



A Perceção da Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Contrato Psicológico num Contexto de Crise Socioeconómica

Por

Ana Gadelho de Castro Costa

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por: Prof. Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2015

Nota Biográfica

Ana Gadelho de Castro Costa nasceu a 7 de dezembro de 1981, na cidade do Porto. Licenciou-se em 2005 em Serviço Social pela Universidade Fernando Pessoa do Porto, ano em que ingressou no mercado de trabalho como Técnica Superior de Serviço Social, numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

Em 2006 finalizou a Formação Pedagógica Inicial de Formadores, sendo formadora habilitada. Nesse mesmo ano integra um Centro de Formação Profissional, onde exerceu as funções de Técnica de Formação e Coordenadora Pedagógica, até 2012. Em simultâneo exerceu a atividade de formadora e mediadora de um Curso de Educação e Formação de Adultos.

No ano de 2013 iniciou o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia do Porto, e abraça um novo desafio profissional como Técnica Superior de Serviço Social no Departamento de Ação Social e Saúde, da Câmara Municipal de Gondomar. Desde abril de 2014 passou a exercer esta mesma função ao abrigo de um Protocolo de Rendimento Social de Inserção.

Agradecimentos

Gostaria de deixar aqui o meu agradecimento a todas as pessoas que, sem exceção, me apoiaram durante a realização da presente dissertação.

À Prof.^a Dr.^a Maria Teresa Proença, por me ter orientado e apoiado na concretização desta investigação e pelo contributo que deu para a minha formação académica.

A todos os professores pelos conhecimentos e experiências partilhados.

A todos os entrevistados pela disponibilidade e partilha de informações cruciais para a concretização deste estudo.

À Filipa e à Ana Filipa pelo companheirismo, amizade e paciência ao longo desta jornada.

Ao Hugo por me ter incentivado a continuar a investir na minha formação académica e por acreditar na minha capacidade para alcançar este desafio. A quem agradeço, também, todo o amor, amizade e companheirismo que me tem dedicado.

Por último, expresso a minha gratidão à minha família, em especial à minha mãe, pelo incentivo, apoio e amor incondicional em todos os momentos, mesmo nos mais adversos.

Muito obrigada!

Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar o modo como as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) influenciam o contrato psicológico num contexto de crise socioeconómica. Para tal, analisaram-se as práticas de GRH que assumem um carácter preponderante na determinação dos contratos psicológicos, por moldarem atitudes e comportamentos dos membros organizacionais. Para além disso, e centrando a nossa abordagem na perceção dos colaboradores, procurou-se também compreender o impacto desta realidade num contexto de crise socioeconómica, que inevitavelmente gera problemas no seio das organizações.

Neste sentido, esta investigação reveste-se de grande pertinência na medida em que nos possibilitará compreender o impacto das políticas e práticas de GRH no contrato psicológico, num ambiente de insegurança e instabilidade, podendo-se analisar situações de quebra ou violação do referido contrato. Para isso, recorreu-se a um estudo de cariz qualitativo, de natureza exploratória, sendo a amostra composta por 20 entrevistados, tendo os dados sido recolhidos através de entrevistas semiestruturadas.

A análise dos resultados permitiu-nos refletir sobre a perceção dos colaboradores quanto ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo, tentando-se compreender as consequências de uma possível quebra ou violação. Para além disso, foi também nosso objetivo analisar a influência das práticas de GRH no contrato psicológico; e o papel da atual conjuntura no contrato psicológico e nas práticas de GRH. No final foram apresentadas algumas considerações e conclusões, evidenciando alguns aspetos referenciados na literatura, bem como identificadas limitações do estudo, a sua contribuição para as práticas de GRH e sugeridas propostas de investigação futura.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos (GRH); crise socioeconómica; contrato psicológico; quebra ou violação do contrato psicológico

Abstract

This study aims to examine how the practices of Human Resource Management (HRM) influence the psychological contract in a socio-economic crisis context. To this end, they analyzed HRM practices that play a key role in determining the psychological contracts, by shaping attitudes and behaviors of organizational members. Furthermore, focusing our approach on the employees' perception as well as trying to understand the impact of this reality in the context of a socio-economic crisis, which inevitably creates problems within organizations.

In this sense, this research is of great relevance in that it will enable us to understand the impact of HRM policies and practices in a psychological contract in an environment of insecurity and instability, and can be analyzed through situations of breakage or breach of the referred contract. For this, we used a study of qualitative nature, that was exploratory, the samples were made up of 20 respondents and the data was collected through semi-structured interviews.

The results allowed us to reflect on the employees' perception as to the established psychological contract and compliance with it, trying to understand the consequences of a possible breach or violation. Furthermore, it was also our objective to analyze the influence of HRM practices on the psychological contract; and the role of the current situation in the psychological contract and the HRM practices. At the end there were some considerations and conclusions, highlighting some aspects referenced in the literature and identified limitations of the study, its contribution to the practices of HRM and suggested proposals for future research.

Keywords: Human Resource Management (HRM); socio-economic crisis; psychological contract; breach or violation of the psychological contract

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	3
1.1. A Gestão de Recursos Humanos	3
1.1.1. Evolução da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.1.2. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos	5
1.1.3. As Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	7
1.2. O Contrato Psicológico	9
1.2.1. Conceito de Contrato Psicológico	9
1.2.2. Tipos de Contratos Psicológicos	9
1.2.3. Quebra e Violação do Contrato Psicológico.....	12
1.3. O Contexto de Crise e o seu Impacto no Contrato Psicológico	14
Capítulo 2 – Objetivos da Investigação	18
2.1. Objetivos Específicos	18
Capítulo 3 – Metodologia.....	20
3.1. Introdução	20
3.2. Técnica de Recolha de Dados	21
3.3. Caracterização da Amostra	23
Capítulo 4 – Análise dos Resultados	27
4.1. Técnica de Análise dos Resultados	27
4.2. Análise dos Resultados Provenientes da Aplicação das Entrevistas	28
4.2.1. Contrato Psicológico Estabelecido e Cumprimento do Mesmo	28
4.2.2. Consequências de uma Quebra ou Violação do Contrato Psicológico e o Impacto nos Comportamentos Adotados pelos Colaboradores em Contexto Organizacional	36
4.2.3. Papel da Atual Conjuntura Socioeconómica no Contrato Psicológico	49
4.2.4. Impacto da Atual Conjuntura Socioeconómica nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos	60
4.2.5. Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Contrato Psicológico.....	73
Capítulo 5 – Discussão e Conclusões	77
Referências Bibliográficas	87
ANEXOS.....	95

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos tipos de contratos psicológicos	11
Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados	24
Tabela 3 - Caracterização da situação profissional dos entrevistados	25
Tabela 4 - Obrigações Organizacionais	28
Tabela 5 - Obrigações individuais	30
Tabela 6 - Mudança de expectativas em relação à organização ao longo da relação laboral	32
Tabela 7 - Relação com a chefia.....	34
Tabela 8 - Quebra ou violação das obrigações organizacionais.....	36
Tabela 9 - Sentimentos despoletados pelo incumprimento do acordado	39
Tabela 10 - Consequências comportamentais face ao incumprimento do acordado	42
Tabela 11 - Razões associadas ao incumprimento do acordado.....	44
Tabela 12 - Incumprimento das obrigações individuais para com a organização	47
Tabela 13 - Influência do atual contexto de crise no compromisso estabelecido pela organização com o colaborador.....	49
Tabela 14 - Segurança no trabalho comprometida pelo contexto de crise.....	52
Tabela 15 - Segurança no trabalho comprometida pelas recentes alterações à legislação laboral.....	54
Tabela 16 - Maior exigência com os colaboradores num contexto de crise	56
Tabela 17 - Recompensa pelo trabalho exercido	57
Tabela 18 - Possibilidade de progressão na carreira	59
Tabela 19 - Políticas e práticas que a GRH desenvolve na organização	61
Tabela 20 - Preponderância do papel da GRH para o desempenho individual	64
Tabela 21 - Influência da GRH no modo como o colaborador se relaciona com a organização e a chefia.....	66
Tabela 22 - Influência da GRH no bom funcionamento da organização	67
Tabela 23 - Contributo da GRH num contexto de crise e ambiente de incerteza.....	69
Tabela 24 - Alterações nas políticas e práticas de GRH decorrentes da atual conjuntura	71
Tabela 25 - Modo como está a ser desenvolvida a GRH na organização em contexto de crise	72
Tabela 26 - Influência das práticas de GRH nos sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento do colaborador para com a organização.....	74

Índice de Anexos

Anexo I – Guião de Entrevista	96
Anexo II – Matrizes Conceptuais de Análise das Entrevistas.....	99

Introdução

Esta investigação tem como título: A Perceção das Influências das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Contrato Psicológico num Contexto de Crise Socioeconómica. Neste sentido, o nosso objeto de estudo reporta-se para a análise das práticas da gestão de recursos humanos e o modo como influenciam o capital humano no seio das organizações, nomeadamente no que respeita ao estabelecimento de um contrato psicológico no âmbito da atual conjuntura socioeconómica.

Segundo Sousa et al. (2006), o desempenho das organizações depende do contributo das pessoas que delas fazem parte, da forma como se encontram organizadas e do investimento realizado no seu desenvolvimento. Apolinário (2010) acrescenta que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, pelo que contratar as pessoas certas para as funções certas, formá-las adequadamente e promover a sua motivação no trabalho pode fazer a diferença entre a sobrevivência da organização e o seu verdadeiro desenvolvimento.

É hoje consensual que os Recursos Humanos representam uma importante fonte de vantagem competitiva, possivelmente a mais sustentável de todas, visto constituírem recursos únicos e inimitáveis (Cunha et al., 2012), o que torna a gestão do capital humano numa determinante decisiva no desempenho da empresa. Neste contexto é perceptível o papel fundamental que os sistemas de GRH assumem naquilo que são as atitudes e comportamentos dos colaboradores, mediante a capacidade de se criarem contratos psicológicos, influenciadores da cultura organizacional vigente (Rousseau, 1995).

Com efeito, importa explicar que o contrato psicológico é de natureza subjetiva e define-se como o conjunto das perceções individuais e mútuas das obrigações que as partes de uma relação de trabalho (trabalhador e organização) têm de cumprir (Rousseau, 1995).

Segundo a autora supra citada, as práticas de RH são fundamentais na determinação dos contratos psicológicos, por moldarem os comportamentos do dia-a-dia dos membros de uma organização. Por conseguinte, uma das principais práticas de RH passará por cultivar um contrato psicológico positivo que levará à melhoria do desempenho organizacional (Pate et al., 2003 e Suazo et al., 2009 *cit. in* Katou, 2013).

Todavia, o percurso realizado pela Gestão de Recursos Humanos no seio das organizações nem sempre tem sido fácil, pois embora algumas organizações invistam atualmente nesta área, outras situam-se ainda numa fase de evolução muito restrita (Sousa, et

al., 2006). A par desta realidade denote-se, ainda, que o nosso país está a atravessar um período de crise, pautado por graves problemas socioeconómicos, que podem inevitavelmente gerar problemas no seio das organizações, atendendo aos cada vez mais comuns processos de reestruturação a que se assistem. Este clima de insegurança poderá influenciar as políticas e práticas de GRH, que por sua vez poderão ter um impacto no contrato psicológico dos trabalhadores, nomeadamente no que respeita à sua perceção de quebra ou violação do mesmo. Neste sentido, o presente estudo reveste-se de grande pertinência, pela sua atualidade e por constituir um importante desafio para a GRH.

A estrutura deste trabalho incide inicialmente sobre a apresentação de uma revisão bibliográfica do tema, de seguida exibe um capítulo com a explicação dos objetivos da investigação e posteriormente um capítulo dedicado à metodologia onde se identifica o instrumento de recolha de dados utilizado e é realizada uma breve caracterização da amostra. De seguida é apresentada a componente empírica do trabalho, onde se encontra espelhada a análise dos resultados e a discussão e conclusões, onde são apresentadas as principais considerações, as limitações do estudo, as suas implicações para as práticas de GRH e sugeridas propostas de investigação futura.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1. A Gestão de Recursos Humanos

1.1.1. Evolução da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos

Quer na Europa quer nos EUA, a Gestão de Pessoal reporta-se ao século XIX, associada em grande parte à garantia de boas condições de vida laboral e pessoal dos trabalhadores. Apesar do surgimento de uma secção de pessoal nas empresas se reportar ao século XIX, apenas assumiu um carácter de maior funcionalidade a partir das primeiras décadas do século XX (Cabral-Cardoso, 1999).

No contexto organizacional que caracterizou os primeiros 40 anos do século XX assistiu-se a uma Administração de Pessoal que se ocupava sobretudo com questões administrativas, tendo o seu campo de intervenção se alargado para outras atividades após a II Guerra Mundial (Cabral-Cardoso, 1999). Importa salientar que em todo este período a Gestão de Pessoal se limitava a dar resposta a problemas imediatos e concretos, sem grande fundamento teórico que suportasse a sua ação e sem se verificar qualquer preocupação de natureza estratégica (Price, 1997).

Na década de 60 constatou-se uma maior afirmação do departamento de pessoal, que para além de se responsabilizar pelas questões de cariz administrativo e sindical começa, também, a demonstrar preocupação no que concerne ao desenvolvimento de práticas de gestão dos colaboradores. A conceção de gestão de pessoal, que até então dominava, já não permitia responder às novas necessidades que imperavam no seio das organizações, pelo que se começou a definir uma nova abordagem denominada de Gestão de Recursos Humanos (Tavares e Caetano, 2000).

Na década de 80, a Gestão de Recursos Humanos é, pela primeira vez, entendida como parte ativa na concretização dos principais objetivos da organização, estando a sua função cada vez mais próxima da gestão de topo (Lawler, 1999). Nesta fase, o elemento humano surge como sendo decisivo e imprescindível para a eficácia organizacional (Neves, 2002).

A Gestão de Recursos Humanos emerge em Portugal, de acordo com Cabral-Cardoso (2004) como uma realidade dinâmica, ainda em processo de construção. Ao analisar o desenvolvimento da função de RH em Portugal, Cunha e Marques (1995) identificam que esta tem evoluído de um papel meramente administrativo e burocrático para uma dimensão mais

focada no capital humano. A abordagem administrativa e burocrática foi diminuindo com a adoção dos sistemas de informação e progressivamente foi ganhando espaço a dimensão estratégica desta função (Cunha et al., 2012). Realizando a contextualização da GRH nacional ao nível europeu, Cabral-Cardoso (2004) refere que, por comparação a outros países, Portugal ocupa uma posição intermédia no que respeita à integração da GRH com a estratégia da organização. No estudo desenvolvido pelo autor a 400 empresas a operarem em Portugal foi possível aferir que a figura do gestor, no âmbito da GRH, se encontra a mudar de perfil, começando a predominar indivíduos com formação escolar de nível superior, essencialmente nas áreas da gestão e das ciências sociais, sendo crescente a representatividade do sexo feminino. Esta evolução criou incentivos aos gestores no sentido de se tornarem mais eficazes e eficientes, desenvolvendo estratégias funcionais que coadunem com os objetivos e metas da organização, o que se reflete nas atividades e políticas de GRH em Portugal.

A substituição da designação de Gestão de Pessoal por Gestão de Recursos Humanos não foi uma transição consensual por parte dos gestores (Cabral-Cardoso, 1999). Contudo, de acordo com Ramos (2003) esta evolução deveu-se ao facto dos trabalhadores passarem a ser percebidos como um recurso imprescindível que deve ser valorizado e como um fator competitivo da organização. Para além disso, é resultado de um novo profissionalismo dos especialistas, de uma nova exigência no que respeita às competências e motivações e de uma maior consciência da importância do envolvimento daqueles que são os responsáveis da Gestão de Recursos Humanos nas decisões estratégicas da organização. A gestão de recursos humanos envolve, portanto, os aspetos da gestão relacionados com a vertente humana da organização e com as relações dos colaboradores para com a mesma (Domingues, 2003).

De acordo com Cunha et al. (2012), uma adequada gestão de pessoas não pode alicerçar a sua atuação nas tradicionais práticas da Gestão de Pessoal, essencialmente burocráticas, administrativas e procedimentais, dado que requer a necessidade de se gerir atitudes e comportamentos quer de colaboradores quer de gestores. Para rentabilizar o potencial dos diferentes membros de uma organização é fundamental “(...) *analisar funções, planear, recrutar, selecionar, avaliar desempenhos e remunerar (...)*” (Cunha et al., 2012, p.28). Contudo, torna-se preponderante ajustar essas práticas com ações específicas que visem desenvolver o empenhamento das pessoas, favorecer o conhecimento e fomentar os capitais psicológico e social.

A este respeito é-nos ainda sugerido pela literatura que quando a atuação da gestão de recursos humanos é pouco direcionada para as necessidades humanas acaba por diminuir a sua importância, limitando-se apenas à sua função de pessoal e, conseqüentemente, aos seus deveres da rotina administrativa. Assim, de modo a contrariar esta percepção, o Gestor de Recursos Humanos procura atuar dando especial enfoque à ética e aos valores em contexto laboral, tendo presente uma abordagem humanística (Foote e Robinson, 1999).

A gestão de pessoas é, portanto, “(...) *complexa, desafiante e fortemente influenciadora de todo o edifício organizacional.*” (Cunha, et al., 2012, p.27).

1.1.2. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A gestão diz respeito à ciência que estuda as organizações nas suas informações, decisões, previsões, planos e estratégias (Mercier, 2003). Neste âmbito encontramos a Gestão de Recursos Humanos, que de acordo com Cunha, et al. (2012, p.59) corresponde “(...) *às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.*”

A gestão de recursos humanos tem atravessado grandes transformações nos últimos anos, em virtude da necessidade das empresas desenvolverem a sua capacidade competitiva para defrontar a concorrência dos mercados globalizados (Lacombe e Tonelli, 2001).

As funções associadas à gestão de recursos humanos são preponderantes para a sobrevivência e crescimento de uma organização (Ivancevich, 2007; Kaya, 2006), devendo o Gestor de Recursos Humanos assumir um papel de parceiro no seu processo de planeamento estratégico. Assim sendo, cabe à gestão de recursos humanos adaptar a força de trabalho da empresa para que se torne numa vantagem competitiva, devendo, para tal, o Gestor de Recursos Humanos constituir-se como um parceiro na formulação e implementação das estratégias competitivas e organizacionais da empresa (Dessler, 2003; Fey et al., 2009; Barney e Wright, 1998).

Das discussões teóricas sobre a gestão estratégica de recursos humanos destacamos a que provém da literatura da economia e da gestão estratégica – a perspectiva baseada nos recursos da empresa, apresentada por Wright e McMahan (1992). Segundo os autores a gestão estratégica de recursos humanos corresponde ao planeamento realizado em torno das

atividades desenvolvidas para e com os Recursos Humanos, no sentido de permitir à organização atingir os seus objetivos.

A perspetiva baseada nos recursos das empresas defende que estas podem desenvolver vantagem competitiva, gerando valor pelos Recursos Humanos, enquanto recursos raros, escassos e difíceis de imitar pela concorrência, atendendo às suas características únicas (Barney, 1991). Por outro lado, as tradicionais fontes de vantagem competitiva, tais como os recursos tecnológicos e naturais são cada vez mais fáceis de imitar. Esta perspetiva da realidade implica que a gestão de recursos humanos invista em questões como a motivação e desenvolvimento das competências dos colaboradores, fomentando a importância do trabalho de equipa e do estabelecimento de uma relação de confiança, perspetivando uma ajustada gestão da cultura organizacional e a garantia da prestação de serviços de qualidade, o que requer que as práticas de gestão de recursos humanos estejam orientadas para o desempenho organizacional (Wright et al., 1994).

As práticas de GRH podem, portanto, desempenhar um importante papel no desenvolvimento e manutenção de rotinas organizacionais, que, por sua vez, ajudam a estabelecer conexões entre os trabalhadores e desenvolver entendimentos compartilhados sobre ações a tomar. No seu conjunto, estes comportamentos coordenados dos trabalhadores contribuem para elevar o nível do desempenho organizacional (Wright e Nishii, 2007).

A crença de que o desempenho dos colaboradores tem implicações críticas para o desempenho de uma organização é bastante óbvia e a ideia de que as práticas de GRH facilitam o desempenho do colaborador e, por sua vez, o desempenho da organização, tem-se intensificado.

Neste seguimento, torna-se preponderante referenciar o estudo desenvolvido por Kehoe e Wright (2013) que procurou identificar quais as características de um sistema de Recursos Humanos ideal para alcançar vantagem competitiva. Embora estas práticas de gestão de recursos humanos variem entre os estudos, existe alguma uniformização, sendo identificado como traço comum um foco em promover a capacidade da força de trabalho, motivação e oportunidade de desenvolver atitudes e comportamentos consistentes com os objetivos organizacionais.

Assim sendo, foram alvo de investigação atitudes e comportamentos dos trabalhadores associados a práticas de gestão de recursos humanos de alto desempenho, nomeadamente o

comprometimento afetivo e o comportamento de cidadania organizacional. Entre outras conclusões, foi possível verificar-se que altos níveis de comprometimento dos trabalhadores, se traduzem em comportamentos tais como assiduidade e baixas intenções de abandono voluntário, salientando-se que o comprometimento afetivo de uma organização é suscetível de beneficiar os resultados de desempenho em todos os setores, estratégias de negócio e cultura organizacional (Kehoe e Wright, 2013).

1.1.3. As Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente. Estudos mais recentes focaram-se sobretudo na análise do impacto de práticas como o planeamento de RH, a seleção, o desenvolvimento de competências, a prática e o aperfeiçoamento de instrumentos de avaliação de desempenho. Associada a estes estudos está a conceção de que “(...) *o desempenho das pessoas e das organizações melhora devido às relações complementares entre os vários conjuntos de práticas de gestão de pessoas.*” (Cunha, et al., 2012, p.58). Camara (2012) a este propósito acrescenta que os conjuntos de práticas de gestão de pessoas devem apresentar uma natureza integrada, isto é, devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização, sendo congruentes e reforçando-se mutuamente,

Embora diferentes autores defendam a existência daquelas que consideram ser as melhores práticas de GRH, há que ter em conta que estas variam de acordo com o contexto organizacional a que nos reportamos. Deste modo, concluiu-se que para que a organização atinja os seus objetivos, a eficácia das práticas de GRH deverá ser ajustada quer às suas circunstâncias externas quer internas (Bonache, 2002).

Importa, também, salientar que a gestão de pessoas não é apenas da responsabilidade dos especialistas nesta matéria, pelo que é preponderante a participação e o envolvimento dos restantes gestores e chefias. Assim sendo, podem intervir na motivação dos seus colaboradores com vista à consecução das estratégias organizacionais, sendo que para tal torna-se preponderante o desenvolvimento de expectativas, atitudes e comportamentos essenciais à melhoria da organização no longo prazo (Cunha, et al., 2012). A este respeito Ivancevich (2007) acrescenta que para a realização dos objetivos da função de GRH é fundamental que a direção percecionem os RH como fatores-chave para a eficácia. Quando a gestão de topo considera a relevância do desenvolvimento dos RH como condição

competitiva fundamental, exigindo um planeamento meticuloso, um trabalho rigoroso e uma avaliação criteriosa, a função de GRH poderá revelar-se mais importante para a organização.

Sistematizando as práticas de GRH é-nos indicado pela literatura a importância de se investir: no planeamento de RH, identificando as necessidades da organização a este nível; no recrutamento, mediante a atração de colaboradores adequados às necessidades da organização; na seleção e contratação criteriosa; na formação e desenvolvimento de competências; na gestão de carreiras e expectativas; na avaliação do desempenho e do talento; no estabelecimento de compensação equitativa; e na criação de climas organizacionais favoráveis ao estabelecimento de relações profissionais construtivas e em que estejam asseguradas questões relacionadas com a Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (Cunha, et al., 2012).

A GRH procura, ainda, conduzir a análise de cargo, definindo a natureza do trabalho de cada colaborador; investir na integração de novos colaboradores; construir um comprometimento com o colaborador; comunicar (Dessler, 2003); investir em mecanismos de motivação; apostar em inovação e criatividade; auxiliar a organização a atingir os seus objetivos e a concretizar a sua missão; estabelecer políticas ética e socialmente responsáveis; e propiciar competitividade à organização (Sousa et al., 2006).

Van De Voorde et al. (2012) conduziu um estudo que incidiu sobre uma revisão de pesquisas empíricas, realizadas durante um período de 15 anos (de 1995 a maio de 2010), sobre a Gestão de Recursos Humanos, o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho organizacional, tendo-se verificado, genericamente, que a GRH é benéfica para a felicidade dos trabalhadores (traduzida em atitudes de satisfação e compromisso) e para as relações de trabalho, sustentando a ideia de que esta felicidade dos trabalhadores e as relações de bem-estar medeiam positivamente a relação entre a GRH e o desempenho organizacional.

Segundo Katou (2013), as práticas de RH têm uma grande influência sobre o estado do contrato psicológico, indicando que um contrato psicológico positivo levará à melhoria do desempenho organizacional. Neste seguimento, a autora sugere que as atitudes dos colaboradores de satisfação, comprometimento e motivação constituem o epicentro da relação entre a GRH e a performance. A este propósito argumenta-se que o contrato psicológico pode mediar a relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional.

1.2. O Contrato Psicológico

1.2.1. Conceito de Contrato Psicológico

O conceito de contrato psicológico surge nos finais da década de 50, no âmbito das ciências sociais, associado a estudos realizados pelos seguintes autores: Argyris, Levinson e seus colaboradores e Schein (Tena, 2002).

Dos diferentes conceitos de contrato psicológico referenciados na literatura, ao longo dos últimos anos, destacamos o de Rousseau (1989) que o define como crenças individuais acerca de obrigações recíprocas entre o empregado e a organização.

Katou e Budhwar (2014) acrescentam tratar-se de um contrato informal, de natureza subjetiva, em que as expectativas e as obrigações se encontram em constante mudança ao longo da relação de trabalho, sendo que estas obrigações estão relacionadas com diferentes práticas como condições de trabalho, segurança no emprego, formação, carreira, compensação, entre outros.

A perceção positiva sobre as práticas de RH aumenta a motivação dos colaboradores no sentido de prestarem um serviço de alta qualidade. Se os colaboradores sentem que os seus esforços vão ser compensados de forma justa, mais empenhados estarão em satisfazer as necessidades da organização, indo de encontro aos seus objetivos e missão, pelo que Tsaur e Lin (2004) defendem que colaboradores que experienciam práticas de GRH positivas tendem a recompensar a sua organização, sendo mais positivos, corteses e apoiantes perante os clientes. É neste seguimento que os sistemas de GRH desempenham um papel essencial, uma vez que constituem um mecanismo mediante o qual as organizações estabelecem nos seus colaboradores quais os comportamentos e recompensas esperados (Rousseau, 1995). Segundo a autora, tal deve-se à sua capacidade de gerir contratos psicológicos e culturas organizacionais capazes de exercer nos seus colaboradores uma forte influência.

1.2.2. Tipos de Contratos Psicológicos

Os tipos de contratos psicológicos mais estudados são o contrato transacional e o relacional (Cunha et al., 2007).

Os contratos transacionais são de curto prazo, especificando as contingências do desempenho e tendo em conta benefícios específicos, sobretudo de natureza monetária, tais como salários competitivos e remuneração baseada no desempenho (Katou, 2013). Espera-se,

portanto, que o trabalhador cumpra com um conjunto limitado e bem definido de obrigações, isto é, que execute as tarefas para as quais foi compensado, não estando previstas obrigações de manutenção de vínculos de lealdade ou compromissos no futuro. Da parte da organização apenas se aguarda que cumpra com as suas obrigações de compensar o trabalhador pelo trabalho executado, não se considerando a possibilidade de exigir do mesmo a adoção de comportamentos extra-papel. Do mesmo modo, não se espera que a organização lhe ofereça oportunidades de desenvolvimento ou formação (Cunha et al., 2007).

Por outro lado, os contratos relacionais estão associados a uma relação de longo prazo, que seja mutuamente satisfatória, em que ambas as partes, trabalhador e organização, sejam favorecidas, estando presente benefícios que estão para além dos monetários. Neste tipo de contratos verifica-se a existência de elementos de carácter mais emocional, existindo uma maior probabilidade de envolverem aspetos relacionados com a vida privada dos trabalhadores (Rousseau, 1990). Os termos contratuais vigentes são abertos e pouco específicos, pelo que a natureza das tarefas acordadas é dinâmica. A relação entre as partes baseia-se na lealdade, compromisso e confiança mútua, esperando-se que o trabalhador tenha “amor à camisola” e o empregador lhe proporcione segurança no emprego e bem-estar familiar e individual (Cunha et al., 2007).

Para além destes dois tipos de contratos psicológicos Rousseau (1995) propõe mais dois: os contratos equilibrados e os contratos transicionais.

No que respeita aos contratos equilibrados apresentam um prazo ilimitado, sendo orientados para o relacionamento (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994). As recompensas conferidas ao trabalhador advêm do seu desempenho e do seu contributo para a vantagem competitiva da organização. Neste caso os intervenientes contribuem muito para a aprendizagem e para o desenvolvimento de cada uma das partes (Cunha et al., 2007). Neste seguimento pode-se aferir que este tipo de contrato advém da conjugação de algumas características do contrato relacional, como a identificação com a organização, a lealdade e o alto nível de empenho, com outras do contrato transaccional, como o foco nos resultados organizacionais e a remuneração em função do desempenho (Castanheira e Caetano, 1999).

Por sua vez, o contrato transicional reflete a falta de acordo entre as partes, traduzida na inexistência ou quebra de um acordo estabelecido entre as partes. Tal pode ser observado em condições volúveis (Rousseau, et al., 2004). Cunha et al. (2007, p.218) acrescentam que neste tipo de contrato “*a relação decorre num quadro de incerteza acerca das obrigações*

mútuas, de alguma desconfiança e de empobrecimento das expectativas acerca da relação futura”.

Tendo em consideração as características de cada tipo de contrato psicológico, mediante a análise da Tabela 1 procura-se perceber quais as obrigações de cada parte (organização e trabalhador), identificando o que cada uma espera que a outra faça.

Forma contratual	Deveres/ obrigações do membro organizacional (o que se espera que faça)	Deveres/ obrigações do empregador (o que se espera que faça)
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 – isto é: “a fazer tudo o que for necessário”. ● Identificar-se com os valores organizacionais. ● Ser leal à organização, empenhar-se na defesa dos seus (dela) 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 internacional. ● Proporcionar oportunidades de formação e desenvolvimento na carreira. ● Cuidar dos interesses e bem-estar do empregado e da sua família.
Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> ● Desempenhar apenas aquilo para que é pago. ● Trazer “valor acrescentado” para a organização (sob pena de poder 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 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 de carreira do emprego.
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 decorrência dos desafios de competitividade a que a organização está submetida. ● Ajudar a organização a tornar-se e a manter-se competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar a empregabilidade do colaborador. ● Criar oportunidade de desenvolvimento para o empregado no seio da organização. ● 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 laboral relativamente à dos períodos precedentes.

