



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**Contrato Psicológico:  
Dinâmica das expectativas dos colaboradores de uma  
organização de saúde**

**Samuel Tiago Pereira Lambelho**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Psicologia do Trabalho e das Organizações**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor Manuel Joaquim da Silva Loureiro

**Covilhã, Outubro de 2013**



# Agradecimentos

Através deste espaço, surge a possibilidade de reconhecer e agradecer a todas as pessoas que de uma forma ou de outra permitiram que esta etapa fosse possível de ser concretizada e que fizeram com que este período se tornasse numa experiência enriquecedora.

Ao Prof. Doutor Manuel Loureiro agradeço o total apoio e disponibilidade que sempre demonstrou ao longo desta fase, tanto pelo esclarecimento de todas as minhas dúvidas e indecisões, mas também pela preocupação que demonstrou com o aparecimento de algumas contrariedades que dificultavam a realização deste estudo.

À organização que me permitiu e me facultou a informação necessária para que hoje este objetivo pudesse ser cumprido.

À minha família, que sempre me apoiou no meu percurso académico e que me permitiu chegar a esta fase final com a sensação de um dever cumprido.

A todos os meus amigos e colegas de curso, que ao longo destes anos me possibilitaram uma vivência académica com diversão, alegria e companheirismo e que me apoiaram para chegar até aqui.

À Marta, que me ajudou a iniciar este caminho e que embora tenhamos seguido caminhos distintos, continua a ser importante para mim.



## Resumo

Nas últimas décadas, as organizações encontram-se em mudanças de natureza social e económica, tendo consequências significativas ao nível das relações laborais entre trabalhador e organização, surgindo assim o contrato psicológico como um instrumento de compreensão nessas mudanças. O presente estudo pretende explorar a relação entre a perceção de Cumprimento do Contrato Psicológico, a perceção de Suporte/Apoio Organizacional e duas atitudes comportamentais presentes no local de trabalho (Compromisso/Comprometimento e Satisfação no Trabalho) com variáveis sociodemográficas, dando um maior aprofundamento a questões geracionais. O estudo decorreu numa organização de saúde em Portugal, especificamente em áreas administrativas, obtendo-se uma amostra de 63 participantes. Os resultados obtidos apontam para diferenças significativas ao nível da perceção do cumprimento do contrato psicológico e do suporte/apoio organizacional por parte de trabalhadores com diferentes características como os *Anos na instituição, Habilitações literárias*); para uma relação entre o cumprimento do Contrato Psicológico e a perceção de Suporte/Apoio organizacional, e entre o cumprimento do Contrato Psicológico e as dimensões *Compromisso face ao local de trabalho e Satisfação no Trabalho*.

## Palavras-chave

Contrato Psicológico; Perceção de cumprimento do contrato psicológico; Suporte Organizacional; Perceção de Suporte Organizacional; Geração



## **Abstract**

In recent decades, organizations are changing socially and economically, with significant consequences at the level of relations between worker and organization, thus resulting in the psychological contract as a tool for understanding these changes. This study aims to explore the relationship between the perception of psychological contract fulfillment, the perception of Organizational Support and two behavioral attitudes present in the workplace (Commitment and Job Satisfaction) with socio-demographic variables, giving a greater deepening to generational issues. The study took place in a Portuguese healthcare organization, specifically at administrative areas, obtaining a sample of 63 participants. The results point to significant differences in the perception of psychological contract fulfillment and organizational support by workers with different characteristics like, years in the organization and educational qualifications; the relationