aumenta a violação do contrato psicológico de um trabalhador, diminui a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional.

Desta forma, é possível verificar que a violação explica 19,2% da diminuição da satisfação com o trabalho e 10,3% da diminuição do comprometimento organizacional afetivo. Estas conclusões permitem suportar as Hipóteses 4a e 4b que postulavam que a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo estariam negativamente associados a percepções de violação do contrato psicológico, respetivamente. Como se pode verificar tanto a quebra do contrato psicológico como a violação apresentam um maior poder explicativo quanto à satisfação com o trabalho do que quanto ao comprometimento organizacional afetivo.

Para verificar se a violação do contrato psicológico medeia a relação entre a quebra e a satisfação com o trabalho e também a relação entre a quebra e o comprometimento organizacional afetivo foram utilizados os procedimentos descritos por Baron & Kenny (1986). Estes autores sugeriram que três condições teriam de ser satisfeitas a fim de demonstrar a mediação.

A primeira condição tem a ver com a variável independente e o mediador a ser testado serem cada um significativamente relacionados com a variável dependente. Observando a tabela das correlações, Tabela 13, é possível verificar que a quebra e a violação estão significativamente relacionados com a satisfação com o trabalho e com o comprometimento organizacional afetivo. Assim a primeira condição encontra-se satisfeita.

Quanto à segunda condição defende-se que a variável independente deve ser significativamente relacionada com o mediador proposto. Observando novamente a tabela de correlações é possível verificar que a quebra do contrato psicológico se encontra significativamente relacionada com a violação, tal como já tínhamos verificado.

Por fim, a relação entre a variável independente (neste caso a quebra) e a variável dependente (neste caso a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo) deve ser significativamente mais fraca ou não significativa quando o mediador (neste caso a violação) está incluído na regressão. Para testar esta última condição foram realizadas regressões hierárquicas, presentes na Tabela 14 e Tabela 15.

	Variável dependente	
	Satisfação com o trabalho	
	<u>Passo 1</u>	<u>Passo 2</u>
Variáveis independentes		
Quebra do contrato psicológico	-0,408"	-0,182
Violação do contrato psicológico		-0,315**
F	34,534"	23,150"
F change	34,534"	9,911**
R-Square	0,172	0,219
Change in R-Square	0,172	0,047

" p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Tabela 14 - Regressões hierárquicas com a satisfação com o trabalho como variável dependente

	Variável dependente	
	Comprometimento organizacional afetivo	
	<u>Passo 1</u>	<u>Passo 2</u>
Variáveis independentes		
Quebra do contrato psicológico	-0,313"	-0,172
Violação do contrato psicológico		-0,207*
F	19,042"	11,898"
F change	19,042"	4,387*
R-Square	0,098	0,120
Change in R-Square	0,098	0,022

" p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Tabela 15 - Regressões hierárquicas com comprometimento organizacional afetivo como variável dependente

Quando a variável quebra do contrato psicológico se encontrava sozinha na equação de regressão esta demonstrava-se significativa (passo 1) no entanto quando é introduzida a violação do contrato psicológico (passo 2) esta deixa de ser significativa o que sustenta a última condição exigida para a mediação, assim a relação entre a variável quebra e a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo não é significativa com a entrada da violação do contrato psicológico, o que sustenta que a relação entre a quebra e a satisfação com o trabalho e o comprometimento

organizacional afetivo é mediada pela violação do contrato psicológico, suportando assim a Hipótese H5a e H5b. Este facto demonstra que os resultados negativos da quebra são substancialmente em função do grau de violação sentido pelos empregados.

Através da tabela de correlações (Tabela 13) é também possível verificar que existe uma relação negativa entre a deterioração da relação entre o empregado e empregador devido à crise e à legislação laboral e a satisfação com o trabalho ($r=-.219$, $p < 0,01$). Isto quer dizer que à medida que a perceção de deterioração da relação aumenta, menor é a satisfação com o trabalho do empregado. No entanto, a deterioração da relação entre o empregado e empregador devido à crise e à introdução da nova legislação laboral explica apenas 5,8% da diminuição da satisfação com o trabalho.

Existe também uma relação negativa entre a maior exigência por parte do empregador devido à crise e à legislação laboral e a satisfação com o trabalho ($r=-.199$, $p < 0,05$). Isto quer dizer que quanto maior é a perceção do empregado de exigência do empregador devido ao contexto de crise e legislação laboral, menor é a satisfação com o trabalho desse trabalhador. No entanto, a maior exigência devido à crise e à legislação laboral explica apenas 3,9% da diminuição da satisfação com o trabalho.

Existe uma relação negativa entre a deterioração da relação entre o empregado e empregador devido à crise e à legislação laboral e o comprometimento organizacional afetivo ($r=-.255$, $p < 0,01$). Isto quer dizer que à medida que a perceção de deterioração da relação aumenta, menor é o comprometimento afetivo do empregado para com a organização. No entanto, a deterioração da relação entre o empregado e empregador devido à crise e à introdução da nova legislação laboral explica apenas 6,5% a diminuição do comprometimento organizacional afetivo.

Existe uma relação negativa entre a perceção de insegurança e perda de benefícios devido ao contexto de crise e legislação laboral e o comprometimento organizacional afetivo ($r=-.260$, $p < 0,01$). Isto quer dizer que à medida que a perceção de insegurança de emprego e a perda de benefícios aumenta, o comprometimento organizacional diminui. No entanto, a perceção de insegurança e perda de benefícios devido ao contexto de crise e à legislação laboral explica apenas 6,8% da diminuição do comprometimento organizacional afetivo.

Verificou-se por um lado que a quebra e a violação do contrato psicológico explicavam a diminuição da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo. Por outro lado, verificou-se que a percepção de deterioração da relação entre o empregado e o empregador e a maior exigência e a percepção de insegurança de emprego estavam também relacionadas com a quebra e a violação. Poderá colocar-se a questão se de facto não será a deterioração da relação entre empregado e empregador e a maior exigência e insegurança no trabalho que leva à percepção de quebra e violação e esta sim leva a uma diminuição da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo.

Realizando uma correlação parcial podemos verificar a relação existente entre duas variáveis eliminando a influência de outras. Neste caso, vamos tentar eliminar a influência da quebra e da violação quando estamos a estabelecer a relação entre a deterioração da relação, maior exigência e insegurança e perda de benefícios com a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional para tentar perceber a sua real influência na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional afetivo.

Variáveis de controlo		Satisfação
Quebra & Violação	Deterioração da relação	-0,126
	Maior exigência	-0,067

Tabela 16 - Correlação parcial para satisfação com o trabalho

Variáveis de controlo		Comprometimento organizacional afetivo
Quebra & Violação	Deterioração da relação	-0,193*
	Insegurança e Perda de benefícios	-0,216**

Tabela 17 - Correlação parcial para comprometimento organizacional afetivo

Como podemos verificar através da Tabela 16, a relação entre a satisfação com o trabalho e a deterioração da relação e a maior exigência deixou de ser significativa e estas anteriormente apresentavam significância estatística sem controlarmos a quebra e a violação. Ou seja, a satisfação diminui devido à quebra e à violação como já tínhamos comprovado e a percepção de deterioração da relação e de maior exigência faz a

satisfação diminuir devido a esta levar à percepção de quebra e violação do contrato psicológico do trabalhador.

No entanto, o mesmo não se pode concluir com o comprometimento organizacional afetivo (ver Tabela 17) pois mesmo controlando a quebra e a violação do contrato psicológico a relação entre a deterioração da relação e a insegurança e perda de benefícios continua com significância estatística embora as correlações tenham diminuído um pouco. Ainda assim, a percepção de deterioração da relação explica a variabilidade do comprometimento organizacional afetivo em 3,7% e a insegurança e perda de benefícios explica a variabilidade do comprometimento organizacional afetivo em 4,7%, quando controlamos a quebra e a violação do contrato psicológico.

A análise permitiu ainda extrair mais algumas conclusões interessantes:

É possível verificar uma relação positiva elevada entre a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo ($r=.657$, $p < 0,001$), indicando que à medida que aumenta a satisfação com o trabalho também aumenta o comprometimento organizacional do empregado. A satisfação com o trabalho explica 43,17% o aumento do comprometimento organizacional afetivo.

As várias relações negativas entre a quebra e o cumprimento de remuneração, de formação, de autonomia e de condições de trabalho e entre a violação e o cumprimento de remuneração, de formação e condições de trabalho permitem concluir que, como já era de esperar, quanto maior o cumprimento de promessas e de aspetos relevantes para o desempenho da função por parte do empregador menor será a percepção por parte do empregado da quebra e de violação do contrato psicológico.

As relações positivas estabelecidas entre o cumprimento de formação, de autonomia e condições de trabalho por parte do empregador e a satisfação com o trabalho e também com o comprometimento organizacional permite concluir que, como já era de esperar, quanto maior for o cumprimento de promessas e de aspetos relevantes para o desempenho da função por parte do empregador maior será a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo do empregado.

Capítulo 6 - Conclusões

Neste último capítulo resumem-se os principais resultados do estudo, são analisadas as limitações deste trabalho, a sua contribuição para o conhecimento e para a prática de gestão e, finalmente são sugeridas pistas para investigações futuras.

6.1 Principais resultados e consequências

Os resultados desta pesquisa indicam que 71,2% dos respondentes reportaram algum grau de perceção de quebra do seu contrato psicológico e 63,6% dos trabalhadores apresentaram algum nível de perceção de violação. Os níveis de quebra e violação do contrato psicológico diferiram em termos de idade, vinculo laboral e tempo de serviço com a organização. Encontrando-se predomínio de perceção de quebra e violação do contrato psicológico nos indivíduos mais velhos, com um maior vinculo com a organização (trabalhadores permanentes) e com maior tempo de serviço com a organização.

Desta forma, encontrou-se consistência empírica no que diz respeito a que a perceção de quebra e violação do contrato psicológico por parte do empregado tende a aumentar com a idade, com o tipo de vinculo laboral e com o tempo de serviço com a organização. Este facto faz sentido na medida em que as pessoas que têm mais idade tendem a estar há mais tempo na organização e por isso podem ter mais razões para perceção de quebra e violação do seu contrato psicológico. São também as pessoas mais velhas as que experienciaram o velho contrato psicológico, mais favorável aos trabalhadores, sendo por isso quem mais sente agora a quebra e violação daquele contrato. O caso dos trabalhadores permanentes verificarem maior quebra e violação do contrato psicológico poderá ser explicado quer porque são aqueles que de facto estão mais tempo na organização mas também por serem aqueles que esperam mais desta.

Em relação à satisfação com o trabalho, 24,4% dos respondentes reportam uma satisfação com o trabalho baixa, enquanto que 2,3% reportam um nível muito baixo de satisfação. Em relação ao comprometimento organizacional afetivo, 23,6% dos respondentes reportaram um nível baixo de comprometimento organizacional e 4,4% reportaram níveis muito baixos de comprometimento afetivo. Os níveis de satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo não diferem

significativamente em termos de género, idade, vínculo laboral e tempo de serviço com a organização.

Foi possível verificar que as promessas que os empregadores realizaram mais prenderam-se com proporcionar um ambiente de trabalho seguro, agradável e cooperante, fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da função em causa e providenciar formação para a aquisição de novos conhecimentos e competências e para o desempenho da função. Em geral, estas promessas têm sido cumpridas pela organização, sendo considerável o nível de cumprimento reportado.

Em termos dos aspetos menos realizados apresentam-se a remuneração de acordo com o desempenho, remuneração equitativa face a outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da organização, remuneração de forma justa de acordo com as responsabilidades que o trabalhador apresenta no seu trabalho e a criação de condições para que o trabalhador tenha acesso a promoções na carreira. Estes itens encontram-se também como dos aspetos menos prometidos pelos empregadores.

Como se pode verificar, os empregadores acabam por prometer e concretizar os aspetos realmente cruciais para a realização da função e deixar de parte outros aspetos que na realidade seriam importantes para o melhor funcionamento do trabalho e da própria organização mas que não são tão ligados ao desempenho da função em si. De facto, como se pode observar os aspetos menos realizados prendem-se maioritariamente com a justiça e equidade da remuneração e com a promoção na carreira.

A reduzida criação de condições para que o trabalhador tenha acesso a promoções na carreira encontra-se de acordo com a literatura que defende que hoje em dia o colaborador é cada vez mais responsável pela sua própria carreira (Hiltrop 1995, 1996; Hall & Moss 1998). Desta forma, os empregadores deixam de sentir a obrigação de proteger e proporcionar uma carreira aos seus colaboradores. No entanto, muitos dos empregadores acabam por substituir a estabilidade e promoção na carreira pela criação de oportunidades para os seus funcionários cuidarem de si próprios e desenvolverem-se nas suas carreiras. Isto é possível através de programas de formação que acabam por aumentar a empregabilidade dos colaboradores devido à aquisição de novos conhecimentos e competências (Ehrlich 1994; Hiltrop 1995; Ellig 1998; Hall & Moss 1998), pelo o que nesta amostra a formação é de facto um dos aspetos mais concretizado e tido em conta pelos empregadores.

Foi também possível constatar que os empregadores acabam por cumprir aquilo que foi realmente prometido por eles e aquilo que não foi prometido acaba por muitas

vezes não ser realizado mesmo que seja algo relevante para o real funcionamento do trabalho do empregado, mas neste caso não se pode referir que haja uma discrepância pois não foi algo percebido pelo colaborador como prometido.

Tal como noutros artigos foi encontrada uma relação positiva entre a quebra e a violação do contrato psicológico (ver, por exemplo, Raja et al. 2004; Suazo et al. 2005; Zhao et al. 2007). Muitos estudos, principalmente os mais antigos mas não só, não fazem a distinção entre estes dois constructos, no entanto é importante realizar a separação visto estes apresentarem conceitos distintos e que nos permitem perceber melhor o próprio funcionamento do contrato psicológico (Cassar & Briner 2011).

Através das respostas dos inquiridos foi possível verificar que na sua grande maioria depreendiam que existia perda de segurança de emprego e de benefícios devido à crise e à legislação laboral e alguns destes depreendiam que existia de facto uma deterioração da relação entre si e o seu empregador e uma maior exigência deste devido ao contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral. Desta forma, é possível verificar que o contexto de crise e a introdução da nova legislação laboral tem de facto levado a uma sensação de inquietação para os trabalhadores, com cada vez mais incerteza, menos benefícios e regalias e muitas vezes até com mais exigência por parte do empregador e uma deterioração da afinidade entre os dois lados da relação.

Neste estudo foi encontrada uma relação positiva entre a quebra e a percepção de deterioração da relação e a maior exigência por parte do empregador. E uma relação positiva entre a violação do contrato psicológico e a deterioração da relação, maior exigência, insegurança de emprego e perda de benefícios e regalias devido ao contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral. Ou seja, quanto mais os indivíduos têm a percepção de deterioração da relação entre si e o seu empregador e maior exigência por parte deste ultimo devido à crise e legislação laboral maior é a percepção de quebra e violação do seu contrato psicológico. E quanto maior a percepção de insegurança de emprego e perda de benefícios e regalias dentro da organização também maior é a percepção de violação do contrato psicológico. Desta forma, é possível concluir que de facto a sensação de inquietação que tem surgido devido ao contexto degradado em que vivemos e à entrada em vigor da nova legislação laboral tem impacto no contrato psicológico dos trabalhadores e na sua percepção de quebra e violação desse contrato. Sendo assim, este estudo confirma o importante papel do contexto de crise e da introdução da nova legislação laboral na percepção do empregado de quebra e violação do seu contrato psicológico.

Alguns autores defendem que a violação do contrato psicológico só ocorre quando os trabalhadores percebem que a quebra desse contrato se deve ao próprio empregador e não a fatores externos, a que o empregador seja alheio (Morrison & Robinson 1997; Turnley & Feldman 1998; Robinson & Morrison 2000). De facto, o próprio contexto degradado do país poderia levar os indivíduos a perceber que a organização era incapaz de manter as suas promessas devido a forças que estão para além do seu controlo direto e neste caso os trabalhadores poderiam perceber uma maior quebra do contrato psicológico visto sentirem que de facto existiam promessas que não tinham sido atendidas mas a violação desse contrato não estar associada aos sentimentos de inquietação vividos pelos trabalhadores devido ao contexto atual de crise económica, social e financeira e à introdução da nova legislação laboral. Pelos resultados encontrados os trabalhadores parecem sentir uma constante inquietação para consigo e em relação aos seus empregadores o que leva mesmo a que os trabalhadores percecionem violação do seu contrato psicológico, sentindo alguma raiva, traição e frustração por terem dado tanto à organização e agora não serem recompensados.

No entanto, tendo em conta as respostas negativas dos respondentes que detinham quebra e violação do contrato psicológico quando foram questionados sobre se a falta de cumprimento se devia maioritariamente à crise e à legislação laboral e se a violação (sentimento de frustração e zanga) se devia essencialmente também ao contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral, parece demonstrar que a perceção de quebra e violação do contrato psicológico já existia anteriormente e a crise e a legislação laboral não se apresentam como a principal causa dessa perceção mas sim como catalisadores para a perceção da quebra e violação do contrato psicológico.

Lições de países severamente afetados pela crise financeira global (por exemplo, a Irlanda) sugerem que a mais importante prática de gestão de recursos humanos numa recessão é uma comunicação aberta e honesta no seio da organização e para com os seus funcionários (Roche et al. 2011 *in* Metz et al. 2012), tentando desta forma adaptar os termos do contrato.

Para além disso, foi possível verificar que tanto a quebra como a violação do contrato psicológico estão relacionados negativamente com a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Isto é, foi encontrado apoio consistente para o facto de que os trabalhadores que apresentam maior quebra e maior violação do seu contrato psicológico denotam menor satisfação com o trabalho e menor comprometimento organizacional afetivo, o que apresentará necessariamente

implicações diretas e indiretas para a organização. Estes resultados encontram-se compatíveis com os de estudos anteriores examinando os resultados da quebra e violação do contrato psicológico (ver, por exemplo, Raja et al. 2004; Knights & Kennedy 2005; Bal et al. 2008; Bao et al. 2011).

Vários estudos permitem verificar que colaboradores com comprometimento organizacional afetivo e satisfação com o trabalho reduzidos vão apresentar problemas quanto a absentismo voluntário, intenções de sair e rotatividade, pontualidade, comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel, aceitação das mudanças, desempenho, entre outros (e.g. Angle & Perry 1981; O'Reilly & Chatman 1986; Meyer et al. 1989; Tett & Meyer 1993; Hunt & Morgan 1994; Iverson 1996; Spector, 1997; Sagie 1998; Yousef 2000; Cunha et al. 2005; Jaramillo et al. 2005). Quanto à diminuição da satisfação com o trabalho esta poderá ter até mesmo implicações para o próprio indivíduo, como ansiedade e depressões, aspetos que de alguma forma irão afetar indiretamente a organização (Spector 1997). De facto, as quebras e violações do contrato psicológico por um empregador podem afetar não só o que um funcionário sente que o empregador lhe deve, mas também o que o empregado se sente obrigado a oferecer em troca. Este facto denota a importância dos empregadores terem uma preocupação no que toca à quebra e violação do contrato psicológico dos seus colaboradores por forma a que os seus trabalhadores sejam mais satisfeitos com o seu trabalho e tenham um maior comprometimento organizacional, bem como todos os aspetos que vêm associados a estes e que beneficiam a organização com um todo.

No entanto, foi possível verificar que tanto a quebra do contrato psicológico como a violação apresentam um maior poder explicativo na diminuição da satisfação com o trabalho do que do comprometimento organizacional afetivo. Isto quer dizer que os trabalhadores que denotam quebra e violação do seu contrato psicológico tendem a diminuir mais a sua satisfação com o trabalho do que o seu comprometimento organizacional afetivo, grau em que o colaborador se sente emocionalmente envolvido na organização e manifesta vontade de nela permanecer. Este facto poderá estar associado a aspetos que não foram cumpridos poderem ser aspetos do trabalho que se apresentam como uma fonte importante de satisfação para o trabalhador (Robinson & Rousseau 1994), daí afetarem significativamente a sua satisfação com o trabalho. Mas também a falta de alternativas de emprego pode explicar porque tantos empregados desejam permanecer na organização, apesar de insatisfeitos.

Para além disto este estudo analisou a violação do contrato psicológico como uma variável que medeia a relação entre a quebra do contrato psicológico e a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Esta pesquisa sugere que a violação do contrato psicológico medeia totalmente a relação entre o incumprimento do contrato psicológico e os dois constructos analisados. Assim, este estudo sugere que tanto a satisfação com o trabalho como o comprometimento organizacional parecem diminuir principalmente nos casos em que a avaliação cognitiva dos colaboradores de que recebem menos do que aquilo que lhes foi prometido resulta na frustração e na raiva associados a sentimentos de violação do seu contrato psicológico. Este aspeto é importante na medida em que mesmo nas situações em que os empregadores não tenham possibilidade de não quebrar alguma promessa realizada anteriormente estes devem preocupar-se em tomar medidas para que os trabalhadores não sintam violação do seu contrato psicológico, tentando assim minorizar os impactos na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional afetivo.

Foi ainda possível verificar que a perceção por parte do trabalhador de deterioração da relação devido à crise e à legislação laboral tem impacto na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional afetivo, a perceção de insegurança de emprego e a perda de benefícios tem impacto no comprometimento organizacional afetivo e a perceção do empregado de maior exigência do empregador tem impacto na satisfação com o trabalho. Sendo que a satisfação com o trabalho é reduzida principalmente pela perceção por parte do empregado de quebra e violação do seu contrato psicológico. Assim, os resultados indicam que a perceção de deterioração da relação e maior exigência devido ao contexto de crise e introdução da nova legislação laboral levam a maior perceção de quebra e violação do contrato psicológico e essa perceção por sua vez faz diminuir a satisfação com o trabalho do colaborador e que como já vimos pode levar a elevadas contraindicações para a organização.

No entanto, no que toca ao comprometimento organizacional afetivo a própria perceção de deterioração da relação entre empregador e empregado e a insegurança e perda de benefícios explicam significativamente a diminuição do sentimento emocional do empregador para com a organização. Ou seja, mesmo controlando o efeito da quebra e violação do contrato psicológico a perceção de deterioração da relação entre empregador e empregado e a insegurança e perda de benefícios explica a diminuição do comprometimento organizacional afetivo.

Foi ainda possível verificar através deste estudo, tal como já tinha sido comprovado noutras investigações, uma relação positiva elevada entre a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (ver, por exemplo, Knights & Kennedy 2005). Ou seja, as pessoas que apresentam maior satisfação com o trabalho tendem a apresentar níveis elevados também de comprometimento organizacional afetivo.

Foi ainda encontrado suporte para que quanto maior o cumprimento de promessas e de aspetos relevantes para o desempenho da função por parte do empregador menor será a perceção de quebra parte do empregado e de violação. Este facto está relacionado com o conceito de quebra e violação do contrato psicológico em que se avalia a perceção do empregado de incumprimento de promessas ou obrigações por parte do seu empregador e o seu sentimento de raiva, traição, revolta para com este se este não conseguir manter os seus compromissos. Como era de esperar, esse cumprimento de aspetos fundamentais para o funcionamento do trabalho do colaborador faz com que haja um aumento da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo. Assim, os trabalhadores que percecionam que o seu empregador está a cumprir mais promessas e aspetos relevantes para o seu trabalho são aqueles que se encontram mais satisfeitos com o seu trabalho e mais comprometidos com a organização.

6.2 Limitações do estudo

A revisão da literatura feita sobre o contrato psicológico revela que o estudo do contrato psicológico tem sido feito fundamentalmente a partir do ponto de vista do trabalhador e também esta pesquisa é estruturada segundo essa perspetiva visto na realidade o objetivo principal do estudo ser verificar se o contexto de crise e o novo quadro das relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral tem tido real impacto na perceção de quebra e violação do contrato psicológico dos trabalhadores portugueses. No entanto, seria relevante que se pudesse ter em conta também a perspetiva dos empregadores para poder-se comparar ambas as perspetivas acerca do assunto em estudo e ampliar assim o conhecimento sobre este.

Outra limitação que se pode apontar a este estudo é a falta de homogeneidade da amostra visto o número de trabalhadores por empresa ser bastante diferenciado. No entanto, esta limitação ocorreu devido ao problema inicial de encontrar empresas interessadas em participar no estudo devido essencialmente ao tema em causa. Seria

também relevante que se pudesse aplicar este estudo a mais organizações para que se possa de alguma forma refutar ou não os resultados encontrados nesta pesquisa.

Algo que foi possível verificar neste estudo e que acarreta algumas limitações tem a ver com alguns trabalhadores percecionarem violação do seu contrato psicológico e não percecionarem quebra ou então esta ser baixa. Como já vimos anteriormente, a quebra do contrato psicológico é a percepção que os trabalhadores têm de que uma ou mais promessas ou obrigações não foram cumpridas pela organização em causa e a violação do contrato psicológico é a resposta emocional que o trabalhador experimenta em termos de um sentimento de raiva e de frustração pela percepção de que a organização não conseguiu manter os seus compromissos. Desta forma, os trabalhadores poderão percecionar quebra do seu contrato psicológico mas não denotar violação deste se a quebra for baixa ou se eles denotarem, por exemplo, que a culpa da quebra não é do seu empregador (Morrison & Robinson 1997; Robinson & Morrison 2000), o que se verificou de facto com alguns trabalhadores. No entanto, não deverá acontecer o contrário, ou seja, não depreenderem quebra do contrato psicológico ou esta ser baixa e depois depreenderem violação baixa, moderada ou elevada como aconteceu com alguns trabalhadores deste estudo. Este facto é facilmente sustentado através dos conceitos de quebra e violação do contrato psicológico pois não é lógico que um trabalhador depreenda pouca ou nenhuma quebra do seu contrato psicológico, considerando que o empregador de facto até cumpre bem os seus compromissos e depois que o mesmo trabalhador denote baixa, moderada ou elevada violação, com sentimentos de raiva e de traição por a organização não ter cumprido com o que se esperava dela e pela forma como tem sido tratado. Uma justificação que poderá ser dada a este respeito é que o contrato psicológico tem em conta as promessas do empregador mas não só aquelas que são realizadas explicitamente, ou seja, promessas evidentes que são ditas diretamente ao empregado por exemplo aquando da sua entrada na empresa, mas inclui também promessas implícitas que são percecionadas pelos empregados pelos atos ou ações do empregador, por exemplo de interpretações de trocas passadas, quando um trabalhador se apercebe que a um seu colega de trabalho estão a dar algo e depreende que visto ter as mesmas funções terá direito ao mesmo ou então por considerar que realiza de facto as suas obrigações e depreende que o empregador será obrigado a compensá-lo considerando a boa-fé ou equidade (Robinson & Rousseau 1994). Assim, o que poderá ter contribuído para que realmente a percepção de quebra do contrato psicológico seja percecionada como mais baixa e as promessas percecionadas

como realizadas pelo empregador sejam de alguma forma reduzidas será os trabalhadores compreenderem promessas como aquilo que lhes foi realmente dito de forma explícita e não considerarem as restantes.

O facto de existirem pessoas que percecionavam violação mas que não percecionavam quebra ou esta era baixa foi inicialmente observado aquando da realização do pré-teste ao inquérito formulado e desta forma mantendo a palavra promessas que se encontrava na escala utilizada de Morrison & Robinson (2000) tentou-se melhorar o enquadramento e foi incorporado o aspeto de promessas explícitas e implícitas sendo explicada na escala de quebra do contrato psicológico o conceito de cada uma mas talvez esta explicação ainda não tenha sido suficiente para a compreensão do mesmo. Embora o número de trabalhadores que apresentam estas discordâncias é pouco elevado, o que parece acontecer é que a quebra do contrato psicológico estará algo subestimada neste estudo.

Desta forma, seria importante proceder a uma melhor afinação das escalas utilizadas, validando-as para a população em causa recorrendo a uma amostra com a dimensão e as características adequadas.

6.3 Recomendações para a gestão

A averiguação de que a perceção de quebra e violação do contrato psicológico por parte do empregado leva a problemas ao nível da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo apresentando muitas implicações para a organização, destaca a importância de saber como os gestores podem gerir o contrato psicológico para que as consequências negativas da quebra e da violação sejam minimizadas.

A comunicação adequada de promessas tendo em conta na realidade o que a organização vai poder cumprir é muito importante bem como ter alguma preocupação com a equidade para que os trabalhadores não se sintam de certa forma injustiçados e depreendam que promessas implícitas foram quebradas. Para além disso, é importante que os empregadores deem ao longo do tempo feedback sobre o desempenho dos trabalhadores pois este processo pode ajudar a dissipar algumas crenças falsas de ambas as partes, de que tinham cumprido a sua parte do contrato psicológico (Knights & Kennedy 2005).

Algo de extrema importância tem a ver com os empregadores tentarem entender como os funcionários percebem as obrigações dentro da relação de emprego e através dessa compreensão poderão de alguma forma evitar quebrar essas obrigações/promessas, tentando manter as práticas de emprego consistentes com as promessas realizadas (Chiu & Peng 2008). Para além disso, os empregadores ao entenderem os contratos psicológicos realizados pelos seus funcionários, podem tentar modificar alguns termos do contrato se surgirem situações que impeçam o cumprimento dessas promessas ou se identificarem que o trabalhador percecionou aspetos não prometidos, havendo algum problema de comunicação (Robinson & Morrison 1995).

Torna-se também importante que os empregadores consigam reconhecer situações em que a ocorrência de um menor cumprimento de promessas seja mais provável de acontecer, como é o caso da situação em que Portugal se encontra, tentando reavaliar o tipo de promessas que realizam e de alguma forma analisar se as promessas passadas podem ou vão continuar a ser cumpridas (Morrison & Robinson 1997). De facto, os resultados deste estudo mostram que o impacto da crise e do novo quadro de relações de trabalho, com a entrada da nova legislação laboral, não são negligenciáveis entre os empregados. E embora o contexto de crise e a introdução da nova legislação laboral mais restritiva dos direitos dos trabalhadores não sejam da responsabilidade da empresa, estes fatores não deixam de produzir um embate na organização com impacto elevado ao nível dos trabalhadores, impacto esse que vai acabar por penalizar mais uma vez a própria empresa, através da insatisfação gerada entre os trabalhadores, do seu desânimo relativamente ao seu trabalho e da redução da ligação emocional com a organização em que trabalham. Importa pois que a gestão acompanhe a evolução destas perceções e destes comportamentos e procure minorar, entre os empregados os efeitos nefastos que a crise tem provocado. Nestes casos, em que muitas vezes a quebra de promessas se torna inevitável torna-se importante que os empregadores tentem minorar a perceção de violação sentida pelos empregados para tentarem reduzir os impactos das atitudes e comportamentos negativos dos empregados. Os próprios agentes organizacionais poderão reduzir os sentimentos de raiva, frustração e traição se houver uma explicação da razão de estarem a surgir promessas não cumpridas. Nestas circunstâncias, uma comunicação honesta e aberta será bastante importante pelo o que permitirá explicar a razão de não estarem a ser realizadas as promessas em causa como também possibilitará uma renegociação de novos termos do contrato psicológico para substituírem os quebrados (Morrison & Robinson 1997; Roche et al. 2011 *in* Metz et al. 2012). Desta

forma, os trabalhadores poderão entender que a organização encontra-se preocupada com eles e poderá ocorrer que a confiança entre as duas partes da relação não seja tão afetada, minimizando as consequências verificadas nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

No entanto, esta compreensão do contrato psicológico dos trabalhadores, comunicação aberta com explicação da razão do surgimento de promessas não cumpridas e se possível alteração de alguns dos termos do contrato psicológico dos trabalhadores não valerá de nada se a organização continuar recorrentemente a não cumprir as suas promessas, sendo que aí os resultados negativos deverão inevitavelmente acontecer.

6.4 Sugestões para investigações futuras

No que toca a sugestões para investigações futuras existe a necessidade de no futuro alargar a pesquisa a um número maior de organizações para que se possa dar maior suporte aos resultados encontrados nesta pesquisa.

Também seria interessante fazer uma análise mais aprofundada em que para além do questionário se utilizassem por exemplo entrevistas incluindo também a perspetiva do lado do empregador para uma maior amplificação do conhecimento do estudo em causa e para avaliar com maior precisão a quebra e a violação do contrato psicológico dos colaboradores.

Seria também relevante, visto ter sido encontrado nesta pesquisa suporte de que o contexto de crise e o novo quadro das relações de trabalho, com a entrada em vigor da nova legislação laboral tem tido impacto na perceção de quebra e violação do contrato psicológico dos trabalhadores, perceber melhor os aspetos que têm contribuído especificamente para esta situação podendo inclusive identificar as alterações no conteúdo do contrato psicológico após este período que Portugal atravessa.