Tabela 1 - Caracterização dos tipos de contratos psicológicos

(Cunha et al., 2007, p. 217)

1.2.3. Quebra e Violação do Contrato Psicológico

O contrato psicológico prevê uma relação estabelecida entre o trabalhador e a organização, refletindo um conjunto de percepções e expectativas implícitas no que concerne aos termos do contrato de trabalho (Arnold, 1996). Embora no contrato formal de trabalho estejam consignados os direitos e os deveres mútuos, quer dos trabalhadores quer da organização, Caetano e Castanheira (1999) identificam que a relação entre as partes abarca regras que transcendem o que está formalmente escrito nesse contrato, sendo influenciada em grande escala pelo contrato psicológico. Neste contexto, a comunicação é apresentada como sendo de extrema relevância enquanto componente estruturante do contrato psicológico, atendendo a que depende das interpretações subjetivas realizadas pelas partes (Anbreu e Silva, 2006), pois ambas apresentam as suas convicções acerca das promessas realizadas e das expectativas criadas, o que não significa necessariamente a mesma compreensão/ percepção de todos os termos do contrato (Robinson e Rousseau, 1994). Deste modo, a falta de homogeneidade na interpretação torna-se fonte de conflitos e problemas (Handy, *cit. in* Anbreu e Silva 2006).

Assim sendo, quando uma das partes percebe que a outra não cumpriu com determinada obrigação, não fazendo o que era esperado, sofre uma rutura do seu contrato psicológico (Rousseau, 1995). Contudo, importa salientar que para haver violação do contrato não basta que haja uma percepção de quebra por parte do indivíduo (Cunha et al., 2007).

No que respeita ao incumprimento do contrato psicológico torna-se preponderante efetuar a distinção entre os termos quebra e violação. Segundo Morrison e Robinson (1997) a quebra percebida traduz-se na compreensão do indivíduo de que a organização não cumpriu com uma ou mais obrigações associadas ao contrato psicológico em consonância com aquilo que o próprio contribuiu para a organização. A violação diz respeito a uma resposta emocional do indivíduo à quebra do contrato psicológico, associada a sentimentos como frustração, desapontamento, ressentimento e raiva, que ocorre quando o indivíduo culpabiliza a organização por a promessa/ expectativa ter sido defraudada, sentindo que nada fez para o evitar. Isto é, o sentimento de violação prevalece quando o trabalhador atribui a responsabilidade pela quebra à organização, entendendo que nada fez para diminuir os efeitos das ocorrências e que não estão presentes atenuantes que desculpabilizem o sucedido (Robinson, 1996).

A violação do contrato psicológico não produz apenas efeitos nas expectativas incumpridas, podendo lesar a relação entre as partes de forma irreversível (Robinson, 1996).

Cunha et al. (2007, p.221) apresentam como consequências resultantes da violação de contratos psicológicos:

“(...) decréscimo dos níveis de satisfação, incremento dos sentimentos de injustiça, erosão da confiança, quebra do sentido de dever de lealdade, sentimentos de raiva, ressentimentos, aumento do turnover, incremento da vontade de abandonar a organização, diminuição dos níveis de execução dos comportamentos de cidadania, decréscimo do desempenho, aumento dos comportamentos negligentes, redução dos níveis de empenhamento.”

O trabalho desenvolvido por Turnley e Feldman (1999), com o objetivo de estudar as relações entre a violação do contrato psicológico por parte da organização e os comportamentos e reações do trabalhador, sugere que a violação do contrato psicológico, por parte da organização em relação ao trabalhador, está positivamente relacionada com altos níveis de rotatividade voluntária nas organizações. Concluiu-se também que os trabalhadores respondem de um modo comportamental assim que percebem uma discrepância entre as suas expectativas de recompensas e aquilo que de facto estão a receber, procurando reduzir essa disparidade. De acordo com os autores, ao perceberem a discrepância, o trabalhador poderá reagir à rutura do contrato psicológico abandonando a organização, reclamando como forma de ajuste das discrepâncias, deixando de estar propenso a agir em favor da organização e apresentando comportamentos negligentes, tais como baixa preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvido e com os recursos da organização, atrasos, utilização do tempo de trabalho para resolver assuntos pessoais, etc.

Ao conceito de violação do contrato psicológico e dos comportamentos negligentes encontramos associado o de cinismo organizacional, que ocorre, segundo Dean et al. (1998), quando os trabalhadores acreditam que a organização para a qual laboram não tem integridade. Esta percepção de falta de integridade pode decorrer de violações percebidas de expectativas relacionadas com sentimentos de justiça, honestidade e sinceridade. A evidência empírica sobre os efeitos do cinismo organizacional sugere que afeta principalmente as atitudes e intenções de comportamentos negativos para com a organização (Andersson e Bateman, 1997), sendo geralmente retratado como uma atitude baseada na apatia, que envolve renúncia e cansaço (Andersson, 1996).

Segundo Johnson e O’Leary-Kelly (2003) o cinismo medeia parcialmente os efeitos da quebra do contrato psicológico na relação de trabalho, afetando o compromisso organizacional e a satisfação para com o trabalho. Contudo, só a violação do contrato psicológico (e não o cinismo) é preditiva de respostas comportamentais dos trabalhadores, nomeadamente no que respeita ao desempenho e ao absentismo. Identificaram, ainda, que o cinismo medeia a relação entre a violação do contrato psicológico e a exaustão emocional, sugerindo que as atitudes cínicas podem ter consequências negativas para quem as pratica. Neste seguimento é sugerido que as organizações deverão ter uma grande preocupação para com a violação do contrato psicológico, devido aos comportamentos negativos que gera nos trabalhadores, e por sua vez, os próprios trabalhadores deverão ter especial atenção às consequências pessoais que podem advir do cinismo organizacional, atendendo a que está associado à exaustão emocional.

De acordo com Cunha et al. (2012), os comportamentos indesejáveis ou perigosos nas organizações realçam o “*lado escuro*” (p.819) da vida organizacional com o qual a GRH tem que lidar, pelo que não deve limitar a sua intervenção a questões estratégicas, descurando a prevenção desta realidade. Assim, torna-se preponderante impedir a sua ocorrência, limitar possíveis efeitos perversos e gerir as consequências para a vida organizacional e pessoal dos trabalhadores.

Face ao descrito, o cumprimento do contrato psicológico, segundo Ho (2005), torna-se crucial, estando interligado a maiores níveis de satisfação, de empenho, de compromisso organizacional e a uma maior predisposição para permanecer na organização. A este propósito é-nos indicado por um estudo desenvolvido por Menegon e Casado (2006, p.134) que “(*...*) *para as empresas que dependem do seu capital intelectual como fonte de vantagem competitiva, aliar o mecanismo de administração dos contratos psicológicos a outros já existentes e praticados torna-se um meio interessante para que possam controlar melhor os seus índices de rotatividade voluntária e, com isso, reter pessoas-chave para a organização.*”.

1.3. O Contexto de Crise e o seu Impacto no Contrato Psicológico

A atual crise económica iniciou-se no segundo semestre de 2007 nos Estados Unidos da América e a sua importação para a economia europeia ocorreu em Setembro de 2008 com a falência do banco Lehman Brothers (Gorton e Metrick, 2012). A instabilidade verificada no mercado financeiro Americano influenciou diretamente o sistema bancário Europeu (Hodson

e Quaglia, 2009). Nesta fase assistiu-se a uma grande quebra de confiança dos investidores Europeus, o que originou a total falta de liquidez do mercado interbancário. Sem financiamento no mercado, a atividade económica começou rapidamente a diminuir e a desacelerar, entrando-se num ciclo vicioso (Bell e Blanchflower, 2011). Segundo os autores, na sequência da diminuição da confiança no consumo e nos negócios verificou-se um aumento do desemprego, atendendo a que as empresas deixaram de obter o crédito necessário para as suas habituais negociações, levando, concludentemente, à falência daquelas que estavam muito dependentes deste tipo de financiamento.

Portugal é um dos países que foi afetado por esta crise económica internacional, marcada por desequilíbrios financeiros dos agentes económicos, orçamentais e da própria Segurança Social, associados à eventual falta de investimento no capital humano do país e no desenvolvimento da capacidade de inovação e criatividade, essencialmente ao nível institucional e tecnológico (Mateus, 2006).

A vivência da crise económica atual, muito marcada por fatores económicos externos de recessão, levou a que Portugal se visse obrigado a solicitar um resgate internacional, em abril de 2011. Tratou-se de uma intervenção conjunta do Fundo Monetário Internacional, da Comissão Europeia e do Banco Central Europeu, que pressupôs a diminuição da despesa pública e o aumento dos impostos, provocando, conseqüentemente, uma colossal contração do consumo e uma profunda recessão económica (Neves, 2015).

Portugal encontra-se com uma das taxas mais elevadas de desemprego da UE (União Europeia). Apesar de em 2014 se terem verificado alguns sintomas de melhoria quando a taxa de desemprego recuou para os 13,9%, em fevereiro de 2015 esta percentagem voltou a subir para os 14,1% (Neves, 2015).

As conseqüências sociais desta recessão prolongada têm sido severas e devastadoras. A par da destruição do emprego e desemprego, que afeta sobretudo os segmentos mais jovens da população ativa, deparamo-nos com a crescente desproteção social, com o aumento da emigração e o agravamento das desigualdades sociais (CES, 2013).

Pela sua severidade e duração a recessão aprofundada pela austeridade está a criar na economia e sociedade portuguesas lesões que têm um efeito duradouro, sendo que à medida que a recessão se instala a capacidade de poupança das famílias vai diminuindo, o que também acontece com as empresas e outras organizações, incluindo as da administração

pública. Com o decorrer do tempo qualquer novo choque recessivo pode originar o colapso em cadeia de muitas economias familiares e empresariais (CES, 2013).

Por outro lado, importa ainda salientar que o desemprego prolongado desgasta as capacidades individuais, tendendo a transformar ativos em inativos, a emigração desnata a população das pessoas mais qualificadas e provavelmente mais dinâmicas e a quebra do investimento torna as infraestruturas e os equipamentos desadequados (CES, 2013).

Da análise efetuada a um conjunto de indicadores anualmente publicados pelo Eurostat e pelo INE sobre rendimento e condições de vida é possível analisar a dimensão e a evolução da pobreza, exclusão social e desigualdade de rendimentos, sobretudo desde 2009, ano que se caracteriza pelo fim de um ciclo de investimento e antecede a austeridade estabelecida pelas constantes revisões ao Programa de Estabilidade e Crescimento e pelo Programa de Assistência Económica e Financeira da Troika (CES, 2013).

Apesar dos progressos sociais apurados nas duas últimas décadas, observáveis no esforço redistributivo da proteção social e na melhoria das condições de vida, a pobreza e as desigualdades mantiveram-se como desafios estruturais agora agravados pela crise económica e financeira. O desenvolvimento de planos de austeridade que procuram a redução da despesa pública num primeiro plano e que remetem para segundo plano medidas que visem fomentar o crescimento económico e minimizar os impactos sociais ruinosos dessa mesma austeridade, não são bons preditores da capacidade para enfrentar esses desafios. Segundo o Centro de Estudos Sociais (2013), tudo isto é preocupante na medida em que as lesões económicas e sociais causadas pela recessão prolongada podem ter consequências duradouras para o futuro, deterioram as condições de recuperação e podem bloquear a economia portuguesa.

A situação de instabilidade socioeconómica descrita encontra-se aliada a uma incapacidade política na gestão do país, sendo que todo este conjunto de acontecimentos tem gerado nas pessoas sentimentos de medo, desapontamento, revolta e derrota. Por seu lado, muitas empresas deparam-se com a realidade da sobrevivência, perante as dificuldades de financiamento e a redução do consumo das famílias, que apresentam receio face a um eventual desemprego, tendendo a restringir os seus gastos para se preparar para o eventual deteriorar da sua situação económica. Para além do comprometimento da sobrevivência das empresas, a crise económica poderá ter um impacto na manutenção das boas práticas de gestão de recursos humanos.

O meio em que as empresas atuais operam é de grande instabilidade e incerteza, não só pelas turbulências económicas, financeiras, sociais e políticas, mas também pela inovação constante, pela célere transformação tecnológica, pela maior competitividade, pela inconstância dos mercados, e pelos ciclos de vida cada vez mais curtos de serviços e produtos. Estamos perante uma panóplia de aspetos a que um grande número de empresas está sujeito, refletindo-se, inequivocamente, na relação e no vínculo entre empregador e empregado. Estes climas económicos e organizacionais não vão de encontro às relações de lealdade e continuidade que outrora se verificavam em muitas organizações. Assim, constata-se que são cada vez mais aquelas que recorrem ao trabalho temporário, não sendo capazes de assegurar estabilidade nos postos de trabalho e na relação laboral com os trabalhadores (Cunha et al., 2007).

Esta realidade remete-nos para situações de processos de reestruturação, reorganização, downsizing, fusão e aquisição que têm comprometido a própria segurança no emprego e podem levar a uma maior perceção de quebra e violação do contrato psicológico por parte do trabalhador (Turnley e Feldman, 1998). Impõe-se, portanto, a necessidade das pessoas se adaptarem a uma nova relação de trabalho, em que o emprego poderá já não ser percebido como sendo para toda a vida, em que não persiste um sentimento de pertença e perenidade e em que a progressão na carreira já não ocorre como no passado (Cunha et al., 2007).

Contudo, *“para serem competitivas, as organizações necessitam do empenhamento e da boa cidadania organizacional dos seus colaboradores; todavia, apenas estão dispostas a oferecer laços temporários (...)”* (Cunha et al., 2007, p.223).

As alterações mais recentes ao Código do Trabalho Português constituem um exemplo da necessidade de maior flexibilidade das organizações, sendo também perceptível a diminuição dos direitos do trabalhador e o enfraquecimento das relações laborais, que se traduzem cada vez mais em respostas precárias, sobretudo após o período de intervenção da Troika (Faria, 2014).

Capítulo 2 – Objetivos da Investigação

2.1. Objetivos Específicos

As constantes alterações, com enormes e graves incidências negativas no que respeita aos direitos individuais e coletivos dos trabalhadores, associadas a um contexto de crise e ambiente de incerteza, implicam mudanças nas práticas de recursos humanos e poderão também aumentar a probabilidade de perceção dos trabalhadores de quebra ou violação do seu contrato psicológico.

A visível diminuição do envolvimento de algumas empresas na carreira do trabalhador, mantendo a expectativa de que este se entregará e empenhará cada vez mais em prol da organização, muitas vezes além das obrigações que estão contratualizadas, poderá implicar uma instabilidade no contrato psicológico, o que alguns trabalhadores tenderão a suprir mediante a adoção de comportamentos que vão meramente de encontro ao seu papel (Cunha et al., 2007).

Segundo Rego (2007), uma das situações possivelmente mais malévolas em processos de mudança traduzem-se na convicção globalizada de que a empresa quer partilhar os sacrifícios com os colaboradores, mas que não ambiciona partilhar os sucessos alcançados com esses sacrifícios. Quando isso ocorre, os membros organizacionais tendem a evidenciar menor empenhamento e constroem uma leitura mais cínica da vida organizacional. A mera “obediência cínica” (p.248) e a quebra da lealdade organizacional são algumas das consequências mais prováveis.

Importa salientar que os contratos psicológicos são dinâmicos, pelo que a perceção de quebra ou violação é subjetiva, dependendo das interpretações individuais da realidade organizacional e do próprio contexto (Cunha et al., 2007). Deste modo, a compreensão de um possível incumprimento da organização poderá estar associado a questões externas, podendo os trabalhadores perceber que o empregador não cumpriu com o estabelecido devido a situações que estão fora do seu controlo (Robinson e Morrison, 2000).

Não há dúvida de que as organizações necessitam de se adaptar à mudança, o que requer que os gestores sejam capazes de vencer resistências e de fomentar junto dos seus colaboradores o empenhamento. Contudo, o modo como esta mudança é preparada e comunicada aos membros organizacionais é de extrema relevância, pois “*afeta o grau em que eles sentem maior ou menor incerteza/ insegurança*” (Rego, 2007, p.247). Assim para a

criação de um espírito de comunidade, que estimule o empenho e cooperação, é essencial que haja uma relação de confiança entre colaboradores e gestores, o que requer que estes últimos tratem as pessoas com respeito e dignidade, que sejam leais e que atuem eticamente e de um modo consistente com aquilo que afirmam.

Neste seguimento foi definido como objeto de estudo desta pesquisa a análise das práticas da gestão de recursos humanos e o modo como influenciam o capital humano no seio das organizações, nomeadamente no que respeita ao estabelecimento de um contrato psicológico num contexto de crise socioeconómica.

Ao delinear o objeto de estudo, definimos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar e compreender a perceção dos colaboradores face ao tipo de contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo;
- Analisar a perceção dos colaboradores quanto às consequências de uma quebra ou violação do contrato psicológico e o impacto nos comportamentos adotados em contexto organizacional;
- Analisar a perceção dos colaboradores acerca do papel da atual conjuntura socioeconómica no estabelecimento do contrato psicológico;
- Analisar a perceção dos colaboradores acerca do possível impacto da atual conjuntura socioeconómica nas práticas de gestão de recursos humanos;
- Analisar a perceção dos colaboradores face à influência das práticas de gestão de recursos humanos no contrato psicológico.

Capítulo 3 – Metodologia

3.1. Introdução

O presente capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico de todo o trabalho de investigação por nós realizado.

A investigação tem-nos revelado a preponderância das práticas de Gestão de Recursos Humanos na determinação dos contratos psicológicos, que por sua vez, assumem uma grande importância nas relações profissionais que têm lugar nas organizações, podendo constituir um fator influenciador do desempenho organizacional.

Assim sendo, o presente estudo justifica-se, em nosso entender, pela necessidade de se analisar a perceção das influências das práticas de gestão de recursos humanos no contrato psicológico.

A metodologia, segundo Almeida e Pinto (1975), corresponde à organização crítica das práticas de investigação.

Tendo em conta a natureza exploratória desta investigação, adotou-se por uma metodologia de cariz qualitativo, com o objetivo de se conhecer, de forma aprofundada, a realidade alvo do nosso estudo (Bravo, 1992). A metodologia qualitativa afigura-se como a mais adequada, sendo nosso objetivo compreender e interpretar de forma aprofundada os fenómenos com que nos confrontamos ou que, por qualquer razão, nos interpelam (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A pesquisa qualitativa envolve abordagens interpretativas e naturalistas dos assuntos, pelo que o investigador qualitativo estuda os fenómenos no seu ambiente natural, tentando interpretá-los de acordo com o significado que os participantes no estudo lhe atribuem (Denzin e Lincoln, 1994). Minayo (1992) acrescenta que este tipo de pesquisa tem presente questões inerentes aos significados, motivos, atitudes, aspirações, valores e crenças, que se traduzem no universo mais profundo dos processos, das relações e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

No método qualitativo parte-se da conjectura de que a conceção do conhecimento se processa de forma sistemática e indutiva, a partir da realidade do próprio terreno, à medida que os dados empíricos vão surgindo, não havendo a preocupação em comprovar hipóteses. Não se pretende, portanto, realizar generalizações, mas sim compreender os indivíduos e os

fenómenos na sua singularidade e complexidade (Cooper e Schindler, 2008). Assim, um investigador qualitativo só poderá conceber uma teoria sobre o seu objeto de estudo após a recolha de dados e o contacto com os sujeitos, não se tratando de *“(...) montar um quebra-cabeças cuja forma final conhecemos de antemão (...)”*, pois *“(...) está-se a construir um quadro que vai ganhando forma à medida que se recolhem e examinam as partes (...)”* (Bogdan e Biklen, 1994, p.50).

Neste trabalho de investigação não se ambiciona explicar, de um modo exaustivo, a problemática em causa, mas sim aprofundar conhecimentos, que possibilitem uma maior familiaridade com a mesma.

3.2. Técnica de Recolha de Dados

Das técnicas que as metodologias qualitativas privilegiam, a entrevista é uma das mais utilizadas (Fortin et al., 2009), possibilitando ao investigador obter dados descritivos sobre o modo como os indivíduos interpretam a realidade (Bogdan e Biklen, 1994). Segundo Werner e Schoepfle (*cit. in* Léssard-Hérbert et al., 1990) a utilização desta técnica torna-se necessária quando se trata de recolher dados válidos e aprofundados sobre as opiniões, as ideias e as crenças dos sujeitos.

Para a concretização deste estudo utilizou-se como técnica de recolha de dados a entrevista qualitativa, semiestruturada, com questões abertas e em profundidade, aplicada de forma semidiretiva. Esta técnica de investigação foi selecionada tendo em conta as características da amostra e os objetivos da presente investigação.

A entrevista qualitativa constitui um processo fulcral de interação humana e comunicação, que segundo Quivy e Campenhoudt (2008, pp.191-192), sendo corretamente valorizado permite ao investigador *“(...) retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.”*

Nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais da interação humana e da comunicação. Assim sendo, atendendo às características da amostra e aos objetivos do presente estudo considerou-se pertinente a utilização da entrevista semiestrutura, aplicada presencialmente e individualmente, de forma semidiretiva. Neste tipo de entrevista o investigador dispõe de um conjunto de perguntas-guias, relativamente abertas, acerca das quais é crucial obter informação da parte do entrevistado. Denote-se que as questões não terão que ser colocadas pela ordem que anotou,

de acordo com a formulação prevista, pelo que o investigador, tanto quanto possível, deixará o entrevistado falar abertamente, pelas suas próprias palavras e pela ordem que lhe convier (Quivy e Campenhoudt, 2008). Caber-lhe-á, portanto, escutar ativamente o entrevistado, encorajando-o (Léssard-Hérbert et al., 1990), reencaminhar a entrevista para os objetivos sempre que o entrevistado deles se afastar e colocar as questões às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais adequado e de forma tão natural quanto possível, como se de uma conversa se tratasse (Ghiglione e Matalon, 1993; Quivy e Campenhoudt, 2008).

Para obtermos resposta aos objetivos definidos foi concebido um guião de entrevista (ver Anexo I), em que foram formuladas apenas questões relevantes para esta investigação, que coadunassem com o nosso objeto de estudo.

O guião de entrevista encontra-se dividido em sete unidades de análise. A primeira é dedicada à caracterização sociodemográfica do entrevistado; a segunda à caracterização da situação profissional do entrevistado; a terceira à caracterização da perceção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo; a quarta à caracterização da perceção dos colaboradores quanto às consequências de uma quebra ou violação do contrato psicológico e o impacto nos comportamentos adotados em contexto organizacional; a quinta à caracterização da perceção dos colaboradores acerca do papel da atual conjuntura socioeconómica no contrato psicológico; a sexta à caracterização da perceção dos colaboradores acerca do possível impacto da atual conjuntura socioeconómica nas práticas de Gestão de Recursos Humanos; e, por fim, a sexta unidade de análise é dedicada à caracterização da perceção dos colaboradores face à influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos no contrato psicológico.

Para testar a aplicabilidade do guião de entrevista realizou-se uma entrevista piloto, com o propósito de se verificar se estava adaptado ao público-alvo em questão e aos pressupostos deste estudo. Posto isto, antes de se iniciar a aplicação final do referido guião, procedeu-se a um pequeno reajuste de algumas questões de forma a se obter uma maior clareza quanto ao questionado.

As vinte entrevistas desta investigação foram realizadas presencialmente na cidade do Porto, nos meses de maio e junho de 2015, de acordo com a disponibilidade demonstrada pelos entrevistados.

Estas entrevistas decorreram num ambiente calmo, descontraído e de confiança, o que proporcionou um bom desenvolvimento das mesmas. Importa referir que todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com a prévia autorização dos nossos entrevistados, e posteriormente transcritas na totalidade. A duração da aplicação destas entrevistas oscilou entre os 31 e os 99 minutos, sendo o tempo médio de 57 minutos.

Todas as entrevistas foram antecedidas por uma breve explicação do tema e objetivos do presente estudo, tendo sido, também, assegurada a total confidencialidade de todos os dados recolhidos. Embora houvesse um guião predefinido, a ordem pela qual as questões foram colocadas não foi necessariamente seguida, bem como foram, em alguns casos, introduzidas novas questões no decorrer da entrevista, de modo a se verem esclarecidas algumas informações dadas pelos entrevistados, com pertinência para os objetivos da investigação.

3.3. Caracterização da Amostra

De acordo com Lakatos e Marconi (1990), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo. Gil (1999) acrescenta que é através dela que se estabelecem e se estimam as características desse universo.

O método de amostragem utilizado para o estudo desta realidade é de natureza não-casual, na categoria de amostragem por conveniência, que apresenta a vantagem de ser rápido e pouco dispendioso. Contudo, os resultados obtidos mediante a sua aplicação só se aplicam à amostra não podendo ser extrapolados, com confiança, para o universo.

No que concerne à amostragem procurou-se, então, explorar a experiência de colaboradores, com um nível de formação superior, que exercem funções em organizações que desenvolvem políticas e práticas de gestão de recursos humanos. A escolha da análise da experiência de pessoas mais qualificadas prende-se com o facto de a literatura nos indicar que um sistema económico instável e volátil tende a condicionar este tipo de público quanto às oportunidades de trabalho (Gonçalves, 2009), o que poderá ter repercussões ao nível dos contratos psicológicos estabelecidos.

Atendendo a que se utilizou como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada, aplicada de forma semidiretiva, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), regra geral, o investigador não pode entrevistar muito mais do que umas dezenas de pessoas, pelo que o critério de seleção dos participantes passa geralmente pela diversidade máxima dos

perfis relativamente ao problema alvo de estudo. Neste seguimento, procurou-se apresentar uma amostra diversificada no que respeita ao setor de atividade e à profissão exercida pelos entrevistados.

Importa também referir que o número de participantes no estudo foi alcançado com base no critério da saturação teórica, quando a obtenção de novas informações deixaram de ser necessárias, visto não existir nenhum novo elemento que possibilite ampliar o objetivo da investigação (Fontanella et al., 2011) e ter-se alcançado a redundância de conteúdo (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A amostra é, então, composta por 20 participantes, que de seguida passaremos a apresentar (em formato de tabela), procedendo à sua caracterização sociodemográfica e da sua situação profissional.

Entrevistados	Género	Idade	Estado Civil	Descendência	Habilitações Literárias
Entrevistado 1	Feminino	31 Anos	União de Facto	Sem filhos	Licenciatura em Psicologia Ramo das Organizações e Pós-graduação em Treino de Liderança e Desenvolvimento de Equipas
Entrevistado 2	Feminino	29 Anos	Casado(a)	Sem filhos	Mestrado em Psicologia do Trabalho e Organizações
Entrevistado 3	Feminino	39 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Química e Mestrado em Ambiente, Saúde e Segurança
Entrevistado 4	Feminino	26 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Recursos Humanos
Entrevistado 5	Feminino	28 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Mestrado em Psicologia do Trabalho e Organizações
Entrevistado 6	Masculino	29 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Engenharia de Redes e Sistemas Informáticos
Entrevistado 7	Feminino	31 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Ciências da Educação
Entrevistado 8	Feminino	47 Anos	Casado(a)	2 Filhos	Licenciatura em Informática e Matemáticas Aplicadas
Entrevistado 9	Feminino	33 Anos	Casado(a)	Sem filhos	Licenciatura em Serviço Social e Mestrado em Serviço Social e Política Social
Entrevistado 10	Masculino	31 Anos	Casado(a)	1 Filho	Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica
Entrevistado 11	Masculino	39 Anos	Casado(a)	Sem filhos	Licenciatura em Medicina
Entrevistado 12	Feminino	30 Anos	Casado(a)	Sem filhos	Licenciatura em Enfermagem e Especialização na área Médico-cirúrgica
Entrevistado 13	Masculino	37 Anos	Casado(a)	Sem filhos	Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica
Entrevistado 14	Masculino	28 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Economia
Entrevistado 15	Feminino	25 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Saúde Ambiental
Entrevistado 16	Masculino	27 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Engenharia Informática
Entrevistado 17	Feminino	27 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Economia e Mestrado em Finanças
Entrevistado 18	Masculino	24 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Mestrado Integrado em Engenharia Eletrotécnica
Entrevistado 19	Feminino	25 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Mestrado em Ciências e Tecnologia do Ambiente
Entrevistado 20	Feminino	33 Anos	Solteiro(a)	Sem filhos	Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Mediante a análise da tabela 2 pode-se verificar que dos 20 participantes no estudo, 13 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino. A idade dos sujeitos varia entre os 24 e os 47 anos, estando inserida essencialmente nas faixas etárias dos 20 e 30 anos.

Quanto ao estado civil e à descendência, o grupo de entrevistados é composto por 12 sujeitos solteiros, 7 casados e 1 que vive em união de facto. Destes, a maioria (18) não tem filhos.

As habilitações literárias, conforme já foi mencionado, incluem-se todas ao nível do ensino superior, sendo que os 20 sujeitos possuem licenciatura, destacando-se que 1 deles possui também uma pós-graduação e 6 mestrado.

Entrevistados	Profissão	Setor de Atividade	Vínculo Contratual	Tempo de Exercício Empresa	Tempo de Exercício Cargo Atual	Posição Hierárquica	Dimensão da Empresa
Entrevistado 1	Consultora de RH	Recursos Humanos	Contrato de Prestação de Serviços	8 Meses	8 Meses	Colaboradora	PME
Entrevistado 2	Técnica de Recursos Humanos	Construção Civil	Contrato por Tempo Indeterminado	5 Anos e 6 Meses	5 Anos e 6 Meses	Colaboradora	Grande Empresa
Entrevistado 3	Responsável de Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança	Lacticínios	Contrato por Tempo Indeterminado	12 Anos	12 Anos	Chefe de Departamento	Multinacional
Entrevistado 4	Consultora	Informática	Contrato por Tempo Indeterminado	5 Anos	5 Anos	Colaboradora	PME
Entrevistado 5	Consultora	Formação e Consultoria	Contrato por Tempo Indeterminado	5 Anos	1 Ano	Colaboradora	PME
Entrevistado 6	Gestor de Negócio	Seguros	Contrato por Tempo Indeterminado	9 Meses	9 Meses	Coordenador	PME
Entrevistado 7	Rececionista	Aluguer de Automóveis	Contrato a Termo Certo	1 Ano	1 Ano	Colaboradora	Multinacional
Entrevistado 8	Analista de Sistemas	Informática	Contrato por Tempo Indeterminado	21 Anos	10 Anos	Colaboradora	PME
Entrevistado 9	Assistente Social	IPSS (Saúde)	Contrato a Termo Certo	4 Meses	4 Meses	Coordenadora	Grande Empresa
Entrevistado 10	Engenheiro Mecânico	Metalúrgica	Contrato por Tempo Indeterminado	7 Anos	3 Anos	Responsável de Departamento	Multinacional
Entrevistado 11	Médico	Saúde	Contrato por Tempo Indeterminado	6 Anos	6 Anos	Colaborador	Grande Empresa
Entrevistado 12	Enfermeira	Saúde	Contrato a Termo Incerto	9 Anos	9 Anos	Colaboradora	Grande Empresa
Entrevistado 13	Engenheiro Eletrotécnico	Construções de Parques Eólicos e Subestações	Contrato a Termo Certo	3 Meses	3 Meses	Colaborador	PME
Entrevistado 14	Bancário	Banca	Contrato a Termo Certo	2 Anos e 6 Meses	1 Ano	Gestor	Multinacional
Entrevistado 15	Técnica Superior de Higiene e Segurança no Trabalho	Construção Civil	Contrato a Termo Certo	1 Ano	1 Ano	Colaboradora	PME
Entrevistado 16	Engenheiro Informático	Saúde	Contrato a Termo Incerto	4 Anos	4 Anos	Colaborador	Grande Empresa
Entrevistado 17	Bancária	Banca	Contrato por Tempo Indeterminado	5 Anos e 6 Meses	5 Anos e 6 Meses	Colaboradora	Grande Empresa
Entrevistado 18	Engenheiro Eletrotécnico	Energia	Contrato a Termo Certo	8 Meses	2 Meses	Colaborador	Grande Empresa
Entrevistado 19	Técnica Superior do Ambiente	Gestão de Resíduos	Contrato a Termo Certo	9 Meses	9 Meses	Colaboradora	PME
Entrevistado 20	Consultora de RH	Trabalho Temporário	Contrato por Tempo Indeterminado	9 Anos	9 Anos	Colaboradora	Multinacional

Tabela 3 - Caracterização da situação profissional dos entrevistados

Pela leitura da tabela 3, no que se refere à profissão pode-se observar que dos 20 sujeitos foram entrevistados 4 consultores; 2 bancários; 2 engenheiros eletrotécnicos; 1 técnico de recursos humanos; 1 responsável de departamento de qualidade, ambiente e segurança; 1 gestor de negócio; 1 rececionista; 1 analista de sistemas; 1 assistente social; 1 médico; 1 enfermeiro; 1 técnico superior de higiene e segurança no trabalho; 1 engenheiro informático; e 1 técnico superior de ambiente. Relativamente ao setor de atividade deparamo-nos com áreas diversificadas, nomeadamente: saúde; banca; recursos humanos; formação e consultadoria; seguros; aluguer de automóveis; informática; metalúrgica; construção civil; energia; construção de parques eólicos e subestações; gestão de resíduos; lacticínios; trabalho temporário; e instituição particular de solidariedade social (IPSS).

No que concerne ao vínculo contratual estabelecido com o trabalhador verificou-se que a grande maioria (10 sujeitos) encontra-se com contrato por tempo indeterminado (efetivo), seguida de 7 sujeitos com contrato a termo certo, 2 sujeitos com contrato a termo incerto e apenas 1 apresenta contrato de prestação de serviços. Dos 20 entrevistados 6 exercem funções na organização há menos de 1 ano, 12 situam-se entre 1 e 10 anos de atividade e 2 trabalham na empresa há mais de 10 anos, sendo de salientar que da totalidade dos sujeitos somente 5 transitaram para o desempenho de um novo cargo ao longo do seu percurso profissional, na organização.

Outro dos dados alvo de análise prende-se com a posição hierárquica dentro da organização, onde a grande maioria (15 sujeitos) ocupa a situação de colaborador, 1 de gestor, 2 de coordenador e 2 de chefe/ responsável de departamento. Em relação à dimensão da organização em que os entrevistados laboram, identificou-se que 8 exercem atividade em pequenas e médias empresas, 7 em grandes empresas e 5 em multinacionais.

Capítulo 4 – Análise dos Resultados

4.1. Técnica de Análise dos Resultados

Após se proceder à recolha de dados, pertinentes para a nossa investigação, realizou-se uma análise qualitativa das informações obtidas, mediante a análise de conteúdo das mesmas, que segundo Berelson (*cit. in* Silva e Pinto, 1999) consiste numa técnica de tratamento de informação que permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo evidente nas diferentes comunicações.

Quivy e Campenhoudt (2008) defendem que o lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, atendendo a que possibilita tratar de forma metódica testemunhos e informações que apresentam um certo grau de complexidade e profundidade. É-nos, ainda, indicado pelos autores que a análise de conteúdo, melhor do que qualquer outro método de trabalho, permite, quando incide sobre material rico e profundo, satisfazer as exigências do rigor metodológico.

Assim, depois de recolhidas as vinte entrevistas em sistema de áudio e de se efetuar a sua total transcrição, passou-se à análise detalhada de conteúdo das mesmas e à respetiva codificação em sistemas de categorias e subcategorias. Neste seguimento, foram concretizadas matrizes conceptuais de análise, tendo-se definido dois tipos de unidades de análise: a de registo e a de contexto, tendo em conta os objetivos que orientam a presente pesquisa. Para tal, foram distinguidos dois tipos de unidades de registo: formais e semânticas. O primeiro caso pode incluir a palavra, a frase ou a intervenção de um sujeito face ao descrito. No segundo caso, temos uma unidade de informação ou de tema concebida mediante a análise do discurso do participante. Por último, a unidade de contexto corresponde aos excertos dos testemunhos dos indivíduos, constituindo um importante suporte da validade e fidelidade do trabalho realizado (Vala, *cit. in* Silva e Pinto, 1999).

A descrição dos resultados obtidos pela realização das entrevistas aos diferentes elementos da nossa amostra, mediante a conceção das matrizes conceptuais de análise, foi remetida para anexo (Anexo II). Contudo, devido à grande dimensão que apresenta apenas se procedeu, a título de exemplificação, à demonstração da primeira categoria analisada.

Neste sentido, o presente capítulo incide sobre a análise dos resultados obtidos mediante a aplicação das entrevistas qualitativas em profundidade aos sujeitos que fazem

parte da nossa amostra, sendo de salientar que a interpretação destes resultados encontra-se organizada de acordo com as unidades de análise do guião de entrevista.

4.2. Análise dos Resultados Provenientes da Aplicação das Entrevistas

4.2.1. Contrato Psicológico Estabelecido e Cumprimento do Mesmo

A presente unidade de análise tem como objetivo caracterizar a perceção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo, atendendo às expetativas criadas quanto às obrigações da organização para consigo e vice-versa; à mudança de expetativas ao longo da relação laboral; e ao modo como percecionam a relação que mantêm com a sua chefia.

-Obrigações organizacionais

Na tabela 4 estão dispostas as obrigações organizacionais que os entrevistados consideram determinantes no âmbito da relação laboral estabelecida.

Indicador	Entrevistado
Progressão na carreira	2, 3, 6, 10, 13, 14, 16
Vínculo contratual estável/ Manter o posto de trabalho	1, 5, 7, 9, 18, 19
Reconhecimento	16
Remuneração	15, 20
Evolução salarial	4, 13, 18
Possibilidade de desenvolvimento individual	10, 16, 17, 19
Ter funções mais aliciantes	17
Rotatividade de funções	8, 18
Acréscimo de responsabilidades	16, 19
Confiança no trabalho desenvolvido	10
Acesso aos meios necessários para executar o trabalho	15
Formação	18
Menor carga horária	12
Direito a descansos compensatórios	11

Tabela 4 - Obrigações Organizacionais

No que se refere às expetativas dos colaboradores quanto às obrigações organizacionais, sete dos entrevistados (2, 3, 6, 10, 13, 14 e 16) identificam a possibilidade de progressão na carreira como aquilo que a organização tem que lhes proporcionar, mediante as expetativas criadas e/ ou promessas realizadas. A par desta obrigação, alguns destes entrevistados (13, 16 e 18) mencionaram outras como o reconhecimento, a possibilidade de

desenvolvimento individual, a evolução salarial, o acréscimo de responsabilidades e o sentimento de que depositam confiança no seu trabalho. A título de exemplificação passamos a apresentar alguns excertos das entrevistas:

“Tenho a percepção de que estão a acreditar no meu trabalho. Gosto de reconhecimento, gosto de responsabilidade, isso para mim até agora tem sido o mais importante. O trabalho está a ser bem desenvolvido e acho que isso naturalmente levará a uma progressão na carreira.” (Entrevistado 6)

“(…) quem trabalha e se esforça acaba por ser recompensado. Nem sempre pode ser logo no imediato, mas a longo prazo temos essa vantagem (…) A partir do momento que a pessoa demonstra que sabe, que quer e desde que exista a possibilidade também vai progredindo. (…) Espero ver o meu trabalho reconhecido, ter a possibilidade de aprender mais, ter mais responsabilidades e quem sabe um dia chegar a uma posição hierárquica melhor.” (Entrevistado 16)

Por sua vez, um dos entrevistados (3) refere que a organização tem sempre correspondido às suas expectativas, não fazendo promessas que depois não cumpre. Evidencia um sentimento de grande confiança na organização, remetendo para o exemplo do que tem acontecido com os seus pares.

Mediante a análise dos dados foi também possível verificar que seis dos entrevistados (1, 5, 7, 9, 18 e 19) indicam a possibilidade de aceder a uma condição laboral mais estável e/ou manter o posto de trabalho como aquilo que esperam da organização. Neste sentido, dois dos entrevistados explicam que:

“O meu contrato faz referência a um período experimental de 3 meses, renovável por mais 3, em regime de part-time. Mas desde o primeiro contacto que tive com a direção, houve sempre a perspectiva de passar a tempo inteiro, mas sem definirem quando isso ia acontecer. Isso não está no contrato escrito mas foi estabelecido oralmente, havendo a promessa de passar a trabalhar a tempo inteiro. (...) E sinto mesmo que já é uma obrigação deles repensarem que eu tenho brevemente, e terminando os 6 meses, de passar a tempo inteiro. Considero que me devem proporcionar uma condição mais estável e ter mais autonomia nas decisões.” (Entrevistado 9)

“Eu sei que a empresa mantém realmente as pessoas que neste momento e no longo prazo são úteis para a empresa. As minhas expectativas passam por, tendo a percepção de que

empresa vai retendo aqueles trabalhadores que efetivamente se empenham, aposto no meu desempenho, esforço-me e visto a camisola, para manter este posto trabalho.” (Entrevistado 5)

A par das obrigações organizacionais já identificadas, foram referenciadas outras como: proporcionar a rotatividade de funções, evolução salarial de acordo com o desempenho, formação, uma carga horária laboral menor, descansos compensatórios, acesso aos meios necessários para executar o trabalho e ter funções mais aliciantes que permitam o desenvolvimento de novas competências.

Ainda, neste contexto, importa salientar que um dos entrevistados (20) evidencia não possuir qualquer perspectiva futura em relação à organização, afirmando que esta apenas se preocupa em pagar o salário e fazer exigências absurdas, o que nos reporta a uma das características do contrato transaccional.

-Obrigações individuais

Na tabela 5 encontram-se esquematizadas as obrigações individuais que os entrevistados percecionam que possuem em relação à organização, mediante o compromisso estabelecido.

Indicador	Entrevistado
Profissionalismo	3, 7, 11, 12, 13
Responsabilidade	7, 11, 12, 15, 18
Dedicação/ Esforço/ Empenho	1, 5, 9, 11, 14, 18, 19
Seriedade/ Honestidade	18, 19
Rigor	2, 13, 18
Confidencialidade	2, 6, 16
Lealdade	16
Disponibilidade/ Flexibilidade	5, 9, 10, 14, 16, 20
Dinamismo	9
Assiduidade/ Pontualidade	19
Respeito	3, 17, 19
“Vestir a camisola”	9
Salvaguardar a imagem da organização	15
Contribuir para o bom ambiente de trabalho	17
Proactivo/ Eficiente	4, 10
Desenvolver um trabalho válido	5, 2, 3, 6, 8, 10, 16, 17, 18
Evoluir	8, 10

Tabela 5 - Obrigações individuais

Relativamente às expectativas dos colaboradores quanto às obrigações individuais, os dados sugerem que os entrevistados (do 1 ao 20), mediante o compromisso estabelecido e as expectativas criadas, consideram que têm que proporcionar à organização um conjunto de obrigações, das quais destacamos: profissionalismo, responsabilidade, dedicação, esforço, seriedade, rigor, confidencialidade, lealdade, honestidade, disponibilidade, flexibilidade, dinamismo, assiduidade e pontualidade; conforme sintetizado na tabela 5. Identificam, também, ter que “vestir a camisola”, salvaguardar a imagem da organização, ser proactivo e eficiente, ter respeito pela hierarquia e pelos colegas de trabalho, manter um espírito de equipa, respeitar os valores e as regras da organização, contribuir para o bom ambiente de trabalho, desenvolver um trabalho válido, cumprir objetivos, ter uma visão criativa, manter-se atualizado e evoluir, sugerir mudanças, provocar o desenvolvimento, perceber as necessidades e ter uma postura de análise crítica. Face às obrigações enunciadas passamos a apresentar alguns excertos:

“Tenho que dar todo o meu esforço e tenho que me empenhar. Considero que tenho que ser uma pessoa honesta no meu trabalho, ser assídua, respeitar todas as regras definidas por eles, nomeadamente o horário de trabalho. Tenho que tentar ter sempre uma boa relação com todos os membros, respeitando-os, tentando colaborar para que o ambiente de trabalho seja o melhor possível e executar todas as tarefas que me sejam propostas com empenho e dedicação.” (Entrevistado 19)

“(...) tenho que me esforçar e tenho que me dispor a colaborar com aquilo que me identificaram desde o início, uma vez que me disseram que iriam exigir bastante de nós e dar-nos muito trabalho com responsabilidade (...) estou a fazer aquilo que me compete e até ao momento tenho tido um feedback muito positivo. Em termos de conduta procuro ter uma atitude responsável face à empresa. (...) Temos que cumprir objetivos e encarar o trabalho com seriedade e rigor.” (Entrevistado 18)

“Empenho, vestir a camisola, ter muita disponibilidade e flexibilidade para estar presente naquilo que eles entenderem que deva estar (...) vou continuar a manter a postura que tenho adotado até agora e acho que é um compromisso da minha parte. (...) sinto a necessidade de fazer mais, de ter um papel muito dinâmico e ativo, para que eles percebam que precisam de mim por mais tempo. (...)” (Entrevistado 9)

“Proporcionar à empresa um atendimento de excelência ao cliente, com o mínimo de erro possível; e a concretização de objetivos diários, semanais e mensais. É isso que a

empresa espera de mim, pois são essas as minhas obrigações. Para além disso, tenho que ter respeito pela hierarquia e pelos colegas; e manter um espírito de equipa o que é de extrema importância.” (Entrevistado 17)

“Muitas horas de trabalho. Procuo nunca cair no modo de conforto, estar atualizado, ter uma visão criativa para pensar como é que pode ser e como é que podemos fazer de maneiras diferentes, para provocar o desenvolvimento, o choque e a rutura com os métodos atuais e também ganhar por essa via, a eficiência e distinção. Isso é exatamente o que a empresa espera.” (Entrevistado 10)

Existem, porém, algumas verbalizações (entrevistados 1, 7 e 15) que nos remetem, curiosamente, para a necessidade de cumprir com aquelas que consideram ser as suas obrigações individuais para com a organização embora tenham identificado incumprimento do acordado ou não gostarem do trabalho que se encontram a realizar.

-Mudança de expetativas em relação à organização ao longo da relação laboral

Na tabela 6 encontram-se sintetizadas as respostas dos entrevistados quanto à ocorrência de mudança de expetativas em relação à organização ao longo da relação laboral, verificando-se que dois dos entrevistados referenciam que estas se mantiveram, nove identificam que diminuíram e outros nove reportam-se a um aumento das expetativas.

Indicador		Entrevistado
Diminuição das expetativas	Foram piorando	20
	Prefere não ter expetativas	15
	Decorrentes do incumprimento do acordado	1,4, 7, 11, 12, 14
	Decorrentes de mudanças da organização	8
Aumento das expetativas	Decorrentes da obtenção de uma situação contratual mais estável	5, 14
	Decorrentes da evolução técnica, profissional e da maturidade da idade do colaborador	2, 9
	Foram aumentando	3, 6, 16, 17, 18
Manutenção das expetativas	Mantiveram-se ao longo do tempo	10, 19

Tabela 6 - Mudança de expetativas em relação à organização ao longo da relação laboral

Neste sentido, foi-nos possível verificar que um dos entrevistados (20) indica que “foram piorando”, atendendo a que a organização realiza promessas que nunca cumpre. Por seu lado, seis dos entrevistados (1, 4, 7, 11, 12 e 14) referem que as expetativas foram modificando face ao incumprimento do acordado:

“Quando entrei como me prometeram que o meu desempenho iria influenciar a parte das remunerações esperava que cumprissem com o acordado, pode não ter sido escrito mas foi dito e teve impacto no meu desempenho. Fiquei com essa expectativa muito alta e a verdade é que agora vou-me apercebendo que se calhar essa questão do desempenho é um pouco subjetiva e não é como me foi descrita. Com o passar dos anos não ocorreu a alteração salarial e comecei a perceber que se calhar aquilo que pensava que a organização ia fazer por mim não vai acontecer, o que fez com que para mim caísse em descrédito e implicou com que ficasse um pouco desiludida.” (Entrevistado 4)

“As minhas expetativas ao longo do tempo foram mudando e fui percebendo que a empresa inicialmente me omitiu informação e que se calhar não me irá proporcionar a estabilidade que esperava e que me prometeram. Fui-me apercebendo disto pelas conversas informais com os colegas de trabalho e pela própria gestão do trabalho em si.” (Entrevistado 7)

A este propósito, um dos entrevistados (15) expõe que talvez fosse melhor não ter expetativas para que não sejam defraudadas e se evite o sentimento de desilusão. Acrescenta que: *“Deixei de esperar ser reconhecida, porque o que vou fazendo é com base naquilo que vou aprendendo com outras pessoas fora da organização. Em relação aos meios para executar o meu trabalho deixei de esperar que me fossem facultados e conformei-me com a realidade. Vou fazendo o que me é proposto e vou vivendo o dia-a-dia, sem grandes expetativas.”* (Entrevistado 15)

De acordo com os dados recolhidos constaram-se situações de mudança de expetativas em virtude de mudanças que foram ocorrendo na organização (entrevistado 8) e na sequência da obtenção de uma situação contratual mais estável (entrevistados 5 e 14) e da própria evolução técnica, profissional e da maturidade da idade do colaborador (entrevistados 2 e 9). Da parte de dois dos entrevistados (10 e 19) foi identificado que as suas expetativas se mantiveram ao longo do tempo e foram cumpridas. Os restantes (3, 6, 16, 17 e 18) referem que estas foram aumentando, designadamente no que respeita à possibilidade de evolução na carreira, pelo reconhecimento do trabalho realizado e pela preocupação com aquilo que é a vida pessoal e familiar do colaborador. Neste âmbito um dos entrevistados relata que as suas expetativas *“(...) foram modificando, no sentido em que me fui enquadrando nesta realidade empresarial, pois estava à espera de um ambiente muitíssimo formal, em que apenas se focassem no trabalho. Eu colocava aquilo num patamar muito elevado em termos de*

exigência e dificuldades, (...), mas não, cheguei lá e percebi que é semelhante a qualquer outra empresa, simplesmente fazem um bom trabalho, de forma eficiente e conseguem ter sucesso. É uma empresa que prima pela família e insiste que as pessoas têm que ter tempo para a sua família. (...) Neste momento a expectativa é ótima e o que espero para o futuro é muito positivo, com base na experiência atual.” (Entrevistado 18)

-Relação com a chefia

Na tabela 7 figuram as respostas dos entrevistados quanto ao modo como caracterizam a relação que mantêm com a chefia.

Indicador	Entrevistado
Cordial	1, 12
Boa	3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19
Saudável	5, 9, 10, 19
Frontal	2
Democrática	9
Transparente	3
Próxima	6, 11, 13, 16
Empática	13, 16
Respeito	13
Confiança	16
Positiva	10
De abertura e colaboração	6, 13, 16
Há comunicação	16
Considera a chefia uma figura de referência	2, 3, 11, 13, 16, 18
Amizade	14
Não é uma relação de amizade	1
Não é transmitido todo o know-how	5
Não é pacífica	20
Inconstante	8, 15

Tabela 7 - Relação com a chefia

Mediante a análise da tabela 7 constata-se que a maioria dos entrevistados (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18 e 19) caracteriza a relação que estabelece com a chefia como sendo boa, cordial, frontal, saudável, transparente, positiva, empática, democrática, de respeito, confiança, proximidade, abertura e colaboração, havendo espaço para a comunicação. Note-se que seis dos entrevistados (2, 3, 11, 13, 16 e 18) fazem referência ao facto de percecionarem a chefia como uma figura de referência, com as características ajustadas ao exercício desta função, havendo abertura e disponibilidade para orientações e

esclarecimento de dúvidas. A estas características estão associadas as expectativas de proporcionar um ambiente de trabalho confortável e salutar, zelar pelos interesses dos colaboradores e acrescentar valor à organização; tal como podemos exemplificar:

“É boa, uma relação profissional mas boa. Sei que posso contar com a chefia sempre que preciso de orientações. Temos uma relação transparente, de colaboração, de atitude sempre positiva e de interajuda quando necessário. (...) as expectativas acerca das pessoas e do modo como vemos as chefias também vão mudando, mas sempre num sentido positivo, porque eles também melhoraram as suas competências profissionais e comportamentais.”
(Entrevistado 3)

“É uma relação de proximidade, empática, de respeito, em que há abertura para se falar e expor dúvidas. O mais importante para a chefia é a união da equipa. (...) O que espero é que mantenha a equipa unida, que consiga sentir as nossas dificuldades e nos ajude, que seja uma referência e que nos traga valor enquanto organização. (...) Espero que defenda a equipa, porque é importante sentirmo-nos protegidos e que a chefia não sirva só para chamadas de atenção, mas também para zelar pelos nossos interesses.” (Entrevistado 13)

“O meu diretor de serviço é uma pessoa capaz de incentivar. É uma pessoa muito politizada nesse aspeto, consegue nos levar e se não fosse por ela se calhar não dava tanto de mim mesmo do ponto de vista de disponibilidade de horário para fazer o que estamos a fazer. É um líder natural, também é médico, que do ponto de vista do conhecimento clínico é uma pessoa que está muito bem preparada. Portanto, não só do ponto de vista de chefia mas também do ponto de vista clínico, é muito bom e sempre que há alguma dúvida temos a liberdade de a qualquer hora do dia e da noite o contactar e isso é muito importante.”
(Entrevistado 11)

Há ainda um entrevistado (14) que identifica ter uma relação de amizade com a chefia, havendo a perceção de que esta o defende, o que considera importante atendendo a que trabalha numa empresa de grandes dimensões.

Embora dois dos entrevistados (1 e 5) tenham caracterizado a relação como sendo boa e cordial, um salienta que não se trata de uma relação de amizade, não havendo lugar à parte afetiva, e outro refere que denota que *“(...) há sempre alguma componente que as chefias*

guardam para si e que não nos transmitem todo o know-how, para que possivelmente não tenhamos o controlo de toda a informação.” (Entrevistado 5)

Neste seguimento, denota-se que três dos entrevistados (8, 15 e 20) apontam aspetos menos positivos nesta relação, sendo que um deles identifica que *“a relação não é pacífica, devido à falta de transparência nas tomadas de decisão e mudanças colocadas em prática”* (Entrevistado 20).

4.2.2. Consequências de uma Quebra ou Violação do Contrato Psicológico e o Impacto nos Comportamentos Adotados pelos Colaboradores em Contexto Organizacional

Esta unidade de análise visa caracterizar a perceção dos colaboradores quanto às consequências de uma quebra ou violação do contrato psicológico e o impacto nos comportamentos adotados em contexto organizacional. Deste modo, foi solicitado aos entrevistados a identificação de eventuais situações em que consideram que a organização não cumpriu com o acordado, tendo presente os sentimentos que despoletaram, as consequências que tiveram ao nível dos seus comportamentos e as razões que poderão estar na origem deste incumprimento. Foi-lhes também questionado se em alguma circunstância sentiram que não cumpriram com as suas obrigações para com a organização.

-Incumprimento da organização face ao acordado

A tabela 8 resume a perspetiva dos colaboradores face à ocorrência de situações em que a organização não cumpriu com o acordado, tendo em conta as expectativas criadas e o compromisso estabelecido. Importa salientar que quando questionados quanto à perceção da ocorrência de situações em que a organização não cumpriu com o acordado dois dos entrevistados (6 e 13) reportam-se a experiências anteriores que os marcaram negativamente, atendendo a que também se encontram há pouco tempo a laborar numa nova organização.

Indicador	Entrevistado
Quebra de expectativas	1, 2, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 16
Incumprimento	4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20
A organização cumpre com as suas obrigações	3, 17, 19

Tabela 8 - Quebra ou violação das obrigações organizacionais

Pela leitura da tabela 8, podemos observar que dos vinte entrevistados, apenas três (3, 17 e 19) descrevem que a organização cumpre com o acordado, isto é, com aquilo que

consideram ser as obrigações organizacionais. A título de exemplo passamos a apresentar o seguinte excerto:

“Até à data eles sempre cumpriram com tudo. Acho até que já fizeram mais do que eu esperava. (...) Tudo aquilo que foi acordado comigo foi cumprido. Nunca voltaram com a palavra atrás, nunca me deixaram ficar mal em situação alguma. E sempre que me dirijo a eles e solicito algo que necessite sou atendida. Nunca impuseram nada. Há também uma flexibilidade e compreensão (...)” (Entrevistado 19)

A este nível importa identificar que o entrevistado 17, embora indique estar satisfeito, demonstra algum descontentamento por as gratificações estarem congeladas, o que influencia negativamente a possibilidade de aumento salarial. Contudo, por comparação com os pares, dado que *“é uma coisa geral ao nível de todos os colaboradores na empresa”*, refere que não lhe causa qualquer tipo de sentimento de frustração.

Os restantes descrevem situações de incumprimento e quebra de expetativas.

Quanto à perceção de quebra, são referenciadas pelos entrevistados (1, 2, 5, 9, 10, 11, 13, 14 e 16) diferentes situações associadas ao defraudar de expetativas, como: a impossibilidade de estabelecer uma relação laboral mais estável; a colocação de entraves para que o enriquecimento de funções aconteça; a estagnação salarial; a falta de reconhecimento quer ao nível remuneratório quer de atribuição de responsabilidades; a ausência de perspetivas de progressão; a falta de investimento na formação e investigação; e a despreocupação com o bem-estar do colaborador.

Neste sentido, dois dos entrevistados explicam que:

“Houve quebra de expetativas. (...) as expetativas acabaram por ser defraudadas, no sentido da progressão de uma relação. (...) Havia a promessa de um vínculo contratual mais estável que não se veio a concretizar, em virtude de um conjunto de outras condições de trabalho que não foram asseguradas e acabaram por influenciar o meu grau de satisfação para com a empresa no sentido de já não querer esta relação tão permanente.” (Entrevistado 1)

“Nunca me foi prometido nada, mas com o passar do tempo como apostaram em mim e passei a desempenhar outra função criei a expetativa de que ia ter um aumento salarial,

nem que fosse simbólico, mas isso não aconteceu. Estou numa situação de estagnação em termos salariais, (...)” (Entrevistado 5)

À semelhança da percepção de quebra, na descrição do incumprimento do acordado, são identificados pelos entrevistados (4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 18 e 20) diferentes fatores, tais como: a precariedade contratual; a inexistência de remuneração equitativa em função do desempenho; a impossibilidade de encarar novos desafios e evoluir profissionalmente; a falta de acesso a meios e equipamentos que permitam a execução conveniente do trabalho; e a postura de incompreensão da organização face ao surgimento de problemas de natureza pessoal e familiar na vida do colaborador, tal como deixam conjecturar os seguintes entrevistados:

“Continua em incumprimento, porque não me mostrou de forma alguma que o meu desempenho influencia o meu prémio e o meu vencimento. Nunca existiu uma alteração, mantém-se a mesma situação ao longo destes 5 anos.” (Entrevistado 4)

“Por vezes, há falta de entendimento por parte da organização quanto aos problemas pessoais que surgem, pois não veem que somos todos humanos e que todos temos problemas e às vezes para executar um papel temos que estar estáveis e equilibrados naquilo que somos o eu que faz parte do que é a minha família, o meu trabalho, a minha parte económica e as atividades de lazer.” (Entrevistado 8)

Ainda no que concerne à conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar, um dos entrevistados (7) menciona que a falta de cumprimento do acordado acabou por *“influenciar negativamente a sua vida pessoal e familiar”*.

-Sentimentos associados à quebra ou violação das obrigações organizacionais

A tabela 9 ilustra os sentimentos dos entrevistados face à ausência de cumprimento do acordado, verificando-se para a maioria dos entrevistados múltiplos sentimentos negativos.

Indicador	Entrevistado
Frustração	2, 5, 9, 11
Desmotivação	5, 7, 9
Injustiça	1, 4
Tristeza	13, 14
Desapontamento/ Desânimo	9
Desalento/ Impotência	10, 15
Desvalorização/ Ausência de reconhecimento	12, 15
Baixa autoestima	9
Perceção de cansaço físico e psicológico	1, 7
Influenciou negativamente a sua vida pessoal	7
Sentimento negativo (não especificando qual)	18
Que apenas representa um número para a organização	13, 20
Perceção de que a organização tem uma atitude desonesta para consigo	2
Indignação	6
Rancor	8

Tabela 9 - Sentimentos despoletados pelo incumprimento do acordado

Através da análise da tabela 9 verifica-se que são diversos os sentimentos despoletados nos entrevistados face ao incumprimento do acordado, tendo em conta aquilo que consideram ser as obrigações organizacionais.

A análise geral da tabela permite constatar a presença de um sentimento de frustração entre quatro dos entrevistados (2, 5, 9, 11), destacando-se dois exemplos: um associado à perceção de que a empresa está a ser desonesta consigo e outro em que o colaborador considera a possibilidade de abandonar a organização. Neste sentido, os participantes explicam que:

“Obviamente sinto-me frustrada, porque se por um lado o comportamento evidencia uma postura e o discurso enfatiza outra realidade, estamos a falar no mínimo de desonestidade (...)” (Entrevistado 2)

“Para além da frustração penso que deveria de arranjar um sítio melhor, seja em Portugal ou mesmo lá fora, a minha vontade é de arranjar um sítio onde eu possa trabalhar com mais qualidade.” (Entrevistado 11)

Outro dos sentimentos, que assume alguma preponderância neste estudo, é a desmotivação, referenciado por três dos entrevistados (5, 7 e 9), que concomitantemente se reportam a outros sentimentos como a frustração, o desapontamento, o desânimo, o cansaço físico e psicológico, o sentimento de baixa autoestima e de que o incumprimento do acordado influencia negativamente a sua vida pessoal, tal como podemos constatar nos excertos abaixo apresentados:

“Inicialmente sim, fiquei muito desapontada, desanimada, desmotivada, com o sentimento de baixa autoestima, porque senti que em termos profissionais não dei prova de que seria realmente capaz. Estava à espera de um reconhecimento, e quando me identificam de certa forma, por outras palavras, que estou no bom caminho, que estou a fazer um bom trabalho, que é urgente estar a tempo inteiro e depois terminam os 3 meses de contrato e mantém-me na mesma situação é frustrante.” (Entrevistado 9)

“A falta de motivação, cansaço físico e psicológico, porque o trabalho é muito esgotante. E eu sei que este trabalho influenciou a minha vida pessoal porque há dias que chego a casa e nem consigo ouvir ninguém a falar; preciso de silêncio e de estar sozinha; e isso não acontecia antes.” (Entrevistado 7)

Por sua vez, dois dos participantes (1 e 4) fazem referência à percepção de injustiça, nomeadamente pelas más condições laborais e por comparação com os pares, tal como nos deixam antever os entrevistados:

“(...) foi uma mistura muito grande de sentimentos, que na altura especificamente acho que estava demasiado cansada para sentir fosse aquilo que fosse, para além da percepção de injustiça. (...) o trabalho era tenso e representava uma carga muito pesada ” (Entrevistado 1)

“Injustiça, por comparação com aquilo que é o desempenho de outros colaboradores e não ser feita uma diferenciação. (...)” (Entrevistado 4)

Dois dos entrevistados (13 e 14) indicam sentir tristeza: um (entrevistado 14) pela falta de reciprocidade, uma vez que esperava mais da organização, atendendo a que também deu *“algo à casa”*; e outro (entrevistado 13) por perceber que na organização *“as pessoas (...) não são tratadas como pessoas”*. Este último entrevistado, à semelhança do entrevistado 20, menciona que para a empresa representa apenas um número.