Para além disso em investigações futuras seria interessante ter em conta os diferentes tipos de contrato psicológico referidos na literatura (essencialmente contrato psicológico relacional e transacional) para verificar se o contexto de crise e a introdução da nova legislação laboral tem afetado da mesma forma este dois tipos de contratos e qual na realidade prevalece mais na atualidade e também porque a quebra e/ou violação de um dos tipos de contrato psicológico podem estar mais relacionados com a satisfação

com o trabalho e com o comprometimento organizacional afetivo, constructos também analisados nesta pesquisa.

Algo também interessante seria analisar o impacto que a quebra e a violação do contrato psicológico tem tido sobre outras atitudes e comportamentos dos trabalhadores, como desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, entre outros e verificar se o contexto de crise e a nova legislação laboral têm de facto contribuído para prejudicar estas atitudes e comportamentos.

Por fim, seria também interessante verificar que impacto tem tido ao nível dos empregadores este contexto de crise e o novo quadro das relações de trabalho gerado pela introdução da nova legislação laboral, e que efeitos estes aspetos apresentam nas suas atitudes e comportamentos, tais como avaliação das contribuições dos colaboradores, orientação, apoio e confiança nos seus empregados, procurando explorar também um pouco do outro lado da relação muitas vezes esquecida.

Este tema, como pode ser observado, encontra-se ainda pouco estudado e existem muitas vertentes que podem ser exploradas para uma melhor compreensão das implicações do contexto de crise em que vivemos nomeadamente ao nível do contrato psicológico.

Conclusão

Este estudo procurou analisar o efeito do contexto de crise em que Portugal se encontra e da introdução da nova legislação laboral na perceção de quebra e violação do contrato psicológico dos trabalhadores portugueses. Para além disso, procurou-se ainda verificar se esta perceção de quebra e violação dos contratos psicológicos pelos trabalhadores apresentava consequências, nomeadamente ao nível da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo.

As conclusões deste estudo vêm então chamar a atenção para o contexto de crise em que vivemos, de muita austeridade, de desemprego elevado, de poucas oportunidades, de aumento de processos de reestruturação e à introdução da nova legislação laboral e constatar que estes têm na realidade alterado a relação dos empregados com o emprego e a forma como sentem a sua empresa o que acaba por ter impacto sobre a perceção de quebra e violação do contrato psicológico dos trabalhadores portugueses. Este contexto de insegurança, perda de benefícios e regalias, de deterioração da relação entre empregado e empregador e maior exigência dos empregadores muitas vezes para além das obrigações contratuais dos trabalhadores leva a que estes depreendam ainda mais que o seu empregador não está de facto a cumprir com o que prometeu e associado a isto vêm os sentimentos de revolta, frustração e raiva para com a organização. No entanto, o que parece acontecer é que o contexto de crise e a introdução da nova legislação laboral não se encontram como a principal causa dessas perceções, parecendo que estas já existiam até anteriormente. Porém, este contexto em que vivemos parece funcionar como um amplificador da perceção por parte do colaborador de quebra e violação do seu contrato psicológico, depreendendo estes maiores níveis de quebra e violação.

Estes sentimentos de frustração e revolta dos trabalhadores têm de facto importantes repercussões para os próprios colaboradores mas também para a organização, como a diminuição da satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo que afetam bastante o bom funcionamento de uma organização.

A própria perceção por parte do empregado da deterioração da sua relação com o seu empregador, insegurança do seu emprego bem como a perda de benefícios e regalias dentro da organização devido ao atual contexto de crise e à introdução da nova legislação laboral levam a uma diminuição do seu comprometimento organizacional

afetivo, ou seja, o seu sentimento emocional para com a organização, mantendo-se o colaborador na organização já não tanto porque realmente quer mas porque precisa.

Investigações futuras deverão ampliar os conhecimentos retirados desta investigação.

Bibliografia

Allen, N.J. e J.P. Meyer (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational psychology*, Vol. 63, N° 1, pp.1–18.

Anderson, N. e R. Schalk (1998), "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of organizational behavior*, Vol. 19, N° S1, pp.637–647.

Angle, H.L. e J.L. Perry (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative science quarterly*, Vol. 16, N° 1, pp.1–14.

Baker, W.K. (2004), "Antecedents and consequences of job satisfaction: Testing a comprehensive model using integrated methodology", *Journal of Applied Business Research (JABR)*, Vol. 20, N° 3, pp.31–44.

Bal, P.M., A. H. De Lange, P. G. Jansen e M. E. Van Der Velde (2008), "Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator", *Journal of vocational behavior*, Vol. 72, N° 1, pp.143–158.

Banco de Portugal e I.N. de Estatística (2012), "Inquérito à Situação Financeira das Famílias 2010", http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/ISFFamilias/Publicacoes/isff_2010_p.pdf, acedido em 11 Fevereiro 2013.

Bao, Y., B. Olson, S. Parayitam e S. Zhao (2011), "The effects of psychological contract violation on Chinese executives", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N° 16, pp.3373–3392.

Baron, R.M. e D.A. Kenny (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of personality and social psychology*, Vol. 51, N° 6, pp.1173–1182.

Bordia, P., S. L. D. Restubog, S. Bordia e R. L. Tang (2010), "Breach begets breach: Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service", *Journal of Management*, Vol. 36, N° 6, pp.1578–1607.

Brayfield, A.H. e H.F. Rothe (1951), "An index of job satisfaction". *Journal of applied psychology*, Vol. 35, N° 5, p.307.

Cassar, V. e R.B. Briner (2011), "The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation", *Journal of vocational behavior*, Vol. 78, N° 2, pp.283–289.

Chang, C.-P. e P.-C. Hsu (2009), "The psychological contract of the temporary employee in the public sector in Taiwan", *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol. 37, N° 6, pp.721–727.

Chen, Z.X., A.S. Tsui e L. Zhong (2008), "Reactions to psychological contract breach: a dual perspective", *Journal of Organizational behavior*, Vol. 29, Nº 5, pp.527–548.

Chiu, S.-F. e J.-C. Peng (2008), "The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, Nº 3, pp.426–433.

Coyle-Shapiro, J. e I. Kessler (2000), "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*", *Journal of management studies*, Vol. 37, Nº 7, pp.903–930.

Coyle-Shapiro, J.A.M. e J.H. Neuman (2004), "The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, Nº 1, pp.150–164.

Cullinane, N. e T. Dundon (2006), "The psychological contract: a critical review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, Nº 2, pp.113–129.

Cunha, M.P., A. Rego, R.C. Cunha e C.C. Cardoso (2005), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* 4ª ed., Ed., Lisboa, Editora RH.

Deery, S.J., R.D. Iverson e J.T. Walsh (2006), "Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Nº 1, pp.166–175.

DeWitt, R.-L. (1993), "The structural consequences of downsizing", *Organization Science*, Vol. 4, Nº 1, pp.30–40.

Ehrlich, C.J. (1994), "Creating an employer-employee relationship for the future", *Human Resource Management*, Vol. 33, Nº 3, pp.491–501.

Ellig, B.R. (1998), "Employment and employability: foundation of the new social contract", *Human Resource Management*, Vol. 37, Nº 2, pp.173–175.

EUROSTAT (2012), "At risk of poverty or social exclusion in the EU27. In 2011, 24% of the population were at risk of poverty or social exclusion", http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-03122012-AP/EN/3-03122012-AP-EN.PDF, acedido em 11 Fevereiro 2013.

EUROSTAT (2013), "Harmonised unemployment rate by sex", <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>, acedido em 10 Fevereiro 2013.

Ferreira, A. (2007), *Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Ferreira, M. (2005), *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Freese, C. (2007), *Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts*, Universiteit van Tilburg, http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fold.raet.nl%2Fsitecore%2Fshell%2FControls%2FRich%2520Text%2520Editor%2F~%2Fmedia%2FFiles%2FVaknws%2FPsychologischContract%2520pdf.ashx&ei=RA_UuHQIIOytAalmYDIAw&usg=AFQjCNEgLEyuyZypTVYdg3xZwNIMnnNnoA&sig2=oxI7G2m33c_tbjPcBoVehg&bvm=bv.52434380,d.Yms, acedido em 20 Fevereiro 2013.

Guest, D.E. (1998), "Is the psychological contract worth taking seriously?", *Journal of organizational behavior*, Vol. 19, N° S1, pp.649–664.

Guest, D.E. (2004), "The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract", *Applied psychology*, Vol. 53, N° 4, pp.541–555.

Hall, D.T. e J.E. Moss (1998), "The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt", *Organizational dynamics*, Vol. 26, N° 3, pp.22–37.

Herriot, P., W.E.G. Manning e J.M. Kidd (1997), "The content of the psychological contract", *British Journal of management*, Vol. 8, N° 2, pp.151–162.

Hiltrop, J.-M. (1995), "The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s", *European management journal*, Vol. 13, N° 3, pp.286–294.

Hiltrop, J.M. (1996), "Managing the changing psychological contract". *Employee Relations*, Vol. 18, N° 1, pp.36–49.

Hui, C., C. Lee e D.M. Rousseau (2004), "Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N° 2, pp.311–321.

Hunt, S.D. e R.M. Morgan (1994), "Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?" *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N°6, pp.1568–1587.

IEFP (2012), "Análise do Setor do Trabalho Temporário 2º semestre de 2011", http://www.iefp.pt/estatisticas/MercadoEmprego/analisesectortrabahotemporario/Relatoriossemestrais/Documents/Relatório_ETT_2sem11_final1.pdf, acedido em 9 Fevereiro 2013.

IEFP (2013), "Informação Mensal do Mercado de Trabalho", http://www.iefp.pt/estatisticas/MercadoEmprego/InformacaoMensal/Documents/2012/Inf_Mensal_DEZEMBRO_2012.pdf, acedido em 10 Fevereiro 2013.

Iverson, R.D. (1996), "Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, N° 1, pp.122–149.

Jafri, M.H. (2012), "Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour and Trust", *Psychological Studies*, Vol. 57, N° 1, pp.29–36.

Jaramillo, F., J.P. Mulki e G.W. Marshall (2005), "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research", *Journal of Business Research*, Vol. 58, Nº 6, pp.705–714.

Johnson, J.L. e A.M. O’Leary-Kelly (2003), "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, Nº 5, pp.627–647.

Kim, M.S. e J.N. Choi (2010), "Layoff victim’s employment relationship with a new employer in Korea: effects of unmet tenure expectations on trust and psychological contract", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, Nº 5, pp.781–798.

Kissler, G.D. (1994), "The new employment contract", *Human Resource Management*, Vol. 33, Nº 3, pp.335–352.

Knights, J.A. e B.J. Kennedy (2005), "Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants", *Applied HRM Research*, Vol. 10, Nº 2, pp.57–72.

Kotter, J.P. (1973), "The psychological contract: Managing the joining-up process", *California management review*, Vol. 15, Nº 3, pp.91–99.

Lusa (2012), "Nova lei laboral entra hoje em vigor", <http://www.dnoticias.pt/actualidade/economia/337979-nova-lei-laboral-entra-hoje-em-vigor>, acessado em 5 Fevereiro 2013.

Marques, T. M.G. (2008), *Downsizing effects: a Portuguese evidence*, Faculty of Economics, University of Salamanca, http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/17502/1/DAEE_Downsizing_effects.pdf, acessado em 20 Fevereiro 2013.

McDonald, D.J. e P.J. Makin (2000), "The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, Nº 2, pp.84–91.

McLean Parks, J., D.L. Kidder e D.G. Gallagher (1998), "Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract", *Journal of organizational behavior*, Vol. 19, Nº S1, pp.697–730.

MEE e DGERT (2012), "CADERNOS DE EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO", http://www.dgert.mtss.gov.pt/estudos/estudos_emprego/caderno_10_DGERT_ARTE_FINAL.PDF, acessado em 10 Fevereiro 2013.

Metz, I., C. T. Kulik, M. Brown e C. Cregan (2012), "Changes in psychological contracts during the global financial crisis: the manager’s perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, Nº 20, pp.4359–4379.

Meyer, J.P., S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin e D. N. Jackson (1989), "Organizational commitment and job performance: It’s the nature of the commitment that counts", *Journal of applied Psychology*, Vol. 74, Nº 1, pp.152–156.

- Millward, L.J. e L.J. Hopkins (1998), "Psychological contracts, organizational and job commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, N° 16, pp.1530–1556.
- Morrison, D.E. (1994), "Psychological contracts and change", *Human Resource Management*, Vol. 33, N° 3, pp.353–372.
- Morrison, E.W. e S.L. Robinson (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of management Review*, Vol. 22, N° 1, pp.226–256.
- O'Reilly, C. e J. Chatman (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of applied psychology*, Vol. 71, N° 3, pp.492–499.
- Othman, R., R. Arshad, N. A. Hashim e R. M. Isa (2005), "Psychological contract violation and organizational citizenship behavior", *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 7, N° 3, pp.325–349.
- Pate, J., G. Martin e H. Staines (2000), "Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: A process model and case study evidence", *Strategic Change*, Vol. 9, N° 8, pp.481–493.
- Peixoto, M., C.O. Silva e D. Fernandes (2012), "As seis maiores mudanças na lei laboral", http://economico.sapo.pt/noticias/as-seis-maiores-mudancas-na-lei-laboral_136242.html, acessado em 6 Fevereiro 2013.
- Portal Segurança Social (2013), "Layoff", <http://www4.seg-social.pt/layoff>, acessado em 6 Fevereiro 2013.
- Raja, U., G. Johns e F. Ntalianis (2004), "The impact of personality on psychological contracts", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N° 3, pp.350–367.
- Randall, D.M. (1990), "The consequences of organizational commitment: Methodological investigation", *Journal of organizational Behavior*, Vol. 11, N° 5, pp.361–378.
- Reynierse, J.H. e J.B. Harker (1992), "Employee and customer perceptions of service in banks: Teller and customer service representative ratings", *Human Resource Planning*, Vol. 15, N° 4, pp.31–46.
- Robinson, S.L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative science quarterly*, Vol. 41, N° 4, pp.574–599.
- Robinson, S.L., M.S. Kraatz e D.M. Rousseau (1994), "Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study", *Academy of management Journal*, Vol. 37, N° 1, pp.137–152.
- Robinson, S.L. e E.W. Morrison (1995), "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior". *Journal of organizational behavior*, Vol. 16, N° 3, pp.289–298.

Robinson, S.L. e E.W. Morrison (2000), "The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, N° 5, pp.525–546.

Robinson, S.L. e D.M. Rousseau (1994), "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of organizational behavior*, Vol. 15, N° 3, pp.245–259.

Rousseau, D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee responsibilities and rights journal*, Vol. 2, N° 2, pp.121–139.

Rousseau, D.M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of organizational behavior*, Vol. 11, N° 5, pp.389–400.

Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications, Incorporated.

Rousseau, D.M. (2000), *Psychological contract inventory: Technical report (Tech. Rep. No. 2)*, Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Rousseau, D.M. (2001), "Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract", *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 74, N° 4, pp.511–541.

Rousseau, D.M. e K.A. Wade-Benzoni (1994), "Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created", *Human Resource Management*, Vol. 33, N° 3, pp.463–489.

Sagie, A. (1998), "Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, N° 2, pp.156–171.

Sesen, H. e N.H. Basim (2012), "Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship", *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, Vol. 32, N° 4, pp.475–491.

Shore, L.M. e L.E. Tetrick (1994), "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", in *Trends in organizational behavior*, C. L. Cooper e D. M. Rousseau (eds.), New York: Wiley, Vol. 1, pp. 91–109.

Snipes, R.L., S. L. Oswald, M. LaTour e A. A. Armenakis (2005), "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 58, N° 10, pp.1330–1339.

Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, SAGE Publications, Incorporated.

Suazo, M.M., W.H. Turnley e R.R. Mai-Dalton (2005), "The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 12, N° 1, pp.24–36.

Tekleab, A.G. e M.S. Taylor (2003), "Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, N° 5, pp.585–608.

Tett, R.P. e J.P. Meyer (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel psychology*, Vol. 46, N° 2, pp.259–293.

Thomas, D.C., K. Au e E.C. Ravlin (2003), "Cultural variation and the psychological contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, N° 5, pp.451–471.

Turnley, W.H., M. C. Bolino, S. W. Lester e J. M. Bloodgood (2003), "The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors", *Journal of management*, Vol. 29, N° 2, pp.187–206.

Turnley, W.H. e D.C. Feldman (1998), "Psychological contract violations during corporate restructuring", *Human resource management*, Vol. 37, N° 1, pp.71–83.

Turnley, W.H. e D.C. Feldman (1999), "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect", *Human relations*, Vol. 52, N° 7, pp.895–922.

Turnley, W.H. e D.C. Feldman (2000), "Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators", *Journal of organizational behavior*, Vol. 21, N° 1, pp.25–42.