Três dos entrevistados (10, 12 e 15) referenciam, ainda, a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado (entrevistado 12); o sentimento de impotência e desvalorização da sua atividade profissional (entrevistado 15); e o desalento, deixando o exercício da função de constituir um desafio para o colaborador (entrevistado 10).

Sabendo que as emoções e a intensidade das mesmas variam de entrevistado para entrevistado, é-nos relatado por dois dos participantes (6 e 8) sentimentos com uma carga emocional forte, sendo que o entrevistado 6 nos fala de “indignação” devido à falta de equidade da organização quanto à distribuição da riqueza; e o entrevistado 8 reporta-se a um sentimento de “rancor”, pela falta de sensibilidade humana da chefia face a um problema pessoal e familiar, tal como descreve:

“Posso falar de uma situação específica em que tive um acidente de viação ao deslocar-me em trabalho para Lisboa e na altura chamei o meu marido para me ajudar e ele acabou por ter outro acidente. Portanto, a minha vida ficou um caos, porque eu não mexia um braço e o meu marido tinha partido uma perna. Após o acidente, a primeira pessoa para quem liguei foi para a minha chefia pois estava preocupada com a parte profissional. E não me esqueço que no dia seguinte me liga para questionar quando é que eu iria trabalhar porque precisava de saber, e, como é óbvio, eu na altura não fazia a mínima ideia. (...) nessa altura a minha chefia não mostrou assim muita sensibilidade humana (...) não sou muito de guardar rancor, mas na realidade foi uma situação que me marcou negativamente (...) portanto não reagi muito bem na altura e custou a digerir. (...) a ligação que tinha com a chefia realmente ficou um pouco manchada naquele momento(...)” (Entrevistado 8)

Por outro lado, um dos entrevistados (18) faz referência a um sentimento um pouco negativo (não especificando qual), considerando-o um “*mal menor*”, visto que genericamente a organização tem cumprido com tudo o que promete.

-Consequências comportamentais face ao incumprimento do acordado

Na tabela 10 encontram-se esquematizadas as consequências ao nível do comportamento dos entrevistados face o incumprimento do acordado pela organização. Em geral, verifica-se que grande parte dos indivíduos demonstra desinvestimento/ descrença para com a sua vida profissional e intenções de saída. Registam-se, ainda, discursos que indicam a não ocorrência de alterações comportamentais e apenas um participante refere encarar a dificuldade como um desafio no sentido de atingir os seus objetivos.

Indicador		Entrevistado
Intenções de saída	Vontade de abandonar a organização	1, 6, 10, 11, 15
	Permanecer na organização o mínimo de tempo possível	6, 7, 15, 20
Desinvestimento/ Descrença	Desvalorização da vida profissional em prol da vida pessoal	5, 8
	Deixou de ter a mesma disponibilidade	1, 16
	Ausência de colaboração e empenho/ Conflitos	5, 7
	Descrença nas informações recebidas	7
	Ser um mero executante de tarefas/ Ser menos produtivo e proactivo	6, 7, 13, 4
Não houve alteração comportamental	Manteve o mesmo comportamento	9, 11, 12, 14, 18
Encarar a dificuldade como um desafio	Passou a ser mais obstinado no sentido de alcançar os seus objetivos	2

Tabela 10 - Consequências comportamentais face ao incumprimento do acordado

Pela análise da tabela é-nos possível verificar que dos vinte entrevistados cinco (entrevistados 9, 11, 12, 14 e 18) mantêm o mesmo comportamento para com a organização, apesar da percepção de incumprimento do acordado. Sendo que um deles (entrevistado 9) assume que o faz com algum “*desânimo*” e outro (entrevistado 14) refere que deixou de perceber o emprego como sendo para a vida. Importa, ainda, salientar que um dos entrevistados (11) admite adotar a mesma postura, porque não pode ser negligente dado que a sua profissão (médico) assim o exige, pelo que explica: “*Eu não tenho muito por onde escapar, não é! O meu trabalho dá muito burnout, mas não é possível me poupar sem ser negligente com os doentes. Por isso tenho que continuar a dar o meu melhor.*” (Entrevistado 11)

Os dados sugerem-nos, no entanto, que são muitas e diversificadas as consequências comportamentais ocorridas em função do incumprimento das obrigações organizacionais, perspectivadas pelos colaboradores.

Neste seguimento cinco dos participantes (1, 6, 10, 11 e 15) expressam a sua vontade de pôr fim à colaboração com a empresa; quatro (entrevistados 6, 7, 15 e 20) referem procurar permanecer na organização o mínimo de tempo possível; dois (entrevistados 5 e 8) identificam ter passado a desvalorizar a vida profissional em prol da vida pessoal; dois (entrevistados 1 e 16) evidenciam deixar de ter a mesma disponibilidade que tinham para a empresa; um (entrevistado 7) faz referência à descrença nas informações recebidas pela

chefia; dois (entrevistados 5 e 7) mencionam não haver empenho e num dos casos ausência de colaboração no trabalho realizado, o que gera conflitos entre os colaboradores; e quatro (entrevistados 4, 6, 7 e 13) fazem referência ao facto de passarem a ser meros executantes de tarefas, cumprindo com os mínimos e havendo a percepção de que são menos produtivos e proactivos.

Face ao exposto, alguns dos entrevistados indicam que:

“Ao longo do tempo que lá estou já tive problemas e razões suficientes para abandonar a empresa de livre e espontânea vontade, mas mantenho-me lá. (...) no dia-a-dia acabo por me sentir desmotivada e não tenho aquela vontade de encarar mais um dia de trabalho. (...) e não sinto segurança na tomada de decisões, devido à inconstância das informações que me são transmitidas.” (Entrevistado 15)

“Face ao defraudar de expectativas, passei a desacreditar, pois questiono-me sobre a veracidade de todas as informações que nos transmitem agora. (...) O discurso é demagogo, pois na prática aquilo que prometem não acontece. (...) pela falta de motivação, há dias que é difícil estar lá a trabalhar e, além disso, isto gera conflitos entre os colegas, porque as pessoas estão muito cansadas e desmotivadas. Nota-se na equipa que a desmotivação é generalizada e que não há colaboração, porque as pessoas estão mesmo esgotadas, não querem pensar naquilo e só pretendem despachar o trabalho, cumprindo os mínimos, para o dia passar rapidamente. Não há tanto empenho como se calhar haveria se as condições fossem outras.” (Entrevistado 7)

“Desgaste, eu era um funcionário mediano por causa disso, porque não tinha vontade nenhuma de estar a trabalhar lá. Por nunca serem reconhecidas, claro que as pessoas vão acabar por desmotivar e ser muito menos produtivas.” (Entrevistado 6)

“A minha postura mudou, passei a ser um mero executante de tarefas. (...)”
(Entrevistado 13)

“(...) se calhar já não sou tão proactiva, na medida em que já não vejo a necessidade de fazer determinadas coisas.” (Entrevistado 4)

“Tento sair o mais cedo possível e não trabalhar como louca, pois a valorização é a mesma.” (Entrevistado 20)

“Na altura teve uma mudança de comportamento, porque para mim decisivamente passou a ser muito mais importante a parte pessoal do que a parte profissional, estava-me marimbando para a parte profissional o que é muito raro mim, pois em regra geral ponho a parte profissional até às vezes muito à frente da parte pessoal (...)” (Entrevistado 8)

Ainda no que concerne às consequências comportamentais face ao incumprimento do acordo, um dos entrevistados (5) refere que em virtude da quebra de expectativas passou a impor alguns limites, no sentido em que já não encara o “*vestir a camisola e a fidelidade à empresa da mesma forma*”, passando a valorizar a sua vida pessoal. E, por último, é-nos exposto pelo entrevistado 2 que viu nas dificuldades colocadas a necessidade de ser mais obstinado para alcançar o que pretende, porque considera estar “*no caminho certo*”.

-Razões que poderão estar na origem do incumprimento do acordado

A tabela 11 procura sintetizar as respostas dos entrevistados quanto às razões, que na sua opinião, poderão ter estado na origem do incumprimento do acordado. Da análise da tabela 11 depreende-se a prevalência de fatores internos, sendo que doze dos entrevistados (2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16 e 20) associam o incumprimento do acordado a questões internas e controláveis pela organização.

Indicador		Entrevistado
Fatores internos	Desconhecimento da realidade laboral	7, 9
	Má organização e gestão	7
	Falta de visão estratégica e de sensibilidade	6
	Ausência de comunicação	16
	Limitação do número de contratações	14
	Desinvestimento no setor de atividade	10
	Colocação de obstáculos à progressão na carreira	2, 10, 20
	Perceção de que o trabalhador não possui grandes perspetivas de empregabilidade no mercado atual	5
	Interesses pessoais	13
	Utilização indevida da justificação da crise para realizar uma má gestão dos recursos humanos e maximizar o lucro	4, 15
Fatores internos e externos	A crise e o modo como é gerida internamente pela organização	1, 8
	A crise e interesses pessoais dos pares	11
Fatores externos	Crise	12, 17
	Questões legais	18

Tabela 11 - Razões associadas ao incumprimento do acordado

Os dados sugerem-nos que estes fatores internos se prendem com diversas situações como: o desconhecimento da realidade laboral; uma má organização e gestão da empresa; a ausência de comunicação; o desinvestimento no setor de atividade; a colocação de entraves para que a progressão na carreira ocorra; a percepção de que o colaborador não tem grandes perspectivas de empregabilidade no mercado atual; a falta de visão e de sensibilidade da organização; interesses pessoais; e a utilização indevida do fator crise para realizar uma má gestão dos recursos e maximizar os lucros. Os excertos de seguida apresentados exemplificam o descrito:

“Eu acho que há uma falta de conhecimento do trabalho no terreno. Acho que as pessoas estão nos escritórios e não têm acesso àquilo que é realmente feito. E depois acho que há má organização e má gestão.” (Entrevistado 7)

“Acho que muitas vezes passa por não conhecerem bem as pessoas e isso é um defeito que já aponte lá na empresa. (...) Acho que o problema pode estar na falta de comunicação, em que as pessoas não se conhecem e também não se dão a conhecer.” (Entrevistado 16)

“A troca de diretor geral, tendo-se verificado que o novo não iria investir no setor em que eu estava a trabalhar; o que levou à falta de perspectivas de evolução.” (Entrevistado 10)

“Não isto é completamente interno. (...) eles poderiam fazer mais por mim, não colocando os entraves que colocam para que haja progressão. Já houve mais entraves sem dúvida e considero que tenho conseguido com esforço ultrapassar algumas destas barreiras, mas elas ainda existem e vão-se sentindo.” (Entrevistado 2)

“Isto decorre do facto de saberem que não tenho grandes perspectivas no mercado, no acesso a melhores ofertas de emprego. E não tendo poder de negociação salarial a situação mantém-se.” (Entrevistado 5)

“Eu acho que é a falta de visão e de sensibilidade da empresa (...)” (Entrevistado 6)

“Penso que está relacionado com a própria postura da empresa, que pensa muito no lucro. Agora fala-se muito da crise, mas às vezes é uma mera desculpa para uma má gestão dos recursos, não se priorizando coisas de extrema importância.” (Entrevistado 15)

Por seu lado, três dos entrevistados (1, 8 e 11) referem que para além deste incumprimento ser influenciado por fatores internos à organização estão, também, presentes

fatores externos, a crise, que acaba por influenciar internamente a organização, pelo que consideram que esta deverá ajustar internamente os seus procedimentos, em termos de gestão e coordenação, para que o ambiente organizacional não seja afetado negativamente, havendo, portanto, *“uma responsabilidade partilhada”*. Desta forma dois dos entrevistados expõem que:

“Eu acho que mesmo sendo fatores externos depende muito de como é que a organização os vai tratar, a crise está instalada, das duas uma, ou as pessoas se focam nos números ou se focam na motivação das pessoas, porque se as pessoas estiverem motivadas vão conseguir os números. Se se focarem só nos números se calhar as pessoas não estão motivadas, o que acaba por influenciar a organização, porque nós estamos sempre em contacto com a parte externa (...) e acho que depende muito de como é que essa empresa consegue coordenar internamente para depois externamente sortir efeito.” (Entrevistado 8)

“(...) A contextualização do mercado tem alguma responsabilidade. Tal como sabemos inerente à contratação de um conjunto de pessoas existe impostos e taxas que terão que ser pagos que são elevados. Todos sabemos disso. Mas, por outro lado, não havia falta de trabalho, não havia falta de clientes assíduos e pagadores. Portanto, acho que há responsabilidade partilhada e que todos têm a sua cota parte de responsabilidade, pelo que as coisas podiam ter sido diferentes.” (Entrevistado 1)

Por último, três dos entrevistados (12, 17 e 18) indicam que o incumprimento do acordado se deve essencialmente a fatores externos, não controláveis pela organização: a crise (entrevistados 12 e 17) e questões legais (entrevistado 18).

-Incumprimento das obrigações individuais para com a organização

A tabela 12 reporta-se à percepção dos entrevistados quanto ao incumprimento das suas obrigações individuais para com a organização.

Indicador		Entrevistado
Incumprimento	Justificado por condições de trabalho que não são devidamente asseguradas	1, 9, 15
	Acomodação à realidade a fim de evitar constrangimentos	8
	Deixar de explorar novas potencialidades	8, 13
	Desmotivação	4, 6, 7
	Considerar que a organização não merece o esforço	7, 13
	Foi pouco ético	2
Cumprimento		3, 5, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20

Tabela 12 - Incumprimento das obrigações individuais para com a organização

Pela análise da tabela depreende-se que a maioria dos entrevistados (3, 5, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20) evidencia ter a percepção de que cumpre com as suas obrigações para com a organização, embora seja importante salientar que apenas três deles (entrevistados 3, 17, 19) identificaram que a organização cumpre com as suas obrigações, o que permite induzir que mesmo diante de situações de incumprimento organizacional os participantes cumprem com aquilo que consideram ser os seus deveres; tal como nos é possível verificar por alguns excertos que passamos a apresentar:

“Honestamente sinto que tenho cumprido com os meus objetivos profissionais e já tive a oportunidade de ser avaliado e o feedback foi positivo, pois a nota refletiu aquilo que fiz.” (Entrevistado 18)

“(…) não tenho nenhuma situação em que diga que fugi às minhas responsabilidades.” (Entrevistado 5)

“Não, sempre cumpri com tudo o que me é solicitado e sempre me empenhei na concretização de todas as tarefas.” (Entrevistado 14)

“(…) nunca fiquei a dever nada à minha empresa (…)” (Entrevistado 11)

Torna-se, interessante referenciar que destes entrevistados, três (entrevistados 12, 16 e 20) chegam a descrever que sempre cumpriram com aquelas que consideram ser as suas obrigações, mesmo havendo a percepção de quebra e incumprimento organizacional:

“Não, nunca faltei, tive sempre uma postura assertiva e profissional no que faço. Apesar de nem sempre corresponderem àquilo que são as minhas expectativas procuro ter sempre uma atitude responsável perante a entidade empregadora.” (Entrevistado 12)

“Não, nunca senti isso porque sempre fiz o que tinha a fazer, mesmo quando estava mais desmotivado. Fazia o que estava contratualizado e se calhar ainda mais do que isso.” (Entrevistado 16)

“Considero que sempre cumpri com as minhas obrigações e até bem mais do que cumpri. Sempre trabalhei horas que não me são pagas. Trabalho fins-de-semana e por vezes mais de 12 horas por dia. Quando estou de férias não o estou realmente porque tenho que estar sempre disponível para responder a emails de clientes.” (Entrevistado 20)

Os restantes entrevistados (1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 13 e 15) pelos seus testemunhos possibilitam-nos conjecturar que apresentam uma perceção de incumprimento individual em virtude do próprio incumprimento das obrigações organizacionais, justificado por condições de trabalho que não são devidamente asseguradas; pela acomodação à realidade a fim de evitar constrangimentos, deixando de explorar novas potencialidades; pela desmotivação; e por considerarem que a organização não merece o seu esforço:

“Sim senti e foram partilhadas com a organização quando lhes disse que não estava a conseguir cumprir com todas as responsabilidades com que me estava a comprometer. E não estava a conseguir cumpri-las porque estava assoberbada de coisas para fazer (...) o que foi desvalorizado (pela organização). Eles não conseguiam ter a perceção do excesso de trabalho (...)” (Entrevistado 1)

“Devido aos elos de ligação com as chefias, numa altura de reestruturação, terem ficado deturpados, para se evitarem constrangimentos porque podia ser mal interpretada passei a só ir à luta quando me disserem, o que não é o meu usual, porque ao longo do meu percurso profissional sempre explorei novas potencialidades. Isto influenciou a minha forma de atuar.” (Entrevistado 8)

“Procuro sempre cumprir com as minhas obrigações. Mas muitas vezes acontece sabermos que podíamos fazer as coisas melhor e não fazemos. Pela desmotivação pensamos hoje não me apetece fazer e não fazemos mesmo, porque temos muitas vezes a perceção de que a empresa não merece esse esforço da nossa parte.” (Entrevistado 7)

“Agora sinto-me um pouco em incumprimento, porque não estou tão empenhada, estou mais desleixada, já não sinto aquela pressão e se calhar aquelas tarefas de que não gosto vou deixando para lá e só quando não tenho alternativa é que as faço.” (Entrevistado 4)

Neste contexto, importa ressaltar que um dos entrevistados (2) alude a um episódio em que foi pouco ética em contexto laboral, culpabilizando-se e sentindo repulsa por não ter tido a coragem para impedir que uma situação injusta e desonesta ocorresse. Considera que foi cúmplice por *“ter feito vista grossa”* e acrescenta que sente *“que podia ter feito mais e não fez”*. Contudo, refere achar que genericamente não lesou a empresa, mas lesou o colaborador.

4.2.3. Papel da Atual Conjuntura Socioeconómica no Contrato Psicológico

Esta unidade de análise tem por objetivo apurar o papel da atual conjuntura socioeconómica no contrato psicológico, sendo que para tal foram exploradas as seguintes temáticas: a influência do atual contexto de crise económica, financeira e social no compromisso estabelecido pela organização para com o colaborador; o comprometimento da segurança no trabalho pelo contexto de crise e pelas recentes alterações à legislação laboral; a existência de uma maior exigência da organização para com os colaboradores face à atual conjuntura; e a perceção do colaborador quanto à recompensa e à possibilidade de progressão na carreira.

-Influência do atual contexto de crise económica, financeira e social no compromisso estabelecido pela organização para com o colaborador

A tabela 13 resume a perspetiva dos colaboradores quanto à possibilidade do atual contexto de crise económica, financeira e social influenciar o compromisso estabelecido pela organização para consigo. Em geral, verifica-se que a maioria dos entrevistados mostra que a atual conjuntura não influencia este compromisso, responsabilizando a organização pelo incumprimento do acordado.

Indicador	Entrevistado
Influencia	1, 5, 8, 11, 12, 14, 15, 17, 19
Não influencia	2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 13, 16, 18, 20

Tabela 13 - Influência do atual contexto de crise no compromisso estabelecido pela organização com o colaborador

Pela análise dos dados constata-se que onze dos entrevistados (2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 13, 16, 18, 20) identifica não perspetivar que o atual contexto de crise económica, financeira e social influencia o compromisso da organização para consigo, referenciando que a crise não constitui um argumento para o incumprimento e que a empresa para a qual laboram não apresenta dificuldades económicas, tal como podemos verificar nos excertos seguintes:

“Não. Não está relacionado com isso, pois não é uma empresa que sente a crise de maneira nenhuma. Acho que isso não influencia em nada.” (Entrevistado 7)

“A crise em si não acho que constituirá um fator influenciador, até porque a associação neste momento tem uma gestão económica muito boa. (...) É uma associação que em termos financeiros tem a possibilidade de suportar o meu vencimento.” (Entrevistado 9)

“Felizmente posso dizer que não influencia, pois é uma grande empresa, com uma segurança económica e financeira acima da média e nunca tive nada que me fizesse questionar se ia receber o meu ordenado ou a possibilidade de progressão, pois está tabelada e funciona através da meritocracia de acordo com o desempenho do trabalhador. Portanto acho que a crise não influencia o compromisso da empresa quer comigo quer com as restantes pessoas que lá trabalham.” (Entrevistado 18)

Dos entrevistados identificados, um (entrevistado 3) indica que mesmo num contexto difícil a organização tem promovido os colaboradores e proporcionado um aumento salarial. Acrescenta, contudo, que esta postura poderá futuramente mudar, pela necessidade da empresa se ajustar ao contexto económico e social (embora não tenha acontecido). Enfatiza, ainda, o facto de a empresa ter sempre realizado um esforço por não regredir nem parar por considerar os recursos humanos como um potencial.

Por outro lado, quatro dos entrevistados (4, 10, 16 e 20) referem que o argumento da crise é utilizado indevidamente, servindo de *“fundamento para tudo”* e para justificar *“problemas que não são reais”*, podendo ser utilizado como uma *“questão psicológica e estratégica”* para fundamentar o facto de não facultarem determinados benefícios aos colaboradores, pois segundo o entrevistado 2 *“a faturação tem aumentado”*, e o entrevistado 10 menciona que nestes anos de crise a empresa tem expandido, fazendo novas contratações pela obtenção de bons resultados.

Pela análise dos testemunhos é-nos, ainda, possível verificar que nove dos entrevistados (1, 5, 8, 11, 12, 14, 15, 17, 19) sugerem que o atual contexto de crise influencia

o compromisso estabelecido pela organização para com o colaborador ou pode influenciar em função do que se assiste externamente, por diferentes fatores, tais como: o excesso de mão-de-obra qualificada disponível a aceitar situações de precariedade laboral; o aumento dos impostos que pode influenciar a desatualização salarial e o desinvestimento em atividades para os colaboradores; o impedimento da contratação de novos colaboradores; e as dificuldades sentidas pelas organizações, que podem levar ao seu encerramento e a, conseqüentes, despedimentos. Neste seguimento, passamos a apresentar alguns testemunhos:

“Claro, porque com a mesma formação, não digo com a mesma experiência mas com uma experiência semelhante que eles considerem válida, conseguem se calhar encontrar muitas pessoas disponíveis para ganhar abaixo do razoável, sem vínculo contratual, na situação de trabalhador independente, a recibos verdes ou falsos recibos verdes, e dar tudo por tudo para trabalhar na área e independentemente se está satisfeito ou não procura aguentar-se.” (Entrevistado 1)

“(...) as situações que atualmente envolvem as organizações, os impostos a que nós estamos sujeitos, todo um meio exterior te influência, porque quando um governo decide que vai aumentar os impostos tem uma carga muito grande sobre as organizações, e aquilo que estava a pensar que ia ter lucro, se calhar não vai ser lucro e vai ser para pagar impostos, e o pagar impostos implica que se calhar não vão aumentar determinadas pessoas, portanto tudo isto tem influência (...) noutras casos também acontece isso, a minha organização durante um tempo mais recentemente tem acabado com festas de natal ou convívios, o que acho mal. E isto acontece porque convívio implica disponibilizar dinheiro para uma coisa que não é rentável.” (Entrevistado 8)

“Acho que sim, o fator da crise pode ter influência no incumprimento. Nós precisamos de trabalhar tantas horas pela dificuldade da contratação novos profissionais de saúde, pois a crise impede essa contratação e os que lá ficam tem que fazer o trabalho de 2 ou 3.” (Entrevistado 11)

“Claro a banca está a passar por maiores dificuldades que são fruto da crise, está a fechar balcões e a haver despedimentos. Sim pode influenciar e bastante.” (Entrevistado 14)

-Segurança no trabalho comprometida pelo contexto de crise

Na tabela 14 encontram-se esquematizadas as respostas dos entrevistados quanto à possibilidade da sua segurança no trabalho ser comprometida pelo contexto de crise.

Indicador	Entrevistado
Sim	1, 5, 6, 8, 12, 14, 15, 16, 19
Não	2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 13, 17, 18, 20

Tabela 14 - Segurança no trabalho comprometida pelo contexto de crise

Através da análise da tabela 14, verificamos que nove dos entrevistados (1, 5, 6, 8, 12, 14, 15, 16 e 19) consideram que há a possibilidade da sua segurança no trabalho ser comprometida pelo contexto de crise e os restantes onze (entrevistados 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 13, 17, 18 e 20) pensam que não.

O comprometimento da segurança no trabalho é justificado pela maior probabilidade de ocorrerem despedimentos e rotatividade de trabalhadores em função da crise; pela precariedade laboral, pela dificuldade das empresas se manterem no mercado devido às obrigações que possuem, nomeadamente no que respeita ao pagamento de impostos; e pela diminuição generalizada do consumo; o que indicia uma maior perceção de quebra de expectativas da parte dos indivíduos. Os excertos de seguida apresentados exemplificam algumas destas posturas:

“Sim, pelo facto de sermos imensos candidatos e muito facilmente as empresas, com os vínculos contratuais que estabelecem ou não, por exemplo fazem a rotatividade de estagiários. Depois o que na prática se assiste é que sai um estagiário vem outro estagiário. (...) Estas pessoas são rentabilizadas ao máximo, enquanto a empresa pode usufruir de benefícios, acabando por ser dispensadas ou até por ser mantidas com vínculos precários (...).” (Entrevistado 1)

“Sim, o meu vínculo contratual é precário, a termo certo. Esta foi a última renovação que fiz e não sei porquê mas estou com um pressentimento de que não vou continuar (...) E aqui entra o fator crise, pois o não haver um volume de obras suficientemente elevado que justifique a possibilidade de continuidade acaba por afetar a minha estabilidade no emprego e conseqüentemente a minha saída.” (Entrevistada 15)

Sim, julgo que sim. Sei que a empresa tem algumas dificuldades na medida em que tem que estar sempre à procura de clientes e de novos projetos porque efetivamente é difícil manter-se no mercado face aos impostos e a todas as obrigações que tem.” (Entrevistado 5)

“Eu espero que não, mas é lógico que afeta, eu trabalho no ramo das seguradoras, as companhias estão asfixiadas, não há dinheiro no mercado, as pessoas têm menos dinheiro logo consomem menos.” (Entrevistado 6)

A maioria dos entrevistados identifica considerar que o contexto de crise não influencia a sua segurança no trabalho, enfatizando-se a ideia de que o incumprimento do acordado não se deve a fatores externos à organização, tornando-a responsável pelas situações de quebra de expectativas, sendo de salientar que do total de entrevistados apenas três (entrevistados 3, 17 e 18) evidenciam que a organização cumpre com as suas obrigações. Neste seguimento, verifica-se que os testemunhos dos entrevistados aludem ao facto de trabalharem em organizações estáveis, com boa margem de progressão; que têm lucro e possuem uma elevada faturação; em que nunca se verificaram reestruturações ou despedimentos; que estão a investir em novas contratações; sendo que, em alguns casos, a crise é perspectivada como uma oportunidade de desenvolvimento, tal como demonstram os exemplos que passamos a citar:

“Não, desde que lá estou nunca despediram ninguém, as pessoas acabam por sair por iniciativa própria, (...) sendo que a empresa em que estou é muito estável, dá sempre lucro.” (Entrevistado 4)

“Espero bem que não, mas o que noto nestes 3 meses é que a empresa está a evoluir e tem uma boa margem de progressão, apesar de ser uma pequena média empresa ela tem muita margem de crescimento, porque não só está a ter obras aqui como está voltada para a internacionalização.” (Entrevistado 13)

“Sei que de facto a crise tem o seu papel nos resultados da empresa, mas ela todos os anos tem vindo a crescer o seu resultado líquido. O lucro tem crescido todos os anos, por isso acho que a crise quando muito fez com que a empresa evoluísse e se adaptasse, tornando-se mais sólida.” (Entrevistado 18)

-Segurança no trabalho comprometida pelas recentes alterações à legislação laboral

Na tabela 15 figuram as respostas dos entrevistados quanto à possibilidade da sua segurança no trabalho ser comprometida pelas recentes alterações à legislação laboral, relacionadas com a diminuição dos direitos do trabalhador e com o enfraquecimento das relações laborais.

Indicador	Entrevistado
Sim	5, 6, 7, 8, 10, 13, 19
Não	1, 2, 3, 4, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20

Tabela 15 - Segurança no trabalho comprometida pelas recentes alterações à legislação laboral

Mediante à análise da tabela, verificamos que a maioria dos entrevistados (1, 2, 3, 4, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20) percebe que as recentes alterações à lei não comprometem a segurança no trabalho, havendo testemunhos de que o nosso código do trabalho protege o trabalhador, enquanto parte mais fraca da relação laboral; e que estas alterações legislativas não influenciam as decisões das organizações nem a sua forma de atuar. Passamos a mencionar alguns exemplos ilustrativos face ao descrito:

“Eu acho que não. Aliás em termos de direito do trabalho o nosso código protege bastante o trabalhador, sendo considerado a parte mais fraca. (...) não vejo as recentes alterações à lei como um impedimento à segurança no trabalho.” (Entrevistado 1)

“Não. A empresa em que trabalha não atua porque a legislação muda, ou seja, eles quando têm que fazer adaptações fazem por necessidade e não por se aproveitar porque a legislação alterou.” (Entrevistado 3)

“Honestamente acho que não. (...) Tudo corre bem e não acho que as alterações à lei do trabalho tenham influenciado as decisões da empresa.” (Entrevistado 18)

“Não, já assisti a despedimentos, mas não pela maior flexibilidade que existe atualmente nesse sentido, mas sim por mau desempenho, porque há pessoas que até têm capacidades mas não se esforçam minimamente, nem se empenham naquilo que é suposto fazerem. Considero que quando a pessoa que lá está não traz valor à empresa deve ser dispensada, desde que seja justo. (...) Portanto, não há um uso e aproveitamento da maior flexibilidade para o despedimento por avaliação de desempenho por parte da organização em

que trabalho. Não tenho sentido isso e as pessoas não têm sentido essa instabilidade em função destas alterações à lei do trabalho.” (Entrevistado 16)

Por outro lado, sete dos entrevistados (5, 6, 7, 8, 10, 13 e 19) consideram que estas recentes alterações à legislação laboral comprometem a segurança do trabalhador, na medida em que podem fomentar uma maior precariedade laboral, pela facilidade com que se pode dispensar e despedir colaboradores, e pela insegurança no que respeita às reformas. Neste seguimento quatro destes entrevistados explicam que:

“Sim, isso deve ter ajudado esta política que eles têm atualmente, que envolve toda esta precariedade no trabalho.” (Entrevistado 7)

“Acho que fragiliza a nossa situação, podemos se calhar ser despedidos de uma forma muito mais fácil (...)” (Entrevistado 6)

“Sim. É fácil a empresa extinguir um contrato, ou seja, há maior flexibilidade nesse sentido, portanto perderam-se alguns direitos. (...) Essa flexibilidade permite às empresas livrarem-se mais facilmente dos colaboradores não correspondam às expectativas.” (Entrevistado 10)

“Tem havido muitas alterações de legislação. Todos nós trabalhamos com a finalidade de naquele momento sermos úteis à sociedade mas também com a expectativa de depois no final da vida termos algum tempo de descanso, uma reforma. Contudo, as alterações de legislação que tem existido só vêm provar que não vamos ter nenhum descanso. Isso obriga a que no dia-a-dia comecemos a pensar de outra forma (...) Há outras alterações que estão relacionadas com a insegurança que se vive em virtude do despedimento por justa causa, procurando encontrar algum motivo que se considere válido. Isto tudo acarreta bastante insegurança no dia-a-dia, o que acaba por ser contraproducente, visto que quando estamos a trabalhar não devemos estar angustiados com a possibilidade de despedimento e sim focados no que estamos a fazer, mas face a esta realidade muitas vezes é impossível.” (Entrevistado 8)

-Maior exigência da organização para com os colaboradores em virtude do contexto de crise

Na tabela 16 encontra-se representada a percepção dos entrevistados quanto à possibilidade da organização ter passado a ser mais exigente para com os colaboradores em virtude do contexto de crise.

Indicador		Entrevistado
Sim	Acumulação de funções	12, 15, 19, 20
	Exigência de um maior esforço, versatilidade e polivalência	1, 4, 5, 7, 8, 14, 17, 18, 19
	Realização de horas suplementares de trabalho	11, 12
	Necessidade de assegurar o trabalho de colaboradores que foram dispensados	14
Não		2, 3, 6, 9, 10 13, 16

Tabela 16 - Maior exigência com os colaboradores num contexto de crise

Pela análise dos dados constatamos que do total de entrevistados apenas sete (entrevistados 2, 3, 6, 9, 10 13 e 16) referem não sentir que a crise teve impacto em termos de uma maior exigência da organização para com os colaboradores. Os restantes (entrevistados 1, 4, 5, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19 e 20) indicam ter esse sentimento, uma vez que se passou a verificar a acumulação de funções; a exigência de um maior esforço, versatilidade e polivalência; a realização de horas suplementares de trabalho; e a necessidade de se assegurar o trabalho de colaboradores que foram dispensados. Como revelam alguns dos entrevistados nos seguintes excertos:

“Acabou por existir uma acumulação de funções. Por exemplo, quando entrei para a empresa já eramos nós que fazíamos a limpeza, o que a mim não me causa problemas, mas antes havia uma pessoa que executava essa tarefa.” (Entrevistado 15)

“A crise também influenciou a estabilidade de venda. (...) E, portanto, nós temos que criar necessidades distintas no cliente, pelo que o colaborador tem que ser mais criativo, para conseguir exatamente aquilo que conseguia antes da crise. Deste modo, tem que haver um esforço maior, porque hoje em dia face à falta de abundância as pessoas questionam tudo o que pagam.” (Entrevistado 8)

“Sim, pois precisávamos mais de recursos humanos e não os temos, não houve despedimentos mas também não houve contratações. Portanto, isto vai afetando o trabalho,

porque existe um acréscimo de doentes, de camas e até de serviços, mas não há recursos humanos para os suportar, daí as horas a mais que vamos tendo (...)” (Entrevistado 12)

“Sim em conversas com os colegas de trabalho, reportando-nos ao que acontecia no passado, apercebo-me que a entidade empregadora passou a exigir mais porque a pressão é maior. (...) E isto acontece porque a exigência é maior para com os trabalhadores, pois além de terem reduzido ao número de pessoas o trabalho é o mesmo ou até mais. Passamos a ter que assegurar o trabalho de trabalhadores que deixaram de estar lá.” (Entrevistado 14)

-Recompensa pelo trabalho exercido

A tabela 17 faz referência à perceção dos entrevistados face a recompensa pelo trabalho exercido, sintetizando se consideram ou não se são devidamente recompensados.

Indicador	Entrevistado
Sim	2, 3, 6, 10, 15, 16, 17, 18
Não	1, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 19, 20

Tabela 17 - Recompensa pelo trabalho exercido

A análise geral da tabela permite-nos verificar a prevalência dos testemunhos que incidem sobre a perceção dos entrevistados (1, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 19 e 20) de que não são devidamente recompensados pelo trabalho exercido, o que nos reporta para uma maior perceção de quebra de expectativas. Sendo, no entanto, de salientar que o entrevistado 19 nos identificou anteriormente considerar que a organização não se encontra em incumprimento face ao acordado, pelo que nos parece ser possível depreender que este fator poderá não ser determinante para a quebra de expectativas para alguns indivíduos. O mesmo se pode verificar em relação aos participantes (entrevistados 2, 6, 10, 15, 16 e 18) que mencionaram que a organização se encontra em incumprimento face ao acordado, mas consideram que são devidamente recompensados.

Alguns dos discursos (entrevistados 1, 7 e 13) apontam, então, para a recompensa indevida: em termos financeiros e de reconhecimento; pela existência de diferentes fatores associados à vida pessoal do colaborador; e pela possibilidade de falta de idoneidade da organização com vista a maximizar o seu lucro. Os excertos de seguida apresentados exemplificam estas posturas:

“Não considero que sou devidamente recompensada, nem financeiramente nem em termos de reconhecimento (...)” (Entrevistado 1)

“Não, iria ser mentiroso se dissesse que sim. Tendo em conta todos os fatores, a distância de minha casa ao local de trabalho, o tempo que gasto nas viagens em detrimento do tempo dedicado à minha família e o esforço que representa, obviamente que não sou recompensado.” (Entrevistado 13)

“Sinto que não sou devidamente recompensada, porque nós ganhamos comissão de vendas e é um cálculo feito de forma a empresa ter muito lucro e os funcionários não. (...) Eu tenho um vencimento base e depois recebo uma comissão pelo número de vendas que realizei. Esta é uma forma para que consigam obter uma grande receita, não tendo muito a pagar aos funcionários em termos de comissão. E atendendo a que não conseguimos ter a percepção real dos cálculos efetuados quanto às comissões, penso que podem manipular resultados e não pagar o justo. Este sistema de comissões não é muito claro.” (Entrevistado 7)

Ainda a este nível importa esclarecer que um dos entrevistados (14) considera ter um bom vencimento mas não para a carga horária que efetivamente trabalha semanalmente, muito superior à contratualizada; e outros três (entrevistados 8, 11 e 19) mencionam não ser devidamente recompensados do ponto de vista remuneratório, mas sentem-se compensados pelo exercício da atividade profissional (entrevistado 11) e pelo reconhecimento (entrevistados 8 e 19).

Os restantes entrevistados (2, 3, 6, 10, 15, 16, 17 e 18) consideram ser devidamente recompensados, por diferentes fatores, pelo que destacamos alguns casos que salientam sentir-se bem recompensados quer do ponto de vista monetário quer do reconhecimento, pela experiência profissional que apresentam e por comparação externa ou com outros colegas de trabalho:

“Sim, quer financeiramente quer em termos de reconhecimento. Tendo em conta o que eu faço considero que sou extremamente bem remunerado e de futuro continuo a achar que me aguarda algo de bom.” (Entrevistado 18)

“Sim a remuneração é razoável tendo em conta a minha experiência.” (Entrevistado 15)

“Financeiramente considero que sou bem recompensada. Por comparação externa, tenho a percepção de que a remuneração é justa.” (Entrevistado 2)

“Acho que sim. Não acho que receba mal para o que faço e por comparação a outros colegas.” (Entrevistado 17)

-Possibilidade de progressão na carreira

Na tabela 18 figuram as respostas dos entrevistados quanto à possibilidade de progredirem na carreira.

Indicador	Entrevistado
Sim	2, 3, 6, 10, 13, 14, 16, 17, 18, 19
Não	1, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 20

Tabela 18 - Possibilidade de progressão na carreira

Através da análise da tabela 18, constatamos que metade dos entrevistados (1, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 20) exclui a possibilidade de progressão na carreira e os restantes (2, 3, 6, 10, 13, 14, 16, 17, 18, 19), o que perfaz a totalidade, consideram como válida essa sua percepção. Importa, no entanto, ressaltar que entre os participantes que consideram viável a possibilidade de progressão, a maior parte (excetuando os entrevistados 3, 17 e 19) identificou quebra de expectativas, o que nos poderá levar a perceber que mesmo face ao incumprimento do acordado alguns dos entrevistados não eliminam esta possibilidade.

Ao excluírem a possibilidade de progressão alguns dos entrevistados fazem-no por comparação com os pares, por se encontrarem numa situação de precariedade laboral e pelo congelamento de carreira (na função pública).

Quanto aos entrevistados que consideram exequível a progressão na carreira, os dados sugerem-nos que se fundamentam sobretudo na percepção do potencial e do desempenho do colaborador e por a empresa ser bastante hierarquizada e apresentar um histórico de progressão. Assim, é-nos indicado por alguns dos entrevistados que:

“Já estive mais longe e espero não estar a ser utópica, nem irrealista. Mas penso que irá ocorrer até pelo aspeto de me envolverem em algumas reuniões e pela própria formação que me têm proporcionado. Acho que são indicadores de que já viram que tenho potencial. (...) acho que me irão dar alguma possibilidade de progressão. (...)” (Entrevistado 2)

“Atendendo ao trabalho que tenho desenvolvido, às responsabilidades que tenho assumido e ao facto de que a nossa rede está a crescer tenho a expectativa de que a situação irá melhorar e haverá a possibilidade de progredir na carreira.” (Entrevistado 6)

“Há esta perspectiva de eu poder crescer em função do que é o meu desempenho e os conhecimentos que vou adquirindo.” (Entrevistado 13)

“Inicialmente existe sempre essa expectativa porque existe várias funções, é uma empresa que é bastante hierarquizada. (...) As expectativas são de no médio prazo, 3/5 anos chegar ao cargo de chefia numa agência.” (Entrevistado 14)

“Como é uma multinacional há a possibilidade de se fazer esse crescimento em termos de carreira, o que penso que é positivo. E acho que é possível e que pode acontecer até pelo histórico da própria empresa.” (Entrevistado 3)

4.2.4. Impacto da Atual Conjuntura Socioeconómica nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A presente unidade de análise visa caracterizar a perceção dos colaboradores acerca do possível impacto da atual conjuntura socioeconómica nas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Neste sentido foi solicitado aos entrevistados a identificação das políticas e práticas que a GRH desenvolve na organização em que laboram, qual a sua perceção quanto à influência que exercem no desempenho individual do colaborador, na relação que mantem com a organização e a chefia, e no que concerne ao bom funcionamento da organização. Atendendo ao atual contexto socioeconómico, foi, ainda, questionada a perceção dos entrevistados quanto:

- ao contributo da GRH na relação entre colaboradores e organização;
- a existência de alterações ao nível das políticas e práticas de recursos humanos;
- e ao modo como está a ser desenvolvida a gestão de colaboradores.

-Políticas e práticas que a Gestão de Recursos Humanos desenvolve na organização

A tabela 19 resume a percepção dos entrevistados relativamente às políticas e práticas de GRH desenvolvidas na organização que laboram, tentando-se compreender se são realizadas de forma justa e criteriosa.

Indicador	Entrevistado
Políticas e práticas de GRH pouco criteriosas e justas	1, 2, 5, 7, 15
Políticas e práticas de GRH que não vão de encontro às reais necessidades dos colaboradores	20
Desinvestimento nas políticas e práticas de GRH	8, 11, 12, 15
Políticas e práticas de GRH pouco desenvolvidas	6, 13
Investimento nas políticas e práticas de GRH	3, 4, 9, 10, 14, 16, 17, 18, 19

Tabela 19 - Políticas e práticas que a GRH desenvolve na organização

Após a análise das verbalizações dos entrevistados podemos constatar que nove dos entrevistados (3, 4, 9, 10, 14, 16, 17, 18 e 19) referem verificar que há um investimento nas políticas e práticas de GRH desenvolvidas na organização. Sistematizando as práticas de GRH, os dados sugerem-nos um investimento no planeamento de recursos humanos, procurando-se colaboradores com as características ajustadas ao posto de trabalho que vai ocupar; num recrutamento e seleção criteriosos; na formação interna e externa, investindo na progressão do colaborador e no desenvolvimento de carreiras; na avaliação do desempenho que poderá ter impacto na progressão de carreira e na atribuição de benefícios; no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; na organização de iniciativas e atividades que promovam o bem-estar e a comunicação entre colaboradores; na remuneração ajustada; nas condições de trabalho, quer em termos ergonómicos quer motivacionais; na promoção da Higiene e Segurança no Trabalho, visando a redução de acidentes; e na responsabilidade social. A este propósito alguns dos entrevistados proferem que:

“Passei por um processo de recrutamento bastante criterioso. (...) Em termos de recrutamento são muito exigentes, porque querem realmente os melhores. Tendo em conta a notoriedade e envergadura da empresa pode dar-se ao luxo de fazer isso e acho que o deve continuar a fazer. Acho que investir no recrutamento é essencial. (...)” (Entrevistado 18)

“A gestão de recursos humanos na empresa atua bastante ao nível da formação, investem na progressão do colaborador, no desenvolvimento de carreiras, na área do bem-estar e da saúde, no equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional. (...) importa dizer que estão a realizar a certificação de um programa designado de Empresa Familiarmente

Responsável, que visa esse equilíbrio, proporcionando-se benefícios não só ao trabalhador mas também à própria família (...) (Entrevistado 3)

“(...) A avaliação de desempenho é anual e tem impacto na progressão e na atribuição de prémio. (...)” (Entrevistado 14)

“(...) Sei que são bastante ativos, estão sempre a organizar formações e jantares. (...) Os recursos humanos procuram organizar eventos para tentar juntar as pessoas e criar uma relação de maior proximidade. Nota-se um esforço nesse sentido. (...)” (Entrevistado 14)

“(...) Há também mais preocupação com o bem-estar das pessoas, não falo só das condições do espaço mas do bem-estar motivacional das pessoas, para que gostem de estar lá, de fazer parte da empresa e estar na disposição de trabalhar para o todo(...)” (Entrevistado 16)

“(...) Temos boas condições de trabalho e a empresa está sempre a melhorar em termos de ergonomia, procurando melhorar as condições nos locais de trabalho. Está sempre a pensar na melhor organização e no melhor conforto que pode proporcionar aos colaboradores no espaço em que trabalham. Há também a parte da Higiene e Segurança no Trabalho que visa a redução de acidentes, isto é, estão sempre a trabalhar nas condições dos postos de trabalho para que sejam seguros e confortáveis e para que se trabalhe da melhor forma.” (Entrevistado 3)

Por outro lado, cinco dos entrevistados (1, 2, 5, 7 e 15) indicam que as políticas e práticas desenvolvidas pela organização são pouco criteriosas e justas, tal como podemos constatar pelos exemplos apresentados:

“(...) não existe avaliação de desempenho, o que acho que é uma grande falha. (...) O que a Gestão de Recursos Humanos faz é reflexo das ordens da administração, portanto acho que não há muito justiça, nomeadamente na questão salarial (...) a última palavra é sempre da direção e não há um planeamento prévio no sentido de assegurar o bem-estar do colaborador.” (Entrevistado 5)

“(...) apesar da grande evolução em vários domínios da organização a parte humana está ainda muito descuidada. (...) As práticas não são as mais criteriosas (...) há pouca aposta na progressão interna (...) há uma visão muito economicista (...) Nesse patamar temos muito a desenvolver. Tinha que haver mais coerência e honestidade. (...) A aposta na formação não

é transversal a todos os colaboradores da organização. (...) E nesse aspecto acho que ainda temos muito a fazer, no sentido de sermos estratégicos e sermos humanos. (...) falta auscultar as pessoas (...) A comunicação é essencial.” (Entrevistada 2)

A este respeito um dos entrevistados (20) indica que estas práticas não vão de encontro às reais necessidades dos colaboradores. Quatro (entrevistados 8, 11, 12 e 15) mencionam que houve um desinvestimento a este nível, tal como nos deixa conjecturar um dos entrevistados:

“Atualmente a área dos recursos humanos está muito parada. Nós, até há pouco tempo tínhamos processos de avaliação de desempenho todos os anos (...) Nos últimos 2 anos nada foi feito nesse âmbito. (...) a área de recursos humanos não investe em políticas de motivação e de comunicação interna, estando muito aquém do desejado. (...) Hoje exigem-nos sermos criativos, cooperantes e termos os conhecimentos máximos, mas investem pouco nas políticas de recursos humanos, de forma a estarmos mais motivados, pois só assim seremos mais produtivos e eficazes naquilo que fazemos. Na minha organização, atualmente, posso dizer que houve um desinvestimento nas ferramentas de recursos humanos, preocupando-se sobretudo com o processamento salarial.” (Entrevistado 8)

Por sua vez, dois dos entrevistados (6 e 13) consideram que estas políticas e práticas são pouco desenvolvidas:

“Essa parte está pouco desenvolvida. Faz-se o recrutamento, a seleção, a contratação, o processamento salarial e pouco mais. Não é feita a avaliação de desempenho. (...)” (Entrevistado 6)

“Eu acho que existe pouca coisa ainda, pelo que me apercebo. (...) perceciono que é uma área que ainda não está muito desenvolvida. (...)” (Entrevistado 13)

-Preponderância do papel da GRH para o desenvolvimento individual, o modo como influencia o bom funcionamento da organização e a relação estabelecida pelo colaborador com a organização e a chefia

Estão aqui representadas três subcategorias, em resposta à questão *“Na sua opinião o papel da Gestão de Recursos Humanos é preponderante para o seu desempenho? Sente que estas políticas e práticas têm influência no modo como se relaciona com a organização? E com a chefia? Em geral, considera que estas políticas e práticas de GRH influenciam o bom funcionamento da organização? Porquê? Como avalia a eficácia da sua intervenção?”*,

representadas nas tabelas 20, 21 e 22. Visto tratar-se de uma única questão, note-se que não se obteve resposta de todos os entrevistados para cada uma das subcategorias. Importa, no entanto, ressaltar que algumas das respostas obtidas são genéricas, isto é, correspondem à opinião geral dos entrevistados e não necessariamente ao que se passa com eles nas organizações em que laboram.

• Preponderância do papel da GRH para o desempenho individual

Indicador	Entrevistado
Influencia positivamente o desempenho	2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19
Não tem impacto no desempenho	1, 5, 7, 11, 15

Tabela 20 - Preponderância do papel da GRH para o desempenho individual

Pela análise da tabela é-nos possível verificar que catorze dos entrevistados (2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18 e 19) indicam perceberem que o papel da GRH poderá influenciar positivamente o seu desempenho individual, por: constituir um elo de comunicação e uma posição de mediação; uniformizar procedimentos (envolvendo o todo); apresentar uma dimensão estratégica, mobilizando a equipa; propiciar um bom ambiente de trabalho; assegurar as devidas condições aos trabalhadores para que se sintam motivados e reconhecidos, sendo, conseqüentemente, mais produtivos. Neste seguimento, passamos a apresentar os seguintes excertos:

“Tem um papel fundamental, pois pode constituir um elo de comunicação quer interna quer externa (...) Os recursos humanos é uma das áreas que é essencial que exista numa empresa, pois é preciso que haja alguém responsável por uniformizar procedimentos quanto aos trabalhadores, que envolva o todo e que sirva como uma espécie de mediador.” (Entrevistado 8)

“Sim, sem dúvida, é inquestionável a preponderância do papel da gestão de recursos humanos para o desempenho dos trabalhadores. Tem que haver uma orientação e uma dimensão estratégica. Deste modo, em conjunto, consegue-se mobilizar uma equipa no sentido de construir coisas produtivas e alcançar bons resultados. É preponderante para que se crie um foco e não se caminhe por caminhos opostos.” (Entrevistado 2)

“Existe um ambiente muito saudável e isso torna-se muito vantajoso no dia-a-dia, acabando por se refletir no trabalho que desenvolvo.” (Entrevistado 12)

“Sim é importante em qualquer contexto de trabalho, seja qual for a área, ter um departamento de recursos humanos que mantenha uma ligação com os colaboradores e aposte no seu desenvolvimento, seja através de formação ou outras atividades. Em relação ao meu caso em particular sinto que o meu trabalho é visto e reconhecido (...) noto que não sou apenas um número, que há uma preocupação com o colaborador e que existe alguém que acompanha, sabe o que faço e avalia. Isto aumenta as nossas perspetivas e faz com que acabemos por dar um pouco mais de nós. (...) No fundo tudo isto acaba, também, por influenciar o bom desempenho da organização.” (Entrevistado 14)

“Trabalhamos melhor se na empresa tivermos acesso a todas estas regalias, benefícios e nos valorizarem enquanto pessoa.” (Entrevistado 18)

“Claro que é. Acho que o papel da gestão de recursos humanos é importante na empresa, eles estão focados nos recursos humanos, é o trabalho deles, é a área que têm que desenvolver e acaba por influenciar o nosso desempenho porque sentimos que temos aquela retaguarda.” (Entrevistada 3)

Contudo, cinco dos entrevistados (1, 5, 7, 11 e 15) referem que o papel da GRH não tem impacto no seu desempenho individual, reportando-se à falta de estruturação, à existência de práticas rudimentares e de um papel pouco criterioso e ativo; tal como podemos constatar pelos discursos a seguir apresentados:

“Na minha opinião a gestão de recursos humanos, neste momento, não está devidamente estruturada para de alguma forma influenciar no sentido positivo o meu desempenho.” (Entrevistado 7)

“Não considero que seja importante para o meu desempenho, pois acho que deveria haver um papel mais ativo, crítico e criterioso da parte da Gestão de Recursos Humanos, que na prática não há.” (Entrevistado 15)

“Se falarmos na questão do que é feito na empresa, não, porque é muito rudimentar, fazem o acolhimento dos colaboradores, processam os salários, não vai muito mais além disso, pelo que não tem reflexos nenhuns no meu trabalho. Ainda estão numa fase muito primária, eu acho que está relacionado com a administração.” (Entrevistado 5)

• Percepção da influência do papel da GRH no modo como o colaborador se relaciona com a organização e a chefia

Indicador	Entrevistado
Influencia positivamente a relação	3, 4, 6, 9, 10, 12, 13, 17, 16, 19
Influencia negativamente a relação	1, 5, 7, 8, 15

Tabela 21 - Influência da GRH no modo como o colaborador se relaciona com a organização e a chefia

Após análise das verbalizações, verificamos que dez dos entrevistados (3, 4, 6, 9, 10, 12, 13, 17, 16 e 19) têm a percepção de que o papel da GRH influencia positivamente o modo como se relacionam com a organização e a chefia, reportando-se às boas práticas de GRH:

“Sim considero que a existência de boas práticas é fundamental para que exista uma boa relação. O facto de haver abertura e flexibilidade torna o ambiente de trabalho salutar.” (Entrevistado 13)

“Eles dão-me boas condições, temos uma boa relação, acredito na chefia e na direção, por isso eu acho que sim que influencia.” (Entrevistado 6)

“Sim, porque acabam por propiciar uma maior proximidade entre as pessoas e um bom ambiente de trabalho.” (Entrevistado 16)

“Sim, sem dúvida, muitas vezes é um fator diferenciador porque é responsável por uma mediação entre a chefia e os trabalhadores, evitando-se que sejam cometidas injustiças e que haja maus procedimentos.” (Entrevistado 10)

“Sim afeta, sinto-me muito mais motivada, o que influencia positivamente a relação que mantenho com a chefia e a organização.” (Entrevistado 12)

“Claro que têm influência, porque se eu sinto um feedback positivo do lado da chefia vou sentir muito mais vontade de contribuir para o crescimento da empresa.” (Entrevistado 19)

Por outro lado, cinco dos entrevistados (1, 5, 7, 8 e 15) indicam que o papel da GRH tem influenciado negativamente o modo como se relacionam com a organização e a chefia, em virtude de haver um desinvestimento ao nível dos procedimentos e práticas de GRH:

“Se o departamento de recursos humanos da empresa estivesse devidamente estruturado e organizado e se fosse mais ativo iria ter uma melhor relação com a chefia e a

organização, mas atendendo a que existem muitas lacunas a este nível, nomeadamente no que respeita às condições de trabalho que não me são asseguradas, a relação não é estável e de confiança como seria desejável.” (Entrevistado 15)

“Claro que sim, porque influenciam a comunicação interna, a cooperação, a interajuda e a segurança, o que acaba por se refletir no modo como comunicamos para o exterior. Contudo, como estas práticas têm sido descoradas não estamos em sintonia.” (Entrevistado 8)

“(…) Se as coisas tivessem decorrido de outra forma se calhar hoje em dia teríamos uma relação totalmente diferente, eu continuava a colaborar com eles a full-time e a vestir a camisola. (…) Não havia espírito de equipa, não havia partilha ou comunicação de trabalho e de responsabilidades.” (Entrevistado 1)

“Sim, porque no fundo já conto com o pior em relação aos procedimentos da empresa. (…) às vezes, nem tentam sequer perceber os motivos, ouvir-nos e colocarem-se no nosso lugar. Isso acontece e como é óbvio influência negativamente a relação.” (Entrevistado 7)

“Sim, acho que depois também influencia a tua postura no trabalho. Claro que se me aparecesse um trabalho melhor sairia da empresa. Acabamos, no fundo, por gerir o que damos em função do que recebemos.” (Entrevistado 5)

• Perceção sobre a influência do papel da GRH no bom funcionamento da organização

Indicador	Entrevistado
Influencia positivamente o desempenho	3, 6, 12, 13, 18, 19, 20
Influencia negativamente o desempenho	5, 7, 11, 15
Pode afetar positiva ou negativamente o desempenho	1, 16

Tabela 22 - Influência da GRH no bom funcionamento da organização

Pela análise da tabela 22 verificamos que sete dos entrevistados (3, 6, 12, 13, 18, 19 e 20) indicam que o papel da GRH influencia positivamente o bom funcionamento da organização. Os seus testemunhos indicam-nos que sempre que as políticas e práticas de GRH são devidamente desenvolvidas, sendo os colaboradores tidos como “*fator principal*” e investindo-se na sua motivação, tornam-se mais produtivos:

“Considero que as políticas de recursos humanos são cruciais para a harmonia laboral, pois colaboradores que são tidos como fator principal na empresa são mais produtivos.” (Entrevistado 20)

“Influenciam, sem dúvida, porque acho que um trabalhador feliz acaba sempre por produzir mais (...)” (Entrevistado 19)

“Considero que a sua intervenção é fundamental, sendo salutar quer para a empresa quer para o próprio colaborador. (...) se eu estiver bem a nível pessoal e profissional será benéfico para a empresa, pois também vou estar mais motivado para o trabalho e proporcionar-lhe um maior rendimento.” (Entrevistado 13)

“(...) a gestão de recursos humanos influencia o dia-a-dia da empresa: a forma como esta está no terreno e como os colaboradores se integram. (...) Eles têm um papel preponderante na empresa e certamente isso influencia o próprio bem-estar da empresa e modo como as pessoas se posicionam e como o trabalho se desenvolve.” (Entrevistado 3)

“Sim, toda a gente quando vê todas estas vantagens inerentes ao papel das políticas de recursos humanos sente-se mais motivado, o que se reflete num melhor ambiente e trabalha-se efetivamente melhor.” (Entrevistado 18)

Por seu lado, quatro dos entrevistados (5, 7, 11 e 15) referem que o papel da GRH influencia negativamente o bom funcionamento da organização, aludindo ao parco investimento nas políticas e práticas de recursos humanos, à falta de motivação dos colaboradores e à não retenção de talentos; tal como nos sugere as verbalizações que passamos a apresentar:

“Sim, no dia-a-dia do trabalho nota-se perfeitamente que as pessoas estão desmotivadas, pouco dispostas a investir naquilo e há conflitos, pelo que a produtividade não é a que seria se as pessoas estivessem motivadas.” (Entrevistado 7)

“Se fossem mais ativos influenciariam o bom desempenho da empresa porque as pessoas passariam a sentir-se mais úteis e valorizadas; e estando mais motivadas teriam também um melhor desempenho, que depois se iria refletir no geral da empresa.” (Entrevistado 15)

“Eu acho que sim, possivelmente algumas pessoas que têm passado pela empresa saem, e sei de algumas que saíram que tinham muito potencial. Portanto representa uma

perda para a empresa, porque neste caso sendo uma empresa de informática, necessita de inovação e criatividade. E se eles também não retêm alguns talentos, acabam por perder. Até porque empresa no passado estava muito bem posicionada no mercado e neste momento está a perder posição devido às escolhas que vão sendo feitas. Acho que acaba sempre por se prejudicar.” (Entrevistado 5)

Por último, dois dos entrevistados (1 e 16) sugerem que o papel da GRH tanto pode influenciar positiva como negativamente o bom desempenho da organização, dependendo do modo como se posicionam em termos de políticas e práticas desenvolvidas.

“Quando as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos são aplicadas e bem aplicadas contribuem para um bom desempenho e funcionamento da organização. Quando não existem ou são mal aplicadas ou são distorcidas e perversas levam obviamente a um mau desempenho dos colaboradores para com organização e consequentemente da organização.” (Entrevistado 1)

-Contributo da GRH na relação entre colaboradores e organização num contexto de crise e ambiente de incerteza

Na tabela 23 encontram-se sintetizadas as respostas que os entrevistados deram à questão: *“Num contexto de crise e ambiente de incerteza, qual entende ser o contributo da Gestão de Recursos Humanos na relação entre colaboradores e organização?”*

Indicador	Entrevistado
Papel apaziguador	1
Papel de mediação	1, 4, 5, 7, 8, 10, 18
Investir na comunicação	6, 11, 20
Fomentar relações de maior proximidade	2, 4, 14, 15, 16
Fomentar o sentimento de pertença	5, 14, 16
Perceber as necessidades do colaborador	13, 14
Estar atenta aos problemas sociais que afetam os colaboradores	11
Apoiar o colaborador	2, 3, 20
Relembrar a importância do fator humano	10
Investir na responsabilidade social	2
Investir na melhoria das condições de trabalho	9
Gestão estratégica	17
Promover um ambiente de trabalho saudável	16, 19
Investir em políticas de remuneração e que preveem regalias	18

Tabela 23 - Contributo da GRH num contexto de crise e ambiente de incerteza

Mediante a análise da tabela 9 verifica-se que são diversos os contributos da GRH sugeridos pelos entrevistados (1 ao 20) no que concerne à relação entre colaboradores e organização num contexto de crise e ambiente incerteza, dos quais destacamos: ter um papel apaziguador e de mediação; investir na comunicação; fomentar o sentimento de pertença e o estabelecimento de relações de maior proximidade entre os membros organizacionais; estar atenta aos problemas sociais que afetam os colaboradores e perceber quais são as suas necessidades; apoiar o colaborador em momentos de maior dificuldade; investir na melhoria das condições de trabalho e na questão da responsabilidade social; proporcionar à organização um ambiente saudável; realizar uma gestão estratégica; relembrar a importância do fator humano e investir em políticas de remuneração e que preveem regalias.