Tyagi, A. e R.K. Agrawal (2010), "Emerging Employment Relationships: Issues & Concerns in Psychological Contract". *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 45, N° 3, pp.381 – 395.

Yoon, M.H., S.E. Beatty e J. Suh (2001), "The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, N° 5, pp.500–521.

Yousef, D.A. (2000), "Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change", *Human Relations*, Vol. 53, N° 4, pp.513–537.

Zhao, H. A. O., S. J. Wayne, B. C. Glibkowski e J. Bravo (2007), "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 60, N° 3, pp.647–680.

Anexos

Anexo 1 - Questionário utilizado na investigação

O meu nome é Vanessa Oliveira Brandão e estou a conduzir este inquérito com vista à obtenção do grau de Mestre em Economia e Administração de Empresas, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Este inquérito insere-se numa investigação sobre a relação entre os trabalhadores e a sua entidade empregadora e mais propriamente sobre o impacto que as mudanças ocorridas recentemente têm tido sobre as relações de trabalho nas empresas portuguesas.

Este inquérito é anónimo, por isso não coloque o seu nome em nenhuma parte do questionário. A informação recolhida será apenas utilizada para esta investigação.

O inquérito é de simples preenchimento e não ocupará muito do seu tempo.

Não existem respostas certas nem erradas. O que se pretende é que responda da forma o mais sincera possível às afirmações seguintes.

Desde já agradeço a sua colaboração no preenchimento deste inquérito, sendo este essencial para a conclusão do meu mestrado.

Dados Biográficos:

Coloque uma cruz nos quadrados que se aplicam ao seu caso.

SEXO:

Feminino

Masculino

IDADE:

Até 29 anos

30-39 anos

40-49 anos

Mais de 50 anos

TEMPO DE SERVIÇO COM A ORGANIZAÇÃO:

Inferior a 1 ano

1-5 anos

6-10 anos

Superior a 10

VINCULO LABORAL:

Trabalhador permanente (contrato sem termo)

Trabalhador a prazo (contrato a termo)

Trabalhador temporário

Secção A

Por favor, nesta secção faça um círculo à volta do número que corresponde ao seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

- 1 - Discordo fortemente
- 2 - Discordo
- 3 - Sem opinião
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo fortemente

A1. Os empregadores fazem promessas – por vezes explícitas (promessas escritas ou faladas), outras vezes apenas implícitas (promessas subentendidas pelos atos ou ações do empregador) - aos seus empregados, esperando que estes, em troca, deem as suas contribuições para a organização. Nesta parte reflita sobre até que ponto o seu empregador tem cumprido essas promessas.

1. Até agora quase todas as promessas (explícitas e implícitas) feitas pelo meu empregador durante o recrutamento têm sido cumpridas.	1	2	3	4	5
2. Eu sinto que o meu empregador tem vindo a cumprir as suas promessas (explícitas e implícitas) para comigo desde que fui contratado(a).	1	2	3	4	5
3. Até agora o meu empregador tem feito um excelente trabalho ao cumprir as suas promessas para comigo.	1	2	3	4	5
4. Eu não recebi tudo o que me foi prometido em troca do meu contributo.	1	2	3	4	5
5. O meu empregador tem quebrado muitas das suas promessas (explícitas e implícitas) para comigo, embora eu tenha mantido o meu lado do acordo.	1	2	3	4	5

A2. Por favor, indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações, utilizando a escala acima.

1. Por vezes, sinto que a minha organização não tem cumprido com as minhas expectativas.	1	2	3	4	5
2. Por vezes, sinto-me zangado(a) com a minha organização porque esta não tem cumprido com o que esperava dela.	1	2	3	4	5
3. Por vezes, sinto-me verdadeiramente frustrado(a) pela forma como tenho sido tratado(a) pela minha organização.	1	2	3	4	5

A3. Nesta parte peço que reflita sobre o que tem ocorrido nos últimos anos na sua organização, no atual contexto de crise social, económica e financeira que o país atravessa (abaixo genericamente designada por “atual crise”) e na entrada em vigor da nova legislação laboral.

- 1 - Discordo fortemente
- 2 - Discordo
- 3 - Sem opinião
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo fortemente

1. A falta de cumprimento da maioria das promessas (explícitas e implícitas) por parte do meu empregador deve-se a fatores externos à organização.	1	2	3	4	5
2. Eu sinto o meu trabalho muito menos seguro com a atual crise.	1	2	3	4	5
3. Eu sinto que desde que a atual crise se instalou tenho cada vez menos benefícios e regalias na organização.	1	2	3	4	5
4. Eu sinto que desde que o atual contexto de crise se instalou o meu empregador tem exigido mais de mim, muitas vezes para além das minhas obrigações contratuais.	1	2	3	4	5
5. Eu sinto que a minha relação com o meu empregador se deteriorou devido ao contexto da atual crise.	1	2	3	4	5
6. Na maioria dos casos, a falta de cumprimento das promessas (explícitas e implícitas) feitas pelo meu empregador para comigo deve-se ao contexto de crise em que vivemos.	1	2	3	4	5
7. Eu sinto que a nova legislação laboral veio fazer com que o meu emprego seja muito menos seguro.	1	2	3	4	5
8. Eu sinto que desde que a nova legislação laboral entrou em vigor tenho menos benefícios e regalias na organização.	1	2	3	4	5
9. Eu sinto que desde que a nova legislação laboral entrou em vigor o meu empregador tem exigido mais de mim, por vezes para além das minhas obrigações contratuais.	1	2	3	4	5
10. Eu sinto que a minha relação com o meu empregador se deteriorou devido à entrada em vigor da nova legislação laboral.	1	2	3	4	5
11. Na maioria dos casos, a falta de cumprimento das promessas (explícitas e implícitas) feitas pelo meu empregador para comigo deve-se à introdução da nova legislação laboral.	1	2	3	4	5
12. O sentir-me frustrado(a) com a minha organização tem decorrido essencialmente de situações causadas pela atual crise.	1	2	3	4	5
13. O sentir-me zangado(a) com a minha organização tem decorrido de situações causadas essencialmente pela entrada em vigor da nova legislação laboral.	1	2	3	4	5

Secção B

Nesta secção e utilizando as escalas abaixo indicadas, por favor faça um círculo à volta do número que considera que melhor corresponde à sua opinião:

- na primeira coluna, indique em que medida acredita que o seu empregador prometeu (explicitamente ou implicitamente) a agir conforme é mencionado na afirmação.

- na segunda coluna, indique em que medida acha que o seu empregador tem cumprido com o que está mencionado na afirmação.

Exemplo:

Remunerar consoante o meu desempenho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Neste caso consideraria que a organização prometeu (explicitamente ou implicitamente) remunerar consoante o seu desempenho mas esta não cumpre essa promessa.

1 - Não prometeu; 2 - Acho que não prometeu; 3 - Sem opinião; 4 - Acho que prometeu; 5 - Prometeu.	1 - Não cumpre de todo; 2 - Não cumpre; 3 - Sem opinião; 4 - Cumpre; 5 - Cumpre muito bem.
--	--

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a minha função.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Realizar ações de formação que me permitam adquirir novos conhecimentos e competências.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das minhas expectativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Criar condições para que eu tenha acesso a promoções na carreira.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Criar condições para que eu possa aceder a novas funções na organização ou noutras organizações do grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Remunerar de forma justa, de acordo com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores correntes no mercado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Remunerar consoante o meu desempenho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Remunerar equitativamente face a outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	1 - Não prometeu; 2 - Acho que não prometeu; 3 - Sem opinião; 4 - Acho que prometeu; 5 - Prometeu.	1 - Não cumpre de todo; 2 - Não cumpre; 3 - Sem opinião; 4 - Cumpre; 5 - Cumpre muito bem.
10. Informar com clareza sobre os critérios para atribuição de incentivos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Proporcionar um emprego estável na organização ou noutras organizações do grupo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Apoiar nas dificuldades de natureza pessoal/familiar.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Fornecer informação sobre o meu desempenho.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Reconhecer a contribuição que dou à organização.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Proporcionar um trabalho interessante e desafiante.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Proporcionar um trabalho em que eu tenha autonomia para tomar decisões e possa assumir responsabilidades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da minha função.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro, agradável e cooperante.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Assegurar equidade e justiça nos processos de seleção, avaliação e promoção.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Tratar de forma justa e equitativa no que toca a regras e procedimentos disciplinares e despedimentos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Solicitar a minha opinião nas decisões que me digam respeito.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Secção C

Por favor, nesta secção faça um círculo à volta do número que corresponde ao seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

- 1 - Discordo fortemente
- 2 - Discordo
- 3 - Sem opinião
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo fortemente

C1. Nesta parte peço que reflita sobre o seu trabalho.