A este propósito, alguns dos entrevistados explicam que:

“A gestão de recursos humanos deve ter um papel apaziguador, uma vez que num contexto de crise surge a incerteza e o medo. (...)” (Entrevistado 1)

“Eu acho que passa pela comunicação, dizer o que se passa. Muitas vezes as empresas têm dificuldades e devem ser francos com os colaboradores, pois se houver uma explicação poderão ter trabalhadores mais dedicados.” (Entrevistado 6)

“(...) é também importante saber ouvir, criando uma relação de proximidade e demonstrando que há preocupação com o colaborador, porque as organizações hoje em dia tem que dar esse apoio social às pessoas.” (Entrevistado 4)

“Emerge cada vez mais a questão da responsabilidade social. E a título de exemplo posso falar de uma iniciativa, chamada mercado de valores, levada a cabo pela gestão de recursos humanos, muito pertinente atendendo a que nos encontramos num contexto de crise, que se traduziu em iniciar uma campanha de troca de livros escolares entre trabalhadores. É muito importante criar este tipo de sinergia com os colaboradores, que merecem ser valorizados e apoiados.” (Entrevistado 2)

“(...) O facto de haver uma gestão estratégica, com a preocupação de se evitarem despedimentos, propicia que tenha uma relação de maior confiança com a própria empresa.” (Entrevistado 17)

-Percepção quanto à ocorrência de alterações ao nível das políticas e práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização em virtude da atual conjuntura

Na tabela 24 encontram-se sistematizadas as apreciações dos entrevistados quanto à ocorrência de alterações ao nível das políticas e práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização em virtude da atual conjuntura.

Indicador	Entrevistado
Não ocorreram mudanças	1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 17, 18, 19, 20
Ocorreram mudanças negativas	8, 15
Ocorreram mudanças positivas	2, 10, 12, 14, 16
Não soube identificar se ocorreram mudanças	1, 13

Tabela 24 - Alterações nas políticas e práticas de GRH decorrentes da atual conjuntura

Com base na tabela 24 é possível verificar que a maioria dos entrevistados (1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 17, 18, 19 e 20) identifica que não ocorreram mudanças no âmbito das políticas e práticas de GRH desenvolvidas pela organização na sequência da atual conjuntura, sendo salientado por três dos entrevistados (3, 17 e 18) que se mantiveram e foram evoluindo ao longo do tempo independentemente do contexto de crise, tal como refere o entrevistado 3: *“As políticas e práticas de recursos humanos desenvolvidas pela empresa têm-se mantido. Eles têm correspondido e acompanhado a evolução destas práticas mesmo perante esta conjuntura difícil, nomeadamente no que respeita aos aumentos salariais e benefícios; o que quer dizer que mesmo a situação externa sendo a que é, a empresa continua a investir nos recursos humanos.”*

Por sua vez, cinco entrevistados (2, 10, 12, 14 e 16) referem que ocorreram mudanças positivas a este nível em virtude do(a):

- valorização do fator humano para o desempenho global da organização em situações limite;
- investimento numa relação de maior proximidade com os colaboradores;
- atribuição de apoios para os familiares dos colaboradores;
- ocorrência de um maior investimento nos colaboradores, sobretudo ao nível da formação;
- possibilidade de mobilidade interna de colaboradores.

Apenas dois dos entrevistados (8 e 15) identificam a ocorrência de mudanças negativas, nomeadamente, “(...) a abolição de muitas ferramentas e da organização de atividades no âmbito da gestão de recursos humanos (...)” (Entrevistado 8).

Destaca-se, ainda, que dois dos entrevistados (9 e 13) não souberam especificar se ocorreram mudanças ao nível das políticas e práticas de GRH, em função do contexto de crise, por se encontrarem há pouco tempo a laborar na organização.

-Perceção quanto ao modo como está a ser desenvolvida a gestão de colaboradores na organização tendo em conta o atual contexto socioeconómico

A tabela 25 remete para a perceção dos entrevistados quanto ao modo como está a ser desenvolvida a gestão de colaboradores na organização que laboram, tendo em conta o atual contexto socioeconómico. Tendo-lhes sido questionado se consideravam que deveria haver alguma mudança a este nível.

Indicador		Entrevistado
Propostas mudanças atendendo à desadequação das práticas existentes	Retenção de talentos	5
	Preocupação com a vida pessoal e familiar do colaborador	11
	Proporcionar ao colaborador mais apoio, formação e segurança	1, 7, 9, 10, 13, 15, 16
	Investir numa relação de maior proximidade	15, 16, 19
	Realizar um recrutamento e seleção mais criteriosos	15
	Criar medidas de apoio a colaboradores com dificuldades	20
	Rever as questões da recompensa e da progressão na carreira	1, 7, 9, 11, 12, 13, 16
	Investir no processo de avaliação de desempenho	1, 8, 13
	Fomentar a comunicação	4, 15, 16
	Motivar	7, 9, 15, 16
	Inovar	16
Ter um papel mais interventivo e justo	1, 4, 10, 16	
Boa gestão	2, 3, 6, 14, 17, 18	

Tabela 25 - Modo como está a ser desenvolvida a GRH na organização em contexto de crise

A análise dos dados permite-nos inferir que a maioria dos entrevistados (1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20) propõe mudanças quanto ao modo como está a ser desenvolvida a GRH devido à desadequação das práticas existentes face ao contexto socioeconómico atual, sugerindo a retenção de talentos; uma maior preocupação com a vida pessoal e familiar do colaborador; proporcionar-lhe “*mais apoio, formação, segurança e estabilidade no emprego*”; investir numa relação de maior proximidade; haver um recrutamento e seleção mais criteriosos “*de pessoas que realmente acrescentem valor à*

organização”; criar medidas de apoio para colaboradores com dificuldades; rever as questões da recompensa e da progressão na carreira; *“haver uma maior transparência em relação às remunerações”*; investir no processo de avaliação de desempenho; fomentar a comunicação para *“possibilitar a partilha de conhecimentos”*; motivar; inovar; e ter um papel mais interventivo e justo, proporcionando de forma transversal oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores.

Por outro lado, seis dos entrevistados (2, 3, 6, 14, 17 e 18) manifestam perceber a existência de uma boa gestão, sendo proferido por um dos entrevistados que *“a empresa está a trabalhar e a evoluir ao nível da gestão de colaboradores. Não há mudanças que eu queira propor, são coisas que vão acontecendo no tempo e que nos permitem ver que a empresa se preocupa com as políticas e práticas de recursos humanos e que quer evoluir nesse sentido. Portanto, ficamos descansados porque as melhorias vão surgindo.”* (Entrevistado 3)

4.2.5. Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Contrato Psicológico

Esta unidade de análise visa caracterizar a perceção dos colaboradores face à influência das práticas de GRH no contrato psicológico. Para tal, procurou-se perceber se os entrevistados consideram que as práticas de GRH, adotadas pela organização, influenciam os seus sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento para com a mesma.

-Perceção quanto à possibilidade das práticas de GRH influenciarem os sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento do colaborador para com a organização

A tabela 26 sintetiza a perceção dos colaboradores quanto à possibilidade das práticas de GRH, adotadas pela organização em que laboram, influenciarem os seus sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento para com a mesma.

Indicador		Entrevistado
Influencia negativamente	Más condições de trabalho	1, 5, 7
	Iniquidade e injustiça	2, 20
	Ausência de um devido acolhimento e integração	8, 15
	Desinvestimento em atividades de convívio	8
Influencia positivamente	Sentimento de pertença	3, 11, 12, 16, 17
	Socialização e comunicação	4,
	Relação de maior proximidade	3, 14
	Ambiente de trabalho salutar	3, 16
	Formação e desenvolvimento	9,
	Recrutamento interno	17
	Avaliação de desempenho	4
	Reconhecimento	6
	Distribuição do lucro	3
Influencia positiva e negativamente		10, 13

Tabela 26 - Influência das práticas de GRH nos sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento do colaborador para com a organização

Mediante à análise da tabela constatamos que a totalidade dos entrevistados identifica que as práticas de GRH influenciam os seus sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento para com a organização. Contudo, esta influência pode ser positiva, negativa ou ambas.

Verifica-se uma predominância das respostas (3, 4, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 18 e 19) que indicam uma influência positiva, prendendo-se as mesmas com a existência de boas práticas de GRH no seio da organização, que implicam o sentimento de pertença; a socialização e a comunicação; o investimento numa relação de maior proximidade; a preocupação em ser proporcionado um ambiente de trabalho salutar; o investimento na formação e desenvolvimento; a possibilidade de recrutamento interno; o incremento da avaliação de desempenho; o reconhecimento do trabalho realizado; e a distribuição do lucro pelos diferentes membros organizacionais; tal como nos deixam antever as verbalizações de alguns dos entrevistados:

“Sim, ao ter uma boa avaliação de desempenho, claro que me anima, nem que seja nos primeiros meses. E é importante a parte da socialização, porque te ajuda a respirar um ar que não seja só o do trabalho, acaba por ser um momento mais descontraído, de partilha de experiências e é uma forma de perceber a outra parte. Na empresa já falamos sobre a possibilidade de mudar a disposição da sala para promover a comunicação, a partilha de conhecimentos, o ouvir a outra parte. Acho que estes momentos são muito importantes, e se

não for a chefia ou o departamento de recursos humanos a promover esta comunicação e este tipo de momentos, as coisas não se fazem, fica cada um para seu lado, e acaba por o trabalhador não estar tão satisfeito ou motivado. Se houver esta preocupação e este investimento sentes-te envolvido e acabas por vestir a camisola.” (Entrevistado 4)

“(...) o apostar na relação de proximidade entre colaboradores e chefias constitui uma forma de nos motivar (...)” (Entrevistado 14)

“(...) esta questão de incentivarem a nossa formação é ótima, porque não só entendo que estão a apostar em mim, mas também estão-me a deixar criar outras condições e ter outras ferramentas para depois intervir.” (Entrevistado 9)

“(...) As pessoas se forem reconhecidas têm tendência a trabalhar mais e melhor e há essa postura da parte da empresa, há esse reconhecimento.” (Entrevistado 6)

“Sim claro. A existência do recrutamento interno acho que é algo que motiva, porque se uma pessoa não está satisfeita naquele sítio pode tentar ir para outro, e eles facilitam o acesso.” (Entrevistado 17)

“Sim, como há esse envolvimento que é muito forte entre nós e a empresa, a nossa chefia e o grupo, isso acaba por constituir um fator forte de motivação, porque realmente sentimos que fazemos parte da empresa, gostamos de trabalhar lá e sente-se esse bem-estar. O ambiente é de satisfação, não é uma empresa em que os colaboradores estejam insatisfeitos, porque se sentem reconhecidos e integrados. Até designamos o grupo por família (...) eles não estão só preocupados com o volume de negócio e com o resultado líquido da empresa, mas também com as pessoas. As pessoas sentem que fazem parte dessa organização, que a empresa trabalha para melhorar o dia-a-dia delas, para gerar mais lucro e depois o distribuir, traz satisfação. E nesse sentido sentimos que pertencemos à empresa e que estamos todos a trabalhar para o mesmo, pelo que temos que melhorar continuamente os nossos processos para gerar mais riqueza para depois ela ser distribuída ao nível dos colaboradores.” (Entrevistado 3)

Por outro lado, sete dos participantes (1, 2, 5, 7, 8, 15 e 20) referenciam uma influência negativa, aludindo às más condições de trabalho, à ocorrência de situações de falta de equidade e justiça, à ausência de um devido acolhimento e integração, e ao desinvestimento em atividades de convívio. Passamos a citar alguns exemplos:

“(...) Estou comprometida com o meu trabalho, mas se tivesse outra oportunidade sairia na hora, pois para além de me sentir desmotivada não gosto do trabalho que estou a fazer (...) Pensei em desistir várias vezes devido às más condições de trabalho. (...)” (Entrevistado 7)

“Influenciam porque (...) os trabalhadores ficam insatisfeitos pois é do conhecimento geral que há práticas de gestão de recursos humanos que se aplicam apenas a determinadas agências, provocando um grande descontentamento. (...) Sinto-me insatisfeita, desmotivada e o comprometimento que existe é com o cliente e não com a empresa.” (Entrevistado 20)

“O facto de não conhecermos as pessoas que trabalham na empresa devido ao desinvestimento em atividades de convívio acaba por afetar o nosso trabalho, que poderia ser mais fácil se conhecêssemos o que o outro faz, promovendo-se uma interajuda. Esta realidade é ainda mais gravosa para os novos colaboradores, porque acabam por não ter um bom acolhimento e não se sentirem integrados no todo (...) E como é óbvio isto influencia em eficiência, produtividade e em sintonia, para que houvesse um único discurso para o exterior o que acaba por afetar, inevitavelmente, a imagem da empresa.” (Entrevistado 8)

“(...) tenho a perceção clara de que vão sempre existir situações de iniquidade e injustiça (...)” (Entrevistado 2)

Do total de entrevistados, importa referenciar que dois (10 e 13) indicam que a influência tanto pode ser positiva como negativa mediante o modo como as práticas da GRH são desenvolvidas pela organização.

Capítulo 5 – Discussão e Conclusões

Concluída a análise de conteúdo referente aos testemunhos dos entrevistados pretendemos neste capítulo refletir e apresentar conclusões tendo em conta os objetivos de investigação definidos. É, também, nosso objetivo analisar as limitações deste estudo, sugerir propostas para investigação futura e, por fim, identificar as suas implicações para as práticas da Gestão de Recursos Humanos.

-Discussão dos Resultados e Principais Conclusões

No presente estudo, o primeiro objetivo analisado recai sobre a caracterização da perceção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo, tendo, para tal, sido analisadas as obrigações organizacionais e individuais, a mudança de expectativas ao longo da relação laboral e o modo como os colaboradores percecionam a relação que estabelecem com a chefia.

Pela análise dos dados foram identificadas como principais obrigações organizacionais a possibilidade de progressão na carreira, o reconhecimento pelo trabalho realizado, a oportunidade de formação e desenvolvimento individual, a evolução salarial, o acréscimo de responsabilidades e a confiança depositada no trabalho executado. O discurso dos entrevistados indica também a possibilidade de aceder a uma situação laboral mais estável, à manutenção do posto de trabalho, ao acesso às condições necessárias à realização do trabalho e à possibilidade de desenvolver funções mais aliciantes. Todas estas obrigações identificadas pelos sujeitos como aquilo que esperam da organização remetem-nos, de acordo com a literatura (Rousseau, 1990; Cunha et al., 2007) para características de um contrato relacional. Importa, contudo, salientar que a análise dos resultados nos remeteu para uma situação de ausência de qualquer perspetiva futura relativamente à organização, além da remuneração, o que nos reporta para um contrato de natureza transaccional (Katou, 2013).

Apesar da teoria nos indicar a existência de mais dois tipos de contratos psicológicos (o equilibrado e o transaccional), o contrato relacional e o transaccional correspondem àqueles que são mais estudados (Cunha et al., 2007). É, no entanto, realçado pelos mesmos autores, que estes dois tipos de contratos “*são extremos de um continuum*” (p. 222), pelo que um indivíduo poderá evidenciar características de ambos os contratos. Deste modo, tal como verificaremos mais adiante, perante situações de quebra ou violação do contrato psicológico é expectável que o indivíduo que assumia um comportamento de natureza relacional passe a

perspetivar o contrato numa lógica transacional, limitando-se a cumprir com o estritamente necessário em função daquilo que é o seu papel.

Foi também identificado um conjunto de obrigações dos colaboradores para com a organização, destacando-se: o desenvolvimento de um trabalho válido; o profissionalismo; a responsabilidade; a disponibilidade; a dedicação; o “vestir a camisola”; a lealdade; a confiança, o respeito; e a defesa da imagem da organização. Daqui depreende-se um comportamento vinculativo e relacional (Cunha et al., 2007). Torna-se, no entanto, relevante evidenciar que existe a necessidade de cumprir com aquelas que consideram ser as suas obrigações individuais, mesmo em situações de incumprimento do acordado (face às expetativas criadas e/ ou promessas realizadas) ou de pouco interesse pelo trabalho que se encontram a realizar.

Quanto à mudança de expetativas em relação à organização ao longo da relação laboral constatou-se uma prevalência de respostas que indicam a sua ocorrência em função do incumprimento do acordado por parte da organização, de reestruturações da própria empresa, na sequência da obtenção de uma situação laboral mais estável e da própria evolução técnica e da maturidade da idade do colaborador. A este propósito, também, é identificado um aumento das expetativas, associado à possibilidade de evolução na carreira, pelo reconhecimento do trabalho realizado e pela preocupação demonstrada com a vida privada do colaborador. Do total de entrevistados apenas dois referem que as suas expetativas se mantiveram ao longo do tempo, indo de encontro ao acordado.

No que concerne à relação estabelecida com a chefia a maioria dos entrevistados caracteriza-a como sendo boa, positiva, saudável, transparente, próxima, de respeito e confiança, havendo espaço para a comunicação e interajuda. No entanto, é de referenciar que também há alusão a aspetos menos positivos, como a volatilidade da relação, a ausência de transmissão de todos os conhecimentos, a inexistência de elementos de carácter mais emocional, sendo que um dos sujeitos a caracteriza como não sendo pacífica, devido à falta de transparência.

Neste sentido, depreende-se que a construção do contrato psicológico é subjetiva e as obrigações organizacionais e individuais encontram-se em constante mudança ao longo da relação de trabalho. É um contrato que assenta na ideia de uma promessa; envolve um processo cognitivo onde mecanismos de interpretação, observação e perceção se fazem notar;

e está associado ao modo como o indivíduo processa os acontecimentos decorrentes das experiências que vai vivenciando em contexto organizacional (Rousseau, 2001).

O segundo objetivo que emerge desta investigação visa analisar a percepção dos colaboradores quanto às consequências de uma quebra ou violação do contrato psicológico e o impacto nos comportamentos adotados em contexto organizacional. A maioria descreve situações de incumprimento e quebra de expectativas associadas: à falta de reconhecimento, quer a nível remuneratório quer de atribuição de responsabilidades; à ausência de perspectivas de progressão; à colocação de entraves para que o enriquecimento de funções aconteça; à precariedade contratual; à ausência de investimento na formação; e à despreocupação com questões inerentes à conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar. Apenas uma minoria descreve que a organização cumpre com o acordado, com aquilo que consideram ser as obrigações organizacionais.

A este respeito Cunha et al. (2007) defendem que os fatores potencialmente incitadores de quebra ou violação do contrato psicológico são muito diversificados, sendo que a sua preponderância depende sempre da percepção dos membros organizacionais. Ou seja, o que realmente importa é a percepção, por parte do indivíduo, do incumprimento das promessas face ao contrato que consideram que foi estabelecido.

Após a percepção de quebra do contrato psicológico, segundo Morrison e Robinson (1997) e Robinson e Morrison (2000), o colaborador poderá ou não reconhecer uma violação do seu contrato, dependendo do significado que atribui à quebra percebida e do modo como avalia o motivo pelo qual ocorreu.

A literatura distingue os conceitos de quebra e violação do contrato psicológico. Assim, a quebra reporta-se à cognição de que a organização não cumpriu com as suas obrigações para com os colaboradores e a violação refere-se a respostas emocionalmente profundas que sucedem quando o colaborador culpabiliza a organização pela quebra da promessa (Bal et al., 2008).

Face ao incumprimento do acordado, são vários os sentimentos despoletados nos entrevistados, associados, na sua maioria, a uma carga emocional forte. Falamos de frustração, indignação, rancor, impotência, injustiça, desmotivação, desapontamento, desânimo, desalento, cansaço físico e psicológico, baixa autoestima e tristeza.

Tudo isto acaba por ter repercussões em termos comportamentais, nomeadamente: a vontade de colocar fim à relação laboral (Allen e Meyer, 1996); procurar permanecer na organização o mínimo de tempo possível; deixar de apresentar a mesma disponibilidade; dar prevalência à vida pessoal e familiar em detrimento da vida profissional; passar a exibir uma postura de mero executante de tarefas, cumprindo com os mínimos exigidos; descrença nas informações recebidas; ser menos produtivo e proactivo; e falta de empenho e colaboração na execução das tarefas, o que gera conflitos entre os colaboradores. No entanto, há também referência, em menor grau, à manutenção do mesmo comportamento para com a organização, apesar desta se encontrar em incumprimento face ao acordado. Denota-se, portanto, a necessidade dos trabalhadores se adaptarem a uma nova relação de trabalho, sendo descrita a persistência de um sentimento de desânimo, deixando o emprego de ser percecionado como sendo para toda a vida (Cunha et al., 2007).

Questionados quanto às razões que poderão estar na origem do incumprimento do acordado, a análise dos dados sugere-nos que se devem sobretudo a fatores internos, tais como: má gestão; falta de visão estratégica e de sensibilidade; ausência de comunicação; desconhecimento da realidade laboral; perceção de que o colaborador não tem grandes perspectivas de empregabilidade no mercado atual; interesses pessoais; colocação de obstáculos à progressão na carreira; e utilização indevida da justificação da “crise” para realizar uma má gestão dos recursos e maximizar o lucro (Kovács, 2006). Com menor preponderância são identificados fatores externos, dando-se destaque à crise.

De acordo com Morrison e Robinson (1997) e Robinson e Morrison (2000), estamos perante uma situação de violação do contrato psicológico quando os colaboradores percecionam que a quebra desse contrato advém do próprio empregador e não de fatores externos, não controláveis pela organização.

Ao analisar-se a perceção de incumprimento das obrigações individuais para com a organização verificou-se que a maioria dos entrevistados indica cumprir com aquelas que considera ser as suas obrigações, aludindo a uma postura assertiva e a uma atitude responsável perante a entidade empregadora; mesmo havendo, em algumas situações, verbalizações de quebra e incumprimento organizacional e sabendo-se que a maioria dos entrevistados relata que a organização não cumpre com as suas obrigações. Existem, no entanto, testemunhos de incumprimento individual na sequência do próprio incumprimento das obrigações organizacionais, justificados por as condições de trabalho não serem devidamente

asseguradas; pela desmotivação; pela acomodação à realidade a fim de se evitarem constrangimentos; e por haver uma percepção de que a organização não merece o esforço do colaborador.

O terceiro objetivo desta investigação decorre da necessidade de se analisar a percepção dos colaboradores acerca do papel da atual conjuntura socioeconómica no estabelecimento do contrato psicológico. De acordo com os dados recolhidos, a maioria dos entrevistados identifica que o atual contexto de crise económica, financeira e social não influencia o compromisso estabelecido pela organização para consigo, referenciando que a crise não constitui um argumento para o incumprimento e que a empresa não apresenta dificuldades financeiras. Todavia, destes entrevistados, alguns, embora tenham a percepção clara de que a crise não constitui um problema para a organização em que laboram, mencionam que este argumento é utilizado indevidamente para justificar problemas que não são reais, podendo ser empregue como uma questão psicológica e estratégica para fundamentar a não atribuição de determinados benefícios aos colaboradores. Por seu lado, há ainda um número considerável de entrevistados que sugere que o atual contexto de crise influencia o compromisso estabelecido pela organização para com o colaborador ou pode influenciar em função do que se assiste externamente, aludindo às dificuldades sentidas pelas organizações que podem implicar a não contratação de novos colaboradores e/ ou despedimentos; ao aumento dos impostos que pode acarretar um desinvestimento nos colaboradores; e ao excesso de mão-de-obra qualificada que se encontra disponível a aceitar situações de precariedade laboral.

No que respeita à questão da segurança no trabalho, há a percepção que esta não se encontra comprometida pelo contexto de crise, salientando que trabalham em empresas estáveis, que têm lucro, em que nunca se verificaram situações de despedimentos ou reestruturações e por se encontrarem a realizar novas contratações. Esta realidade descrita pelos entrevistados enfatiza a conceção de que o incumprimento do acordado não se deve a fatores externos à organização, sendo portanto controláveis pela mesma, o que tem repercussões na quebra de expectativas identificada anteriormente pela sua grande maioria. Todavia, um número significativo de entrevistados refere que a sua segurança se encontra comprometida pela precariedade laboral; pela maior probabilidade de ocorrerem situações de despedimentos e *turnover*; pela dificuldade das empresas se manterem no mercado em virtude das obrigações que possuem (pagamento de impostos); e pela diminuição do consumo; podendo, segundo Tyagi e Agrawal (2010), também, levar a uma maior percepção de quebra

do contrato psicológico pelo colaborador, que se tem vindo a adaptar às mudanças verificadas na sua relação laboral.

Ainda no que concerne ao comprometimento da segurança no trabalho, mas por via das recentes alterações à legislação, a maioria dos entrevistados percebe que as referidas alterações não comprometem a sua segurança, referindo que não influenciam as decisões das organizações e que o código do trabalho protege o trabalhador (enquanto parte mais fraca da relação laboral). Existem, no entanto, testemunhos que evidenciam uma posição contrária, na medida em que pode fomentar uma maior insegurança e precariedade laboral, e pela facilidade com que se pode dispensar e despedir colaboradores (Peixoto, 2012). Estas alterações dos direitos dos trabalhadores, associadas ao fator crise, e à conseqüente mudança ao nível das práticas de GRH, poderão também aumentar a probabilidade dos colaboradores perceberem quebra ou violação do seu contrato psicológico.

Em virtude do contexto de crise, a maioria dos entrevistados demonstra que a organização passou a exigir mais de si, remetendo para a acumulação de funções (nomeadamente de colaboradores que foram dispensados) e para a necessidade de trabalhar horas suplementares, evidenciando um maior esforço, versatilidade e polivalência.

No que se refere à recompensa pelo trabalho realizado, os dados sugerem-nos, na maioria dos casos, não haver uma devida recompensa, quer ao nível monetário quer do reconhecimento, havendo a percepção de que a organização prioriza e prima pela maximização do seu lucro, não o partilhando, de forma justa, com o colaborador, o que poderá suscitar no mesmo um menor empenhamento e uma quebra para com a lealdade organizacional (Rego, 2007).

Analisada a possibilidade de progressão na carreira constatou-se que uma divisão entre os entrevistados, sendo que metade excluiu essa possibilidade pela precariedade laboral, por comparação com os pares e pelo congelamento de carreira. E os restantes fundamentam a sua cognição pelo potencial e desempenho demonstrados e por a organização apresentar um histórico nesse sentido.

O quarto objetivo do estudo prende-se com a necessidade de compreender a percepção dos colaboradores acerca do possível impacto da atual conjuntura socioeconómica nas práticas de GRH. Pela análise dos dados identificou-se um número considerável de respostas que aludem ao investimento ao nível destas práticas, nomeadamente no que respeita ao

planeamento de recursos humanos; à realização de um recrutamento e seleção criteriosos; ao investimento em formação interna e externa, com vista ao desenvolvimento e progressão do colaborador; à utilização da avaliação de desempenho, enquanto ferramenta que poderá ter impacto na progressão na carreira; ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; ao investimento nas condições de trabalho, quer em termos ergonómicos quer motivacionais; à organização de eventos que promovam o bem-estar e comunicação entre colaboradores; à promoção de práticas de Higiene e Segurança no Trabalho; à remuneração ajustada, e à adoção de uma atitude de responsabilidade social. Contudo, num discurso oposto, prevalecem os entrevistados que referem que estas práticas são pouco criteriosas e justas, que não vão de encontro às reais necessidades dos colaboradores, que são pouco desenvolvidas e que houve um desinvestimento a este nível.

Embora, tal como referido anteriormente, algumas das respostas dos entrevistados sejam genéricas, não se reportando especificamente à sua realidade laboral, verificou-se que a maioria apresenta uma perceção de que o papel da GRH é fundamental para a organização, tendo em conta as políticas que defende e as práticas que implementa, o que acaba por influenciar positivamente o desempenho individual, o modo como o colaborador se relaciona com a organização e a chefia, e, conseqüentemente, o bom funcionamento da organização, atendendo a que levam à formação de contratos psicológicos também eles positivos. Neste sentido, é-nos descrito que havendo um investimento nestas práticas, sendo asseguradas as devidas condições aos trabalhadores, estes sentem-se motivados e reconhecidos tornando-se mais produtivos (Wright et al., 1994).

No que respeita aos contributos da GRH na relação entre colaboradores e organização num contexto de crise e ambiente incerteza, os dados sugerem-nos que esta deverá assumir papel apaziguador e de mediação; promover um ambiente saudável; favorecer o sentimento de pertença e o estabelecimento de relações de maior proximidade entre colaboradores; ter presente os problemas sociais que afetam os colaboradores, apoiando-os em momentos de maior dificuldade; alertar para a importância da responsabilidade social; realizar uma gestão estratégica, aludindo à importância do fator humano; investir em políticas de remuneração; e comunicar constantemente como está a empresa, de forma honesta e aberta, para que desta forma se tente adaptar os termos do contrato (Roche *cit. in* Metz et al., 2012).

Questionados quanto à ocorrência de alguma alteração das políticas e práticas de GRH em contexto organizacional, face ao atual contexto de crise, a maioria dos entrevistados

indica-nos que não, sendo que três destes entrevistados indicam que se mantiveram e foram evoluindo ao longo do tempo independentemente do contexto de crise. Das mudanças apresentadas, uma minoria faz referência a mudanças negativas como a extinção de algumas práticas, e cinco dos entrevistados mencionam mudanças positivas destacando-se a valorização do fator humano para o desempenho global da organização, a existência de um maior investimento nos colaboradores e a atribuição de apoios aos seus familiares. Num contexto difícil, como o que se tem vivenciado, torna-se preponderante que as organizações sejam flexíveis e dinâmicas, por forma a facilmente se adequarem a novos cenários (Lengnick-Hall et al., 2011), assumindo a GRH a responsabilidade por adaptar a estratégia organizacional à realidade vigente e “*pela fusão dos processos, das pessoas e culturas*” com que se depara (Woods, 1999, p. 449).

Por fim, no que se refere à percepção dos participantes quanto ao modo como está a ser desenvolvida a gestão de colaboradores na organização face à atual conjuntura, do total de entrevistados apenas cinco referem haver uma boa gestão na organização em que laboram, os restantes propõem mudanças devido à desadequação das práticas existentes, tais como: investir num recrutamento e seleção mais criteriosos de pessoas que acrescentem valor à organização; proporcionar formação e segurança no emprego; criar medidas de apoio para colaboradores com dificuldades; difundir a preocupação para com a vida pessoal e familiar do colaborador; promover a comunicação; investir nas questões da avaliação de desempenho, da progressão na carreira e da recompensa; reter talentos; motivar, inovar e ter um papel mais próximo, interventivo e justo.

O quinto e último objetivo visa analisar a percepção dos colaboradores face à preponderância das práticas de GRH no contrato psicológico, tendo-se constatado que a totalidade dos entrevistados indica que estas práticas influenciam os seus sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento para com a organização; podendo, no entanto, corresponder a uma influência positiva ou negativa, mediante as práticas instituídas. Pela análise dos dados depreende-se o predomínio da influência positiva face à identificação de boas práticas de GRH. Neste sentido, conclui-se que a GRH assume uma grande preponderância, enquanto recurso fundamental de uma organização, preocupando-se com possíveis quebras ou violações do contrato psicológico dos seus colaboradores, para que estes se sintam mais satisfeitos e motivados e apresentem um maior comprometimento organizacional, beneficiando-se assim a organização como um todo.

-Limitações do estudo e propostas de investigação futura

Na execução do presente estudo fizeram-se sentir algumas limitações quer de ordem metodológica, quer de outra natureza.

Uma das restrições que destacamos corresponde ao facto de não termos obtido um grupo mais homogéneo no que diz respeito à idade dos participantes e ao tempo de exercício na organização, o que poderá ter tido impacto nos resultados obtidos, na medida em que estes fatores poderão ser determinantes na definição dos contratos psicológicos estabelecidos.

Outra das limitações prende-se com o facto do estudo deste fenómeno ter sido realizado apenas do ponto de vista do colaborador, procurando-se caracterizar a sua perceção sobre a influência das práticas de GRH no contrato psicológico num contexto de crise socioeconómica. Atendendo a que o contrato psicológico corresponde às perceções individuais, mas também mútuas das obrigações que as partes de uma relação de trabalho têm de cumprir, seria interessante explorar o ponto de vista da organização (empregador).

Seria também curioso aplicar este estudo a um grupo de trabalhadores que se encontre numa situação contratual específica, de modo a que se possam comparar os resultados com os da nossa pesquisa, em que os colaboradores apresentam vínculos contratuais distintos.

Outra proposta que avançamos refere-se ao recurso a uma amostra de maiores dimensões e à utilização de mais do que um tipo de metodologia, isto é, recorrer tanto a métodos qualitativos como a métodos quantitativos, o que nos permitiria um outro conhecimento acerca da influência das práticas de GRH no contrato psicológico num contexto de crise.

Em termos pessoais gostaríamos ainda de salientar, que a presente investigação permitiu contemplar a aquisição de novos conhecimentos sobre a temática exposta. Não descurando a continuação de novas investigações.

Seria pretensioso da nossa parte pensarmos que este trabalho responderia a todas as questões que “a influência das práticas da Gestão de Recursos Humanos no contrato psicológico num contexto de crise socioeconómica” suscita, sabendo nós, que pela sua complexidade necessita de uma perspectiva abrangente que contemple a multidimensionalidade de fatos do real social inerentes a esta temática.

Assim, conscientes de que a pesquisa exploratória que realizámos na presente dissertação constitui um caminho escolhido entre muitos outros possíveis e que perante a complexidade da problemática não é fácil encontrarmos paradigmas, resta-nos acrescentar que pensamos contribuir para encontrar algumas respostas, levantar novas questões e provocar outras reflexões.

-Implicações para as práticas de GRH

A perceção de incumprimento ou quebra de expetativas criadas e promessas realizadas podem induzir a perspectivas de quebra ou violação do contrato psicológico, tendo impacto nos sentimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores em contexto organizacional. Neste sentido, torna-se preponderante uma intervenção ajustada da GRH de modo a minimizar as consequências negativas que daí possam advir.

Face ao atual contexto de crise socioeconómica esta realidade pode-se agravar, pelo que é fundamental investir em políticas e práticas criteriosas e justas, que vão de encontro às reais necessidades dos colaboradores, havendo espaço para uma comunicação aberta e transparente não só da situação da organização como da avaliação de desempenho do colaborador para que não haja lugar à criação de falsas expetativas, que poderão provocar sentimentos de insatisfação, frustração, desânimo, desconfiança e redução da perceção de pertença. Importa, portanto, que a GRH acompanhe a evolução destas perceções, minorando os comportamentos negativos que podem advir da crise, nomeadamente a intenção de abandonar a organização, mencionada por alguns dos sujeitos que participaram neste estudo.

Pela análise dos dados, percebe-se também que a GRH assume um papel de grande importância para os indivíduos, pelas políticas que defende e as práticas que implementa, podendo influenciar positivamente o desempenho individual do colaborador, a relação que este mantém com a organização e, conseqüentemente, o seu bom funcionamento, se estivermos na presença de contratos psicológicos positivos, sendo que para a sua formação são cruciais os sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento para com a organização.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276.
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1975). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa, Editorial Presença.
- Anbreu, M. J. e Silva, G. (2006). Contratos Psicológicos nas Organizações: bases da sua construção, *Revista de Gestão USP*, 13 (n.º especial), pp. 93-104.
- Andersson, L.M. (1996). Employee Cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, pp. 1395-1418.
- Andersson, L.M. e Bateman, T. (1997). Cynicism in the Workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 449-469.
- Apoliniário, J. (2010). Pessoas, Trabalho e Funções: Reflexões fundamentais sobre a política de recursos humanos, *Revista Dirigir (Destaque)*, Jul. Ago. Set., pp. 3-9.
- Arnold, J. (1996). The Psychological Contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), pp. 511-520.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. e Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (1), pp. 143-158.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. e Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 31-46.
- Bell, D. e Blanchflower, D. (2011). The crisis, policy reactions and attitudes to globalization and jobs. In Bachetta, M. e Jansen, M. (Eds.) *Making Globalization Socially Sustainable*. Geneva, International Labour Organization and World Trade Organization.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto, Porto Editora.

- Bonache, J. (2002). Práticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial. In Cabrera, A. e Bonache, J. (Diret.). *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid, Financial Times-Prentice Hall, pp. 27-58.
- Bravo, R. (1992). *Técnicas de Investigación Social: teoria e ejercicios*. Madrid, Editorial Paraninfo.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspetivas e novos desafios. In Cunha, M. P. (Coord.). *Teoria Organizacional. Perspetivas e Prospetivas*. Lisboa, Publicações D. Quixote, pp. 225-250.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), pp. 959-977.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa, Editora RH.
- Castanheira, L. e Caetano, A. (1999). Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia*, 13 (1-2), pp. 99-125.
- CES – Centro de Estudos Sociais (Laboratório Associado). (2013). *A Anatomia da Crise: identificar os problemas para construir as alternativas. (1.º relatório, preliminar, do Observatório sobre Crises e Alternativas)*. (s/l), Universidade de Coimbra.
- Cooper, D. R. e Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods*. New York, McGraw-Hill/ Irwin (10.ª edição).
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa, Editora RH (6.ª edição).
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa, Edições Sílabo (2.ª edição).
- Cunha, R. C. e Marques, C. A. (1995). Portugal. In Brunstein, I. (Ed.). *Human Resource Management in Western Europe*. Berlim, De Gruyter.
- Dean, J. W., Brandes, P. e Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23, pp. 341-352.

- Denzin, N. K. e Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage Publications.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos* (2.^a edição). São Paulo, Pearson – Pentice Hall.
- Domingues, L. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Faria, J. (2014). As Recentes Alterações ao Código do Trabalho: algumas notas. [Em linha]. Disponível em http://www.sbsi.pt/atividadesindical/informacao/OnlineFebase/Paginas/Febase_46/questoesjuridicas.aspx. [Consultado em 28/04/2015].
- Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., Bjorkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40 (4), pp. 690-712.
- Fontanella, B.J.B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R. e Melo, D. G. (2011). Amostragem em Pesquisas Qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 27 (2), pp. 389-394.
- Foote, D. e Robinson, I. (1999). The role of the human resources manager: strategist or conscience of the organization? *Business Ethics: A European Review*, 8 (2).
- Fortin, M. F., Côté, J. e Filion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lisboa, Lusodidacta.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (1993). *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras, Celta Editora.
- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5.^a edição). São Paulo, Editora Atlas.
- Gonçalves, C. M. (Coord.) (2009). *Licenciados, Precariedade e Família*. Porto, Estratégias Criativas.
- Gorton, G. e Metrick, A. (2012). Getting up to speed on the financial crisis: a one-weekend-reader's guide. *Journal of Economic Literature*, 50 (1), pp. 128-150.

- Ho, V. T. (2005). Social Influence on Evaluations of Psychological Contract Fulfillment. *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 113-128.
- Hodson, D. e Quaglia, L. (2009). European perspectives on the global financial crisis: introduction. *Journal of Common Market Studies*, 47 (5), pp. 939-953.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Gestão de Recursos Humanos* (10.^a edição). São Paulo, MC Graw Hill.
- Johnson, J. L. e O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism Breach and Organizational Cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 627-647.
- Katou, A. (2013). The Link Between HR Practices, Psychological Contract Fulfillment, and Organizational Performance in Greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 6 (2), pp. 568-594.
- Katou, A. e Budhwar, P. (2014). HRM and Firm Performance. In Crawshaw, J. R., Budhwar, P. e Davis, A. *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. London, Sage Publications, pp. 26-47.
- Kaya, N. (2006). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence from Turkish Firms. *International Journal of Human Resources Management*, 17 (12), pp. 2074-2090.
- Kehoe, R. e Wright, P. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees: Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. 39, 2, February, pp. 366-391.
- Kovács, I. (2006). Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho. *Sociologia: Problemas e Práticas*, 52, pp. 41-65.
- Lacombe, B. M. B. e Tonelli, M. J. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol.5 No.2 Maio/ Agosto.
- Lakatos, E. e Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo, Editora Atlas.

- Lawler, J. (1999). Human Resource Management in International Settings: An Overview of Human Resource Management Field and International Human Resource Management. *Gender and Agribusiness Seminar*, February 5 (Institute of Labor and Industrial Relations).
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. e Lengnick-Hall, M. L. (2010). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21, pp. 243-255.
- Léssard-Hérbert, M., Goyette, G. e Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Mateus, A. (2006). *Economia Portuguesa (3.ª Edição Revista e Aumentada)*. Lisboa, Editorial Verbo.
- Menegon, L. F. e Casado, T. (2006). O Contrato Psicológico como Ferramenta para a Gestão de Pessoas. *R.Adm.*, 41 (2), Abr./Maio/Jun., pp.125-135.
- Mercier, S. (2003). *A Ética nas Empresas*. Porto, Edições Afrontamento.
- Metz, I., Kulik, C. T., Brown, M. e Cregan, C. (2012). Changes in Psychological Contracts During the Global Financial Crises: The manager's perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20), pp. 4359-4379.
- Morrison, E. W. e Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), pp. 226-256.
- Minayo, M. C. S. (1992). *O Desafio do Conhecimento – Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo, Hucitec – Abrasco.
- Neves, J. G. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa, Editora RH (2.ª edição), pp. 5-30.
- Neves, C.S. (2015). Portugal 2015, quatro anos depois do resgate. [Em linha]. Disponível em <<http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=817989&tm=6&layout=121&visual=49>>.
[Consultado em 24/04/2015].

- Peixoto, M.. (2012). As Seis Maiores Mudanças na Lei Laboral. [Em linha]. Disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/as-seis-maiores-mudancas-na-lei-laboral_136242.html. [Consultado em 14/07/2015].
- Price, A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. Londres, International Thomson Business Press.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva – Publicações S.A.
- Ramos, M. C. P. (2003). *Ação Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), pp. 574-599.
- Robinson, S. L. e Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 525-546.
- Robinson, S. L. e Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), pp. 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (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*, 11 (5), pp. 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks (Califórnia), Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), pp. 511-541.

- Rousseau, D.M., Hui, C. e Lee, C. (2004). Psychological Contracts and Organizational Citizenship Behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), pp. 331-321.
- Rousseau, D.M. e Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33 (3), pp. 463-489.
- Silva, A. e Pinto, J. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto, Edições Afrontamento.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (4.ª edição). Lisboa, Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Tavares, S. e Caetano, A. (2000). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, A. (Coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, pp. 19-60.
- Tena, G. T. (2002). El Contrato Psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, pp. 85-107.
- Tsaor, S. e Lin, Y. (2004). Promoting Service Quality in Tourism Hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25, pp. 471-481.
- Turnley, W. H. e Feldman, D. C. (1998). Psychological Contact Violations During Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 71-83.
- Turnley, W. H. e Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52 (7), Jul., pp. 895-922.
- Tyagi, A. e Agrawal, R. (2010). Emerging Employment Relationships: Issues and concerns in psychological contract. *The Indian Journal of Relations*, 45 (3), pp. 381-395.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. e Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM – Organizational Performance Relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, pp. 391-407.
- Woods, R. H. (1999). Predicting is Difficult, Especially About the Future: Human resources in the new millennium. *Hospitality Management*, 18, pp. 443-456.

-Wright, P. M. e McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.

-Wright, P. M., McMahan, G. C. e McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), pp. 301-326.

-Wright, P. M. e Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper Series*. Paper 468.

ANEXOS

Anexo I – Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema: A Perceção da Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Contrato Psicológico num Contexto de Crise Socioeconómica

- **Este guião de entrevista insere-se no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.**
- **Assegura-se a total confidencialidade de todos os dados recolhidos.**

1. Caracterização sociodemográfica do entrevistado

- 1.1. Género:
- 1.2. Idade:
- 1.3. Estado Civil:
- 1.4. Filhos:
- 1.5. Habilitações Literárias:

2. Caracterização da situação profissional do entrevistado

- 2.1. Profissão:
- 2.2. Setor de atividade:
- 2.3. Vínculo contratual:
- 2.4. Tempo de exercício na organização:
- 2.5. Tempo de exercício no cargo atual:
- 2.6. Posição hierárquica que ocupa na organização:
- 2.7. Dimensão da organização em que trabalha:
- 2.8. Identifique as tarefas que desenvolve no âmbito da sua função?
- 2.9. Perceciona que as tarefas que exerce lhe permitem adquirir e desenvolver conhecimentos e competências que constituem uma mais-valia para o seu futuro?
Porquê?

3. Caracterização da perceção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

- 3.1. Identifique o que a organização estabeleceu consigo quando foi contratado? Que expectativas possui quanto às obrigações que esta tem para consigo? Porquê? Como é que essas expectativas se foram estabelecendo? Ou seja, provavelmente não ficou tudo estabelecido no dia da sua entrevista de emprego ou no dia em que aceitou a oferta de emprego. Como é que foi percebendo aquilo que podia esperar da organização?
 - 3.2. Mediante o compromisso estabelecido o que é que considera que teria ou tem que proporcionar à organização? Ou seja, provavelmente também não ficou tudo clarificado no dia em que aceitou a oferta de trabalho. Como é que foi percebendo o que era esperado de si pela organização?
 - 3.3. Ao longo da relação laboral as suas expectativas em relação à organização foram modificando? Como? Porquê?
 - 3.4. Como caracteriza a relação que mantém com a sua chefia? Que expectativas mantém em relação à mesma? Ao longo do tempo estas expectativas foram modificando? Como? Porquê?
- 4. Caracterização da percepção dos colaboradores quanto às consequências de uma quebra ou violação do contrato psicológico e o impacto nos comportamentos adotados em contexto organizacional**
- 4.1. No que concerne ao compromisso estabelecido e às expectativas criadas quanto às obrigações da organização, considera que de alguma forma já ocorreram situações em que esta não cumpriu com o acordado? Se sim, descreva-as e identifique:
 - 4.1.1. O que sentiu.
 - 4.1.2. As consequências que tiveram ao nível do seu comportamento para com a organização.
 - 4.1.3. As razões que, na sua opinião, poderão ter estado na origem do incumprimento do acordado.
 - 4.2. Em alguma circunstância sentiu que não cumpriu com as suas obrigações para com a organização? Em caso afirmativo exemplifique e identifique quais as razões que aponta para que tal tenha ocorrido.
- 5. Caracterização da percepção dos colaboradores acerca do papel da atual conjuntura socioeconómica no contrato psicológico**
- 5.1. Considera que o atual contexto de crise económica, financeira e social pode influenciar o compromisso estabelecido pela organização para consigo? Se sim, identifique de que modo.

- 5.2. Sente que o contexto de crise afeta a sua segurança no trabalho e a dos seus colegas?
Em caso afirmativo, identifique de que modo.
- 5.3. Considera que as recentes alterações à legislação laboral comprometem a sua segurança no trabalho e a dos seus colegas? Em caso afirmativo, identifique de que modo.
- 5.4. Sente que desde que o contexto de crise se instalou a entidade empregadora tem exigido mais de si e dos seus colegas? Se sim, justifique.
- 5.5. Considera que é devidamente recompensado(a) pelo trabalho que exerce? Justifique.
- 5.6. Como percebe a possibilidade de progressão na carreira?

6. Caracterização da perceção dos colaboradores acerca do possível impacto da atual conjuntura socioeconómica nas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH)

- 6.1. Quais as políticas e práticas que a Gestão de Recursos Humanos desenvolve na organização em que labora (ex. recrutamento e seleção, condições de trabalho, segurança no emprego, apoiar em questões de natureza pessoal/ familiar, oportunidades de formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento na carreira, remuneração, etc.)? Considera que são realizadas de forma justa e criteriosa? Justifique.
- 6.2. Na sua opinião o papel da Gestão de Recursos Humanos é preponderante para o seu desempenho? Sente que estas políticas e práticas têm influência no modo como se relaciona com a organização? E com a chefia? Em geral, considera que estas políticas e práticas de GRH influenciam o bom funcionamento da organização? Porquê? Como avalia a eficácia da sua intervenção?
- 6.3. Num contexto de crise e ambiente de incerteza, qual entende ser o contributo da Gestão de Recursos Humanos na relação entre colaboradores e organização?
- 6.4. Face à atual conjuntura verificou alguma alteração no âmbito das políticas e práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização? Em que sentido?
- 6.5. Tendo em conta o contexto socioeconómico atual considera que a gestão de colaboradores está a ser devidamente desenvolvida na organização em que labora? Considera que deveria haver alguma mudança a este nível? Que tipo de mudança?

7. Caracterização da perceção dos colaboradores face à influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos no contrato psicológico

- 7.1. Considera que as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela organização em que labora influenciam os seus sentimentos de satisfação, motivação e comprometimento para com a mesma? Justifique e exemplifique.

Anexo II – Matrizes Conceptuais de Análise das Entrevistas

1. Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações organizacionais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
	<p>Expetativas condicionadas pela falta de comprometimento da organização:</p> <p>-Vínculo contratual estável</p>	<p>“(…) espero a colaboração pontual que temos, respeito, mais trabalho se surgir, mas acho que não espero muito mais. Aquilo que esperava no início quando comecei a colaborar com eles (...) é diferente daquilo que efetivamente espero hoje e daquilo que depois se veio a concretizar. (...) esperava um vínculo e uma relação mais consistentes do que aquela que se efetivou.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Em termos informais o que nos vão transmitindo é que realmente há a possibilidade de evoluir, mas na prática nós não vemos isso, porque colegas que terminam os contratos vão embora. (...) As minhas expetativas passavam por ter os meus direitos assegurados e que as coisas funcionassem normalmente, mas não é isso que acontece. Inicialmente houve um contrato de 6 meses e a expetativa era a de que posteriormente passasse para uma situação mais estável e o que acontece é que termina um contrato precário, começa outro e os direitos ficam esquecidos e quando se excede o limite máximo de renovações dos contratos as pessoas vão embora. Acho que é política da empresa não efetivar os colaboradores. Contudo, inicialmente nunca nos explicaram que seria este o procedimento e criaram a expetativa de que havia a possibilidade de se alcançar uma situação mais estável dentro da empresa.” (Entrevistado 7)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações organizacionais

Unidade de Análise		
Registro Formal	Registro Semântico	Contexto
Apenas se preocupa em pagar o salário e preferencialmente o mais baixo possível	Ter um trabalho ativo no terreno/ Ter acesso a viatura e computador portátil/ Remuneração (Apenas a questão da renumeração foi cumprida)	“Quando fui contratada apenas se estabeleceu um vínculo a termo incerto e o salário, sem mais nenhuma perspectiva futura. Considero que a empresa <u>apenas se preocupa em pagar o salário e preferencialmente o mais baixo possível</u> . Da empresa, posso esperar o salário pago a tempo e horas, exigências absurdas, horários loucos de trabalho e progressão igual a zero.” (Entrevistado 20)
	Rotatividade de Funções	“(…) quando fui contratada disseram-me que o objetivo da contratação passaria por estar mais presente em obra, o que não se verificou. (…) Em termos de condições de trabalho, no anúncio de trabalho diziam que ia ter acesso a carro da empresa e eu interpretei que teria um carro à minha disposição o que não aconteceu, pois na prática tenho que aproveitar a boleia de outras pessoas (...). Logo no primeiro dia de trabalho deram-me um computador e passados uns meses tiraram-mo. Isto prejudicou o meu trabalho, porque me permitia realizar trabalho nas obras. Em relação à remuneração o que me foi dito está a ser cumprido.” (Entrevistado 15)
		“(…) eu não sou uma pessoa que gosta de fazer sempre a mesma coisa, do ponto de vista da evolução das competências daquilo que eu faço e isso tem sido uma coisa que tenho conseguido. Não falo em questões contratuais, monetárias ou benefícios adicionais, não falo desse aspeto, que esse regra geral está contratualmente escrito, mas mais dessa possibilidade de fazer coisas diferentes, que me permitem crescer e evoluir como profissional.” (Entrevistada 8)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações organizacionais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Evolução salarial de acordo com o meu desempenho	Progressão na carreira	<p>“Quando fui contratada o que me prometeram foi que teria uma <u>evolução salarial de acordo com o meu desempenho</u>, que o meu vencimento seria atualizado nos anos que se seguiam e que o prémio de desempenho que iria receber decorria do meu desempenho. Isso foram as promessas que acabaram por fazer; foi mais no âmbito económico não tanto em relação à parte de progressão na carreira ou de formação.” (Entrevistado 4)</p>
Progressão na carreira		<p>“(…) agora se calhar ao longo do tempo a minha expetativa era evoluir noutros sentidos e nesse ponto de vista houve alguma percepção de quebra. Esperava uma evolução de carreira sobretudo. A organização vai propondo novos desafios e eu, de certa forma, também vou atijando nesse sentido, mas gostava que houvesse mais essa abertura, essa vontade e sobretudo essa demonstração de possibilidade. Sei e sinto que tenho capacidade e já me indicaram isso, mas na prática depois há sempre uma série de entraves a isso efetivamente acontecer.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Tenho a percepção de que estão a acreditar no meu trabalho. Gosto de reconhecimento, gosto de responsabilidade, isso para mim até agora tem sido o mais importante. O trabalho está a ser bem desenvolvido e acho que isso naturalmente levará a uma <u>progressão na carreira</u>.” (Entrevistado 6)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações organizacionais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Progridir na carreira		“Quando se entra assim numa empresa grande as expetativas são sempre boas, pois pretendemos <u>progredir na carreira</u> , mas depois de se lá entrar vai-se vendo outra realidade (...) As expetativas que tenho são as de poder progredir lá dentro, mas como hoje em dia o mercado está um pouco sufocada as oportunidades são poucas. De vez em quando fico um pouco desanimado em relação a isso, mas vai havendo progressão e a ideia que possuo é que tenho que apresentar um trabalho ganhador, mas por outro lado espero ser recompensado a curto prazo.” (Entrevistado 14)
A empresa tem sempre correspondido às expetativas	Progressão na carreira	“ <u>A empresa tem sempre correspondido às expetativas</u> , não faz promessas e depois não as cumpre. Não há conversas informais sobre isso. Há uma evolução da carreira e a empresa tem correspondido e acompanhado essa evolução. Comigo ainda não aconteceu esta progressão, mas já aconteceu com outros colegas. Portanto, quer dizer que proporciona essa evolução e tenho quase a certeza que quando surgir a oportunidade que a empresa vai corresponder nesse sentido.” (Entrevistado 3)
	Evolução na carreira e salarial	“A expectativa é a evolução na carreira e evolução salarial. Pelo facto de uma pessoa mostrar do que é capaz e desenvolver determinadas tarefas, acaba por, na minha opinião, ser reconhecida pela sua prestação.” (Entrevistado 13)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações organizacionais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Quem trabalha e se esforça acaba por ser recompensado/ Acréscimo de responsabilidades	Obter reconhecimento/ Ter a possibilidade de desenvolver as suas aprendizagens e de progredir na carreira	“(…) <u>quem trabalha e se esforça acaba por ser recompensado</u> . Nem sempre pode ser logo no imediato, mas a longo prazo temos essa vantagem (…) A partir do momento que a pessoa demonstra que sabe, que quer e desde que exista a possibilidade também vai progredindo. (…) Espero ver o meu trabalho reconhecido, ter a possibilidade de aprender mais, ter mais responsabilidades e quem sabe um dia chegar a uma posição hierárquica melhor.” (Entrevistado 16)
	Depositar confiança no seu trabalho/ Desenvolvimento individual/ Progressão na carreira	“Criaram-se expetativas. Houve o desafio de se criar coisas novas, de investir e inovar. No fundo a empresa queria evoluir e acharam que eu seria a pessoa certa para os ajudar nesse sentido. Esse depositar de confiança no meu trabalho no meu trabalho e essa necessidade de evoluir vai permitir não só o desenvolvimento da empresa mas o meu também. (…) Disseram-me que contavam comigo para este projeto e no futuro poderá haver uma possibilidade de progressão. Cabe-nos a nós correr atrás.” (Entrevistado 10)
Foi-me prometido um contrato de trabalho sem termo/ job rotation/ formação	Tem a expetativa de no futuro aceder a uma melhor remuneração	“ <u>Foi-me prometido um contrato de trabalho sem termo</u> e não tenho nenhuma razão para duvidar até ao momento. (…) Essa é a principal promessa. (…) Mas de qualquer modo sinto que tudo o que a empresa prometeu está a cumprir, o job rotation e a formação. (…) Em termos salariais também identificaram o que é que seria inicialmente e foi cumprido. Quanto ao futuro não falaram e isso pode ser bom ou mau. Contudo, tenho a expetativa de nunca ganhar menos do que agora.” (Entrevistado 18)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações organizacionais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
	Manter o posto de trabalho	“Eu sei que a empresa mantém realmente as pessoas que neste momento e no longo prazo são úteis para a empresa. As minhas expetativas passam por, tendo a percepção de que empresa vai retendo aqueles trabalhadores que efetivamente se empenham, aposto no meu desempenho, esforço-me e visto a camisola, para manter este posto trabalho.” (Entrevistado 5)
	Transitar de um regime de part-time para full-time/ Ter uma condição laboral mais estável e autonomia	“O meu contrato faz referência a um período experimental de 3 meses, renovável por mais 3, em regime de part-time. Mas desde o primeiro contacto que tive com a direção, houve sempre a perspetiva de passar a tempo inteiro, mas sem definirem quando isso ia acontecer. Isso não está no contrato escrito mas foi estabelecido oralmente, havendo a promessa de passar a trabalhar a tempo inteiro. (...) E sinto mesmo que já é uma obrigação deles repensarem que eu tenho brevemente, e terminando os 6 meses, de passar a tempo inteiro. Considero que me devem proporcionar uma condição mais estável e ter mais autonomia nas decisões.” (Entrevistado 9)
	Ter a possibilidade de escolher o serviço em que ia trabalhar/ Ter uma carga horária laboral menor	“Após a contratação impuseram-me o local onde ia trabalhar. Anos depois pedi a transferência para outro serviço, ela ocorreu mas não para o local que tinha escolhido. As minhas expetativas prendiam-se sobretudo com esta possibilidade de escolha. Em termos de horas laborais, por comparação com outra experiência profissional, esperava trabalhar menos horas.” (Entrevistada 12)
Ter funções mais aliciantes, que me permitam desenvolver novas competências		“Como me encontro numa fase de estagnação de tarefas perceciono vir a <u>ter funções mais aliciantes, que me permitam desenvolver novas competências.</u> ” (Entrevistado 17)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações organizacionais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Possibilitar um crescimento profissional/ Responsabilidade acrescida	Alcançar uma situação mais estável em termos contratuais/ Tem a expetativa de permanecer na empresa Ter direito a descansos compensatórios	<p>“Aquilo que perceciono é que eles se têm empenhado em me <u>possibilitar um crescimento profissional</u> no seio da organização, pois desde o dia que entrei até hoje as minhas funções e atividades têm aumentado e eles passam-me cada vez mais situações que implicam uma <u>responsabilidade acrescida</u>. (...) fui entrevistada aquilo que me disseram foi que não queria que eu encarasse aquilo apenas como 1 ano de trabalho, ou seja, foi-me logo perceptível que podia haver a possibilidade de lá ficar numa situação mais estável, agora só em setembro é que se verá. Tenho algumas expetativas de permanecer na empresa.” (Entrevistado 19)</p> <p>“Por ser um hospital de fim de linha dentro da área onde trabalho de cuidados intensivos acaba por ser no dia-a-dia um local que dá imenso trabalho e implica muitas horas de trabalho. Horas de trabalho essas que são noturnas, de fins-de-semana; e isso acaba por dar burnout. Tenho consciência que comparativamente a outras unidades hospitalares o burnout é muito superior na minha unidade. Isto é um problema que se põe ao nível de todo o serviço nacional de saúde e que é um assunto polémico. Pois tanto quanto sei, de acordo com a lei de trabalho, fazendo noites, fins-de-semana e feriados temos direito a descansos compensatórios. Contudo, o conselho de administração e o gabinete jurídico não interpretam o despacho da administração central dos serviços de saúde como nós o interpretamos, e acham que não temos direito a esse descanso compensatório. Isto é um problema não só da minha empresa mas é transversal a todo o país na classe médica, fazemos muitas horas, às vezes 30 horas seguidas de trabalho, sem direito ao descanso compensatório. (...) isto é uma coisa que eu acho que se tem que rever e é aquilo que me sinto mais defraudado do ponto de vista contratual.” (Entrevistado 11)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações individuais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Empenho	Mudança de expetativas relativamente às obrigações para com a organização em virtude da quebra do contrato psicológico	“Inicialmente, disponibilidade e entrega total (...) Isto é, deixar para segundo plano todas as atividades, fossem mestrado, fossem família, fossem atividades desportivas, porque não havia tempo para em determinadas alturas conjugar tudo isso. (...) Estando perante uma quebra de expectativas foi expressa a minha disponibilidade para continuar a colaborar pontualmente com a empresa e não de forma permanente como vinha a acontecer e portanto obviamente que não sinto o compromisso ou pressão que sentia anteriormente uma vez que são situações pontuais. O que não significa que da minha parte também não haja <u>empenho</u> quando vou colaborar com eles (...) Através de pequenos gestos, logo desde o início, fui-me apercebendo de que era esperado mais de mim do aquilo que me foi identificado aquando a contratação. (...) as solicitações e as requisições de utilização de material próprio para o uso e benefício da organização eram uma constante, desde telemóvel, viatura, computador portátil, máquina fotográfica, aquecimento das infraestruturas, tendo que levar o aquecedor de casa. (...) Eles de mim queriam tudo, que vivesse para eles, um casamento. (...) o exigido já ultrapassava o limite do saudável.” (Entrevistado 1)
Ser responsável e o mais profissional possível	Assume não gostar do trabalho, nem estar motivada	“Eu <u>sou responsável</u> e encaro as coisas dessa forma. Não é um trabalho de que goste. Não gosto daquilo que faço, mas é o que tenho e enquanto lá estou tenho que <u>ser o mais profissional possível</u> . Agora confesso que a motivação não é muita.” (Entrevistado 7)
Ser responsável e profissional naquilo que faço		“Essencialmente acho que <u>ser responsável e profissional naquilo que faço</u> é a maior exigência não só do hospital mas também minha. Desde que assumimos a responsabilidade de cuidar de um doente temos que cumpri-la.” (Entrevistada 12)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações individuais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Sugerir mudanças	<p>Realizar trabalho suplementar, mediante a realização de horas extraordinárias não remuneradas</p> <p>Ter uma postura de maior insistência para aceder aos meios necessários para realizar o seu trabalho/ Cumprir com o solicitado dentro dos prazos definidos/ Salvar a imagem da empresa independentemente dos problemas que existam</p> <p>Evoluir</p>	<p>“Foi percebido logo que entrei ao serviço o que a organização esperava de mim. E percebi que tinha que trabalhar o dobro da carga horária mensal estipulada por lei, sem ser remunerada por isso.” (Entrevistado 20)</p> <p>“(…) acho que da minha parte deveria ter uma postura de maior insistência e questionar mais, pois só assim conseguirei que me proporcionem os meios para cumprir com aquilo que é o meu trabalho. Porque de outra forma não haverá essa abertura da parte da empresa. (...) Por isso procuro aprender com outras pessoas para tentar desempenhar bem o meu trabalho. Tento cumprir com aquilo que me é pedido dentro dos prazos. Depois em termos de postura, independentemente dos problemas que possa ter procuro salvar a imagem da empresa. Há coisas boas e outras menos boas e tentamos sempre mediá-las.” (Entrevistado 15)</p> <p>“Quando evoluímos também conseguimos fazer com que a empresa evolua. Se uma pessoa se resignar a ficar com o cargo que lhe estabeleceram desde o início a evolução é nula, muitas das vezes porque poucas são as empresas que provocam os colaboradores para que eles possam fazer essa evolução. Por isso, cabe também ao colaborador <u>sugerir mudanças</u>, alterações da empresa para que esta possa melhorar, ter uma melhor performance, ter melhor rentabilidade porque no fundo ganhamos todos com isso (...)” (Entrevistado 8)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações individuais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Dedicação e disponibilidade	Dedicação/ Esforço/ Trabalhar muito, horas extraordinárias se necessário (não remuneradas)	“Esperam que a pessoa realmente se dedique à empresa, se esforce e trabalhe horas pós-laborais. (...) Efetivamente esperam do trabalhador muito trabalho, se for necessário ficar até mais tarde num determinado dia eles não toleram muito quem sai a horas. Ninguém me obriga a ficar depois da hora, mas eu vou contrabalançando porque sei que há um histórico de que as pessoas que foram progredindo na empresa são aquelas que trabalham até mais tarde.” (Entrevistado 5)
Ser proactiva	Dar rentabilidade à organização, cumprindo objetivos	“Tenho que vender, dar lucro à empresa e tenho que chegar ao final do ano e cumprir com o objetivo de dar rentabilidade ao banco num determinado montante. Em termos pessoais o que esperam de mim é <u>dedicação e disponibilidade</u> porque temos números para atingir, se fosse possível trabalharmos 24h por dia para eles seria o ideal. Não ligam muito à parte pessoal nem interpessoal. Dão-nos diretrizes do que temos para fazer, caso não se cumpra no dia, sabemos que no dia seguinte temos que fazer o dobro para compensar o que não foi feito.” (Entrevistado 14)
Alto sigilo/ Rigor/ Objetividade/ Perceber as necessidades/ Ter uma postura de análise crítica		“Para ter um bom desempenho percebi que teria que <u>ser proactiva</u> , portanto dar ideias de melhoria da aplicação, assumir um pouco a vertente comercial, arranjando novos serviços, percebendo quais são as necessidades do cliente e dessa forma criar um vínculo. Tenho que ser proactiva, não só na melhoria da aplicação mas também ao criar necessidade no cliente.” (Entrevistado 4)
		“Em termos técnicos a minha profissão exige o <u>alto sigilo</u> , uma vez que lido com salários, com política de remuneração, benefícios, incentivos e é tudo confidencial obviamente. Aquilo que é esperado de mim enquanto profissional é o <u>rigor</u> , a <u>objetividade</u> perante as situações e é também <u>perceber as necessidades e ter uma postura de análise crítica</u> perante as situações ” (Entrevistado 2)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações individuais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Empenho, vestir a camisola, ter muita disponibilidade e flexibilidade/ Ter um papel muito dinâmico e ativo	<p>Dar o seu melhor do ponto de vista profissional/ Realizar o trabalho com responsabilidade e esforço</p> <p>Mostrar trabalho e que é uma pessoa confiável/ Desenvolver um trabalho válido</p> <p>Ter uma postura de rigor e profissionalismo</p>	<p>“<u>Empenho, vestir a camisola, ter muita disponibilidade e flexibilidade</u> para estar presente naquilo que eles entenderem que deva estar (...) vou continuar a manter a postura que tenho adotado até agora e acho que é um compromisso da minha parte. (...) sinto a necessidade de fazer mais, de ter um papel muito dinâmico e ativo, para que eles percebam que precisam de mim por mais tempo. Já fui abordada no sentido de passar a tempo inteiro brevemente, mas sem indicação nenhuma de quando irá acontecer.” (Entrevistado 9)</p> <p>“Dar o meu melhor do ponto de vista profissional às pessoas que estou a tratar, são muitos conhecimentos que tenho, mas é um trabalho de grande responsabilidade, são pessoas que estão em risco de vida, por isso é que estão em cuidados intensivos. E portanto no meu dia-a-dia profissional apesar do cansaço, que às vezes é muito, após muitas horas de trabalho, esforço-me por estar e dar o meu melhor.” (Entrevistado 11)</p> <p>“Acima de tudo mostrar que sou uma pessoa de confiança, mostrar trabalho, mostrar que estou no mercado e acho que com isso eles têm uma percepção que o meu trabalho é válido.” (Entrevistado 6)</p> <p>“Tenho que ser rigoroso naquilo que faço, ser profissional e mostrar que sou capaz de desenvolver determinadas tarefas.” (Entrevistado 13)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações individuais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
<p>Proporcionar à empresa um atendimento de excelência ao cliente/ Ter respeito pela hierarquia e pelos colegas/ Manter um espírito de equipa</p>		<p>“<u>Proporcionar à empresa um atendimento de excelência ao cliente</u>, com o mínimo de erro possível; e a concretização de objetivos diários, semanais e mensais. É isso que a empresa espera de mim, pois são essas as minhas obrigações. Para além disso, tenho que <u>ter respeito pela hierarquia e pelos colegas</u>; e <u>manter um espírito de equipa</u> o que é de extrema importância.” (Entrevistado 17)</p>
<p>Respeitar os valores da empresa/ Responder com profissionalismo</p>	<p>Cumprir os objetivos</p>	<p>“Em termos de conduta tenho que <u>respeitar os valores da empresa</u> (...) Em termos profissionais é corresponder ao máximo naquilo que é o exercício da nossa profissão. <u>Responder com profissionalismo</u> é aquilo que nos é pedido, cumprindo os objetivos.” (Entrevistado 3)</p>
<p>Esforço/ Ser honesta no meu trabalho/ Ser assídua/ Respeitar todas as regras</p>	<p>Contribuir para o bom ambiente de trabalho e executar as tarefas com empenho e dedicação</p>	<p>“Tenho que dar todo o meu <u>esforço</u> e tenho que me empenhar. Considero que tenho que <u>ser</u> uma pessoa <u>honesta no meu trabalho</u>, <u>ser assídua</u>, <u>respeitar todas as regras</u> definidas por eles, nomeadamente o horário de trabalho. Tenho que tentar ter sempre uma boa relação com todos os membros, respeitando-os, tentando colaborar para que o ambiente de trabalho seja o melhor possível e executar todas as tarefas que me sejam propostas com empenho e dedicação.” (Entrevistado 19)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Expetativas quanto às obrigações individuais