1. O meu trabalho é como um passatempo para mim.	1	2	3	4	5
2. Eu gosto mais do meu trabalho do que do meu tempo de lazer.	1	2	3	4	5
3. Muitas vezes sinto-me aborrecido(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
4. Na maioria das vezes tenho que me forçar a ir para o trabalho.	1	2	3	4	5
5. De momento estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6. Eu sinto que o meu trabalho não é mais interessante do que outros que eu poderia obter.	1	2	3	4	5
7. Eu, definitivamente, não gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. Na maioria dos dias eu estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
9. Cada dia de trabalho parece que nunca mais vai acabar.	1	2	3	4	5
10. Eu gosto mais do meu trabalho do que a generalidade dos outros trabalhadores gosta do seu.	1	2	3	4	5
11. O meu trabalho é muito desinteressante.	1	2	3	4	5
12. Eu encontro verdadeiro prazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5
13. Eu sinto-me arrependido(a) de ter aceite este trabalho.	1	2	3	4	5

C2. Nesta parte peço que reflita acerca do modo como sente a organização em que atualmente trabalha. Por favor, indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações, utilizando a escala acima.

1. Não me sinto ligado(a) emocionalmente a esta organização.	1	2	3	4	5
2. Não me sinto verdadeiramente pertencente a esta organização.	1	2	3	4	5
3. Esta organização tem muito significado para mim.	1	2	3	4	5
4. Não me sinto como fazendo "parte da família" desta organização.	1	2	3	4	5
5. Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5

Anexo 2 - Tabelas complementares

Nº	Itens	Discordo fortemente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo fortemente
2.	Eu sinto o meu trabalho muito menos seguro com a atual crise.	3,8	32,2	19,1	33,9	10,9
3.	Eu sinto que desde que a atual crise se instalou tenho cada vez menos benefícios e regalias na organização.	2,2	27,3	20,8	32,8	16,9
4.	Eu sinto que desde que o atual contexto de crise se instalou o meu empregador tem exigido mais de mim, muitas vezes para além das minhas obrigações contratuais.	5,4	35,3	28,3	22,3	8,7
5.	Eu sinto que a minha relação com o meu empregador se deteriorou devido ao contexto de atual crise.	11,4	54,6	21,6	10,3	2,2
7.	Eu sinto que a nova legislação laboral veio fazer com que o meu emprego seja menos seguro.	2,7	25,3	23,7	36,6	11,8
8.	Eu sinto que desde que a nova legislação laboral entrou em vigor tenho menos benefícios e regalias na organização.	3,8	22,7	28,6	30,8	14,1
9.	Eu sinto que desde que a nova legislação laboral entrou em vigor o meu empregador tem exigido mais de mim, por vezes para além das minhas obrigações contratuais.	6,6	40,1	30,8	18,7	3,8
10.	Eu sinto que a minha relação com o meu empregador se deteriorou devido à entrada em vigor da nova legislação laboral.	13,7	43,2	31,1	10,9	1,1

Tabela 18 - Respostas aos itens da escala crise e legislação laboral

Nº	Itens	Discordo fortemente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo fortemente
1.	A falta de cumprimento da maioria das promessas por parte do empregador deve-se a fatores externos à organização.	6,4	38,3	29,8	23,4	2,1
6.	Na maioria dos casos, a falta de cumprimento das promessas feitas pelo meu empregador para comigo deve-se ao contexto de crise em que vivemos.	2,2	43,5	32,6	21,7	0,0
11.	Na maioria dos casos, a falta de cumprimento das promessas feitas pelo meu empregador para comigo deve-se à introdução da nova legislação laboral.	4,3	36,2	31,9	23,4	4,3

Tabela 19 - Respostas aos itens da escala de crise e legislação laboral (considerando apenas os trabalhadores com quebra do contrato psicológico)

Nº	Itens	Discordo fortemente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo fortemente
12.	O sentir-me frustrado(a) com a minha organização tem decorrido essencialmente de situações causadas pela atual crise.	3,2	40,3	33,9	17,7	4,8
13.	O sentir-me zangado(a) com a minha organização tem decorrido de situações causadas essencialmente pela entrada em vigor da nova legislação laboral.	3,2	43,5	25,8	22,6	4,8

Tabela 20 - Resposta aos itens da escala de crise e legislação laboral (considerando apenas os trabalhadores com violação do contrato psicológico)

<u>Itens</u>	<u>Média</u>	<u>Desvio Padrão</u>
18. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro, agradável e cooperante.	3,87	1,194
17. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da minha função.	3,76	1,315
2. Realizar ações de formação que me permitam adquirir novos conhecimentos e competências.	3,69	1,354
1. Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a minha função.	3,42	1,346
3. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das minhas expectativas.	3,29	1,319
13. Fornecer informação sobre o meu desempenho.	3,24	1,356
21. Solicitar a minha opinião nas decisões que me digam respeito.	3,23	1,334
20. Tratar de forma justa e equitativa no que toca a regras e procedimentos disciplinares e despedimentos.	3,18	1,161
11. Proporcionar um emprego estável na organização ou noutras organizações do grupo.	3,15	1,274
7. Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores correntes no mercado.	3,05	1,369
15. Proporcionar um trabalho interessante e desafiante.	3,05	1,310
19. Assegurar equidade e justiça nos processos de seleção, avaliação e promoção.	3,04	1,323
14. Reconhecer a contribuição que dou à organização.	3,02	1,218
6. Remunerar de forma justa, de acordo com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	2,91	1,392
12. Apoiar nas dificuldades de natureza pessoal/familiar.	2,90	1,318
16. Proporcionar um trabalho em que eu tenha autonomia para tomar decisões e possa assumir responsabilidades.	2,89	1,362
10. Informar com clareza sobre os critérios para atribuição de incentivos.	2,82	1,253
5. Criar condições para que eu possa aceder a novas funções na	2,78	1,239

organização ou noutras organizações do grupo.		
9. Remunerar equitativamente face a outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da organização.	2,75	1,268
8. Remunerar consoante o meu desempenho.	2,68	1,381
4. Criar condições para que eu tenha acesso a promoções na carreira.	2,66	1,316

Tabela 21 - Média e desvio-padrão da escala de promessas

<u>Itens</u>	<u>Média</u>	<u>Desvio padrão</u>
18. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro, agradável e cooperante.	3,88	0,970
2. Realizar ações de formação que me permitam adquirir novos conhecimentos e competências.	3,75	1,040
17. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da minha função.	3,69	1,137
1. Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a minha função.	3,48	1,028
3. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das minhas expectativas.	3,48	1,052
11. Proporcionar um emprego estável na organização ou noutras organizações do grupo.	3,46	0,969
13. Fornecer informação sobre o meu desempenho.	3,42	1,051
21. Solicitar a minha opinião nas decisões que me digam respeito.	3,37	1,096
20. Tratar de forma justa e equitativa no que toca a regras e procedimentos disciplinares e despedimentos.	3,28	0,875
12. Apoiar nas dificuldades de natureza pessoal/familiar.	3,23	1,103
15. Proporcionar um trabalho interessante e desafiante.	3,20	1,045
14. Reconhecer a contribuição que dou à organização.	3,14	1,074

16. Proporcionar um trabalho em que eu tenha autonomia para tomar decisões e possa assumir responsabilidades.	3,14	1,062
7. Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores correntes no mercado.	3,11	1,049
5. Criar condições para que eu possa aceder a novas funções na organização ou noutras organizações do grupo.	3,09	1,014
19. Assegurar equidade e justiça nos processos de seleção, avaliação e promoção.	3,00	1,106
10. Informar com clareza sobre os critérios para atribuição de incentivos.	2,97	1,094
4. Criar condições para que eu tenha acesso a promoções na carreira.	2,86	1,107
6. Remunerar de forma justa, de acordo com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	2,85	1,143
9. Remunerar equitativamente face a outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da organização.	2,75	1,060
8. Remunerar consoante o meu desempenho.	2,72	1,100

Tabela 22 - Média e desvio-padrão do cumprimento dos itens