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Disponibilidade/ conhecimento do negócio/ confidencialidade e lealdade		“Acho que tenho que dar o que sempre dei até agora, que é <u>disponibilidade</u> , se for necessário ficar mais uma hora para terminar um trabalho fico sem problema porque sei que isso mais tarde poderá ser recompensado (...) Esperam que faça o meu trabalho e que tenha <u>conhecimento do negócio</u> . E esperam também <u>confidencialidade e lealdade</u> , isto é, que se sair de lá não use esse conhecimento do negócio noutros locais.” (Entrevistado 16)
Atitude responsável face à empresa/ cumprir objetivos/ encarar o trabalho com seriedade e rigor	Assumir o trabalho com esforço e responsabilidade	“(…) tenho que me esforçar e tenho que me dispor a colaborar com aquilo que me identificaram desde o início, uma vez que me disseram que iriam exigir bastante de nós e dar-nos muito trabalho com responsabilidade (...) estou a fazer aquilo que me compete e até ao momento tenho tido um feedback muito positivo. Em termos de conduta procuro ter uma <u>atitude responsável face à empresa</u> . (...) Temos que <u>cumprir objetivos e encarar o trabalho com seriedade e rigor</u> .” (Entrevistado 18)
	Disponibilidade/ Estar atualizado/ Ter uma visão criativa/ Provocar o desenvolvimento/ Atingir a eficiência e a distinção	“Muitas horas de trabalho. Procuro nunca cair no modo de conforto, estar atualizado, ter uma visão criativa para pensar como é que pode ser e como é que podemos fazer de maneiras diferentes, para provocar o desenvolvimento, o choque e a rutura com os métodos atuais e também ganhar por essa via, a eficiência e distinção. Isso é exatamente o que a empresa espera.” (Entrevistado 10)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Mudança de expectativas em relação à organização ao longo da relação laboral

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
	Mudança de expectativas face ao incumprimento do acordado	<p>“Sim, claramente. À medida que estas situações se foram acentuando, tal como referi, as expectativas iam sendo alteradas, obviamente, até que culminaram num ponto mais crítico em que eu achei que já era demais e não dava para manter a relação laboral tal como ela estava.” (Entrevistado 1)</p> <p>“As minhas expectativas ao longo do tempo foram mudando e fui percebendo que a empresa inicialmente me omitiu informação e que se calhar não me irá proporcionar a estabilidade que esperava e que me prometeram. Fui-me apercebendo disto pelas conversas informais com os colegas de trabalho e pela própria gestão do trabalho em si.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Quando entrei como me prometeram que o meu desempenho iria influenciar a parte das remunerações esperava que cumprissem com o acordado, pode não ter sido escrito mas foi dito e teve impacto no meu desempenho. Fiquei com essa expectativa muito alta e a verdade é que agora vou-me apercebendo que se calhar essa questão do desempenho é um pouco subjetiva e não é como me foi descrita. Com o passar dos anos não ocorreu a alteração salarial e comecei a perceber que se calhar aquilo que pensava que a organização ia fazer por mim não vai acontecer, o que fez com que para mim caísse em descrédito e implicou com que ficasse um pouco desiludida.” (Entrevistado 4)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Mudança de expectativas em relação à organização ao longo da relação laboral

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
<p>Foram piorando</p> <p>Se calhar é melhor não ter expetativas para que não sejam defraudadas e não me sinta desiludida</p>	<p>Mudanças de expetativas em virtude de mudanças que foram ocorrendo na própria organização</p>	<p>“Sim muitas vezes, já são vinte e tal anos, a própria organização também foi mudando, foi sofrendo reestruturações e a própria equipa também foi mudando e os objetivos também. Portanto as minhas expectativas relativamente à organização foram alterando e tudo foi mudando ao longo deste percurso, com bons e maus momentos, mas tudo faz parte do conhecimento e crescimento profissional.” (Entrevistada 8)</p>
	<p>Mudança de expetativas a nível salarial com a entrada troika no país</p>	<p>“Sim, a nível salarial as minhas expetativas foram negativamente abaladas, no decorrer das alterações que houveram no país com a entrada da troika.” (Entrevistado 12)</p>
		<p>“<u>Foram piorando</u>, pois prometem e nunca cumprem. Não existe progressão na carreira, nem incentivos.” (Entrevistado 20)</p>
		<p>“Deixei de esperar ser reconhecida, porque o que vou fazendo é com base naquilo que vou aprendendo com outras pessoas fora da organização. Em relação aos meios para executar o meu trabalho deixei de esperar que me fossem facultados e conformei-me com a realidade. Vou fazendo o que me é proposto e vou vivendo o dia-a-dia, sem grandes expetativas. E <u>se calhar é melhor não ter expetativas para que não sejam defraudadas e não me sinta desiludida</u>.” (Entrevistada 15)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Mudança de expectativas em relação à organização ao longo da relação laboral

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
O burnout vai-se instalando e um sentimento de descontentamento também	<p>Sentimento de que dá muito à organização pelo que necessita de obter algum retorno</p> <p>Inicialmente as expetativas eram melhores/ Passou a ter a percepção que se houver a possibilidade de progressão de carreira esta será muito lenta e até injusta</p> <p>Percepção de que numa fase inicial teve que dar provas do seu valor profissional para atingir uma situação mais estável/ Refere ter contado com o apoio da chefia direta e dos colegas de trabalho durante esse processo</p>	<p>“<u>O burnout vai-se instalando e um sentimento de descontentamento também</u> e realmente começo a pensar que temos que mudar alguma coisa nos horários, na maneira de fazermos as coisas, porque sentimos que damos imenso mas precisamos de algum retorno, não digo monetário mas algum retorno, quanto mais não seja por exemplo nesses descansos compensatórios para podermos ter mais de qualidade de vida.” (Entrevistado 11)</p> <p>“Sim, porque a pessoa tem uma perspetiva positiva de banca, porque o horário é muito mais flexível, saísse muito mais cedo e não há tanta pressão, mas a nível de progressão vemos que há colegas que já trabalham lá há 10 anos e ainda estão no mesmo sítio, ainda não progrediram. (...) Ou seja, que pode haver uma progressão, mas que será muito lenta e, às vezes, injusta. Inicialmente as expetativas eram melhores, mas à medida que fui vendo o exemplo dos outros foram mudando e infelizmente trabalho numa área em que estão a despedir, o que torna a perspetiva de progressão mais difícil (...). (Entrevistado 14)</p> <p>“Sim foram mudando. O primeiro mês foi de adaptação e foi um pouco complicado, não pela equipa que me acolheu bem, mas porque tive que me inteirar de todos os procedimentos. Depois deram-me um projeto desafiante, o que para mim foi uma oportunidade de mostrar o meu valor. Foi um mês de trabalho árduo e tinha a percepção de que se tivesse que trabalhar sempre com esse ritmo não ia aguentar. No entanto, tive a ajuda da minha chefia direta e dos colegas, sem a qual sei que não teria conseguido. Agora, passada essa fase, em que tive de dar provas do meu trabalho, sinto que as coisas estão a estabilizar, havendo uma normalização de procedimentos.” (Entrevistado 13)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Mudança de expectativas em relação à organização ao longo da relação laboral

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
	Mudanças de expectativas na sequência de uma evolução técnica e profissional e em virtude da própria maturidade da idade/ Pretende atingir uma evolução na carreira	“Aquilo que eu no primeiro ano aprendi foi imenso, todos os dias tinha uma situação nova, complexa na altura, em tinha que lidar às vezes com sentimentos antagónicos e que me colocavam à prova. Hoje em dia já não o sinto obviamente perante a evolução técnica e profissional e também em virtude da própria maturidade da idade, que faz com que muita coisa seja posta em perspectiva. Sobretudo, ao longo do tempo, aquilo que se tem vindo a intensificar é a questão da evolução na carreira. É essa a perspectiva, é essa a intenção e é isso que eu pretendo numa empresa que tem uma dimensão razoável e na qual considero que posso ter um papel ainda mais relevante.” (Entrevistado 2)
	Com a obtenção de uma situação contratual mais estável passou a encarar o trabalho com mais tranquilidade	“Claro que me fui apercebendo das coisas, pois quando entramos no mercado de trabalho temos a expectativa de no futuro poder avançar, nomeadamente a nível monetário. Neste momento vou ponderando a melhor postura a ter. No início tive que me esforçar imenso, pois estava na situação de contrato a termo; passando a contrato por tempo indeterminado comecei a encarar as coisas com mais calma, procurando atingir um certo equilíbrio, porque também tenho a noção de que as empresas se aproveitam de nós ao saberem que o mercado de trabalho está muito difícil e que há muita gente a precisar de trabalho.” (Entrevistado 5)
	Mudança de expectativas face à necessidade de trabalhar a tempo inteiro, de modo a exercer as suas funções convenientemente	“As minhas expectativas foram mudando sobretudo no que diz respeito à necessidade de ter um contrato de trabalho a tempo inteiro, para que pudesse exercer as minhas funções convenientemente. E ao final de 1 mês de trabalho já me sentia completamente capaz para assumir o meu papel a tempo inteiro e tomar decisões autonomamente sem ter que questionar. (...) deveria de estar a fazer outro tipo de coordenação, pois embora já me tenham dado alguma liberdade para isso, não me deram a total que considero que deveria ter.” (Entrevistado 9)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Mudança de expectativas em relação à organização ao longo da relação laboral

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Mantenho as expectativas	Tem a expectativa de no futuro mudar de funções, passando a desenvolver tarefas de maior responsabilidade	“Vão mudando, claro que sim, porque cada vez mais sinto que domino melhor o que estou fazer. Portanto, tenho expectativas de no futuro mudar de funções, de ter tarefas de maior responsabilidade que neste momento não tenho.” (Entrevistado 17)
	As expectativas foram cumpridas (boa integração)	“Não, acho que se mantiveram sempre na mesma linha. Desde o primeiro dia que lá cheguei, notei que tentaram integrar-me a 100%. A expectativa que tinha era de que isso acontecesse e hoje vejo que aconteceu.” (Entrevistado 19)
Superou as minhas expectativas	As expectativas foram aumentando, nomeadamente em termos de evolução na carreira porque a própria organização também evoluiu	“ <u>Mantenho as expectativas</u> que tinha inicialmente, nomeadamente de progredir.” (Entrevistado 10)
		“Sim, porque a empresa também evoluiu e as expectativas foram aumentando cada vez mais, até mesmo em termos de evolução de carreira.” (Entrevistado 3)
		“Vim para uma empresa que desconhecia, por isso senti alguma hesitação. Mas com o decorrer do tempo fui percebendo como funcionava e posso dizer que <u>superou as minhas expectativas.</u> ” (Entrevistado 6)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Mudança de expectativas em relação à organização ao longo da relação laboral

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
	<p>As expetativas foram aumentando pelo reconhecimento do seu trabalho/ Considera que poderá ser recompensado e evoluir no seio da organização, sendo que para isso não se poderá limitar a fazer o básico</p> <p>As expetativas são boas, identificando que o que espera para o futuro é muito bom, tendo em conta a experiência atual/ refere ter se apercebido que é uma empresa que prime pela execução de um bom trabalho, de forma eficiente, e que por isso consegue ser bem-sucedida/ salienta que a empresa prima pela família, insistindo que os colaboradores têm que ter tempo para a sua família</p>	<p>“Se calhar no início não tinha assim muitas expetativas agora se calhar são mais elevadas também porque vejo que o meu trabalho é reconhecido e que poderá evoluir neste sentido, mas para isso sei que tenho que fazer alguma coisa. (...) acho que no mundo em que vivemos não devemos fazer apenas o básico e tentar evoluir sempre mais um bocadinho, pois considero que dessa forma as coisas tornam-se mais fáceis e acabam por ser recompensadas.” (Entrevistado 16)</p> <p>“(…) foram modificando, no sentido em que me fui enquadrando nesta realidade empresarial, pois estava à espera de um ambiente muitíssimo formal, em que apenas se focassem no trabalho. Eu colocava aquilo num patamar muito elevado em termos de exigência e dificuldades, (...), mas não, cheguei lá e percebi que é semelhante a qualquer outra empresa, simplesmente fazem um bom trabalho, de forma eficiente e conseguem ter sucesso. É uma empresa que prima pela família e insiste que as pessoas têm que ter tempo para a sua família. (...) Neste momento a expetativa é ótima e o que espero para o futuro é muito positivo, com base na experiência atual.” (Entrevistado 18)</p>

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Relação com a chefia

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Cordial/ Não é uma relação de amizade/ não havendo lugar à parte afetiva		“É <u>cordial</u> . (...) <u>Não é uma relação de amizade</u> . Nutro empatia pelas chefias, isso não está em causa, mas são vistas como chefias, em que há um contacto meramente profissional, <u>não havendo lugar à parte afetiva</u> .” (Entrevistado 1)
Boa relação	Entende que a chefia direta não tem poder para interferir nas questões chave de interesse do colaborador	“Não acho que seja má porque com as chefias diretas mantenho uma <u>boa relação</u> . Contudo, não tenho grandes expectativas em relação à chefia porque já sei que dificilmente as coisas vão mudar. Acho que por mais que a relação seja boa e positiva, nas coisas chave eles não têm interferência.” (Entrevistado 7)
Relação muito boa		“Tenho uma <u>relação muito boa</u> (...)” (Entrevistado 17)
Boa relação		“Tenho uma <u>boa relação</u> , tenho o à-vontade para expor as minhas ideias, mas há dias menos bons como toda a gente tem. Há uma relação de proximidade, de abertura, eu sinto que há preocupação quando não estou bem, mas é claro que também há conflitos. (...) O que espero no fundo é que a chefia esteja ali para quando precisar, seja por questões profissionais ou até eventualmente pessoais.” (Entrevistado 4)
A relação é boa e saudável/ Não nos transmitem todo o know-how		“Com a minha chefia atual julgo que <u>a relação é boa e saudável</u> . Dá-me as orientações de que necessito. Contudo, noto que há sempre alguma componente que as chefias guardam para si e que não nos transmitem todo o know-how, para que possivelmente não tenhamos o controlo de toda a informação.” (Entrevistado 5)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Relação com a chefia

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Relação caracterizada pela frontalidade	Considera a chefia uma pessoa com características ajustadas ao exercício desta função	“É uma <u>relação caracterizada pela frontalidade</u> , no sentido em que tenho abertura para falar aquilo que penso e expor as ideias que tenho. Da mesma forma que sinto essa abertura da parte dela. (...) Em termos técnicos e também em termos humanos considero que é uma pessoa bastante coerente, estruturada e rigorosa e efetivamente essas características são essenciais nesta função. (...) Dá apoio quando é necessário e sabe dar autonomia quando assim o considera necessário (...) Tem exatamente uma postura sempre muito prática, muito direta, muito objetiva das coisas. Não é daquele tipo de apontar o dedo, mas sim de estruturar quando as coisas falham, procurando perceber o que falhou e qual a forma de definir procedimentos para que da próxima vez não falhe. (...) Quanto às minhas expectativas, eu sei que ela consegue ver o meu valor. Agora aquilo que eu espero é que ela consiga materializar, não só do ponto de vista de compensação mas sobretudo do ponto de vista técnico e de áreas em que possa atuar. Espero dela que me permita dar esse salto.” (Entrevistado 2)
Relação profissional completamente saudável/ relação democrática/ não há autoritarismo		“É uma <u>relação profissional completamente saudável</u> , em que posso apresentar o meu ponto de vista, justifico o porquê e depois eles ouvem e dão a perspetiva deles. É uma <u>relação democrática, não há autoritarismo</u> (...)” (Entrevistado 9)
Relação boa e cordial		“É uma <u>relação boa e cordial</u> . Acho que as coisas estão no caminho certo, ele consegue chefiar e fazer com que o serviço funcione convenientemente. Por isso, acho que esta relação se devia manter.” (Entrevistado 12)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Relação com a chefia

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
	Existe uma boa relação, de proximidade/ Considera o chefe um líder natural e uma referência, havendo abertura e disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas	“O meu diretor de serviço é uma pessoa capaz de incentivar. É uma pessoa muito politizada nesse aspeto, consegue nos levar e se não fosse por ela se calhar não dava tanto de mim mesmo do ponto de vista de disponibilidade de horário para fazer o que estamos a fazer. É um líder natural, também é médico, que do ponto de vista do conhecimento clínico é uma pessoa que está muito bem preparada. Portanto, não só do ponto de vista de chefia mas também do ponto de vista clínico, é muito bom e sempre que há alguma dúvida temos a liberdade de a qualquer hora do dia e da noite o contactar e isso é muito importante.” (Entrevistado 11)
É uma relação muito boa	Relação de proximidade e abertura, em que a opinião do colaborador é tida em conta	“ <u>É uma relação muito boa</u> , é primeira vez que sou muito bem tratado pelos meus superiores, são pessoas que estão muito próximas e não se recusam a fazer o que quer que seja. Aqui a nossa opinião conta e isso é compensador. Há uma proximidade e uma grande abertura. Acho que as empresas são muito mais produtivas quando há uma grande aproximação entre o colaborador e a chefia.” (Entrevistado 6)
Relação de proximidade, empática, de respeito, em que há abertura	Espera que a chefia mantenha a equipa unida, que seja uma referência, que zele pelos interesses dos colaboradores e que acrescente valor à organização.	“É uma <u>relação de proximidade, empática, de respeito, em que há abertura</u> para se falar e expor dúvidas. O mais importante para a chefia é a união da equipa. (...) O que espero é que mantenha a equipa unida, que consiga sentir as nossas dificuldades e nos ajude, que seja uma referência e que nos traga valor enquanto organização. (...) Espero que defenda a equipa, porque é importante sentirmo-nos protegidos e que a chefia não sirva só para chamadas de atenção, mas também para zelar pelos nossos interesses.” (Entrevistado 13)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Relação com a chefia

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
Uma relação profissional mas boa/ Relação transparente, de colaboração	Sabe que pode contar com a chefia sempre que necessitar de orientações/ Há uma atitude sempre positiva e de interajuda	“É boa, <u>uma relação profissional mas boa</u> . Sei que posso contar com a chefia sempre que preciso de orientações. Temos uma relação <u>transparente, de colaboração</u> , de atitude sempre positiva e de interajuda quando necessário. (...) as expetativas acerca das pessoas e do modo como vemos as chefias também vão mudando, mas sempre num sentido positivo, porque eles também melhoraram as suas competências profissionais e comportamentais.” (Entrevistado 3)
Saudável/ Boa relação		“ <u>Saudável</u> . É uma <u>boa relação</u> entre chefe e colaborador. Nunca tivemos nenhum atrito, eles são compreensivos comigo e eu estou sempre disponível para executar as tarefas que me são propostas da melhor maneira possível.” (Entrevistado 19)
Posso dizer que somos amigos	Tem a percepção de que a chefia o defende, o que considera importante atendendo a que se trata de uma empresa de grandes dimensões	“Quanto à relação com a minha chefia direta <u>posso dizer que somos amigos</u> (...) sabe diferenciar as coisas quando é necessário mas fora do contexto de trabalho é um amigo e isso às vezes também é importante no trabalho, porque sinto que posso ter esse apoio. (...) As expetativas em relação à chefia são boas até porque estou naquela situação deste ano ter que efetivar e segundo conversas que tenho tido com ele, (...), as perspetivas são boas. Ele tem-me defendido bastante lá dentro, porque numa empresa tão grande precisamos de ter alguém que nos defenda.” (Entrevistado 14)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Relação com a chefia

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
A relação é boa/ Há abertura e espaço para a comunicação	A chefia apresenta uma postura de apoio e proporciona aos colaboradores uma ambiente de trabalho confortável e salutar/ Considera a chefia uma figura de referência/ Há uma relação de proximidade, empatia e confiança	“ <u>A relação é boa</u> . Espero que a chefia mantenha a postura que tem tido até agora, de apoio, de chamar à atenção quando é necessário e de nos proporcionar um ambiente de trabalho salutar e confortável. A chefia para nós é uma figura de referência, que sabemos que ocupa aquele lugar porque merece e tem competências. Sabemos que podemos contar com ele quer para expor situações profissionais ou pessoais. <u>Há abertura e espaço para a comunicação</u> . (...) As minhas expetativas em relação à chefia foram mudando ao longo do tempo no sentido em que passou a haver uma maior proximidade, confiança e empatia.” (Entrevistado 16)
A relação é muito boa/ A chefia está sempre disponível e é uma figura presente	Considera a chefia como alguém muito acessível, com quem pode falar sobre assuntos que ultrapassam o domínio profissional	“Atualmente <u>a relação é muito boa</u> . É uma pessoa muito acessível e não há aquela relação dita normal de colaborador e chefe. Eu sei que ele é o meu chefe, respeito-o e tenho que fazer aquilo que ele diz, correspondendo aos objetivos que ele me propõe. No entanto, não é aquela pessoa que consideras muito distante, em que só vais falar com ele se for sobre algo estritamente profissional. (...) <u>A chefia está sempre disponível e é uma figura presente</u> , o que é bastante positivo.” (Entrevistado 18)
Boa relação/ Positiva e saudável		“Tenho uma <u>boa relação</u> . Até ao momento não tive qualquer problema, pelo contrário. A relação é <u>positiva e saudável</u> e espero que nos ajude ainda mais a investir no desenvolvimento da organização.” (Entrevistado 10)

Categoria: Caracterização da percepção dos colaboradores face ao contrato psicológico estabelecido e cumprimento do mesmo

Subcategoria: Relação com a chefia

Unidade de Análise		
Registo Formal	Registo Semântico	Contexto
<p>A relação não é pacífica</p> <p>Já teve altos, baixos e agora está bem</p>	<p>Caracteriza uma das chefias como sendo constante e outra como volátil, pelo que procura selecionar a informação a reportar ou questionar</p>	<p>“<u>A relação não é pacífica</u>, devido à falta de transparência nas tomadas de decisão e mudanças colocadas em prática.” (Entrevistado 20)</p> <p>“<u>Já teve altos, baixos e agora está bem</u>, sendo que houve momentos menos bons. Acho que também a própria chefia foi mudando a maneira de ser e de estar, o que é bom, mas também houve períodos conturbados da organização (...) neste momento as coisas estão a voltar ao normal, estão a equilibrar, já consigo conversar e falar abertamente sobre as coisas, o que durante algum tempo não conseguia. Espero que a chefia continue a melhorar, não tendo a percepção de que já aprendeu e sabe tudo, pois quando assim é temos chefes autocratas. Acho que o chefe deve ter a abertura suficiente para progredir, uma abertura perante as pessoas que lhe reportam, no sentido de ele próprio evoluir no papel que está a desempenhar ” (Entrevistado 8)</p> <p>“Tenho dois chefes. Um deles é realmente tranquilo, é uma pessoa contante, que me dá abertura para falar e me coloca à-vontade. O outro evito falar muito com ele, só falo o estritamente necessário, (...) tenho que selecionar bem aquilo que lhe vou falar.” (Entrevistado 15)</p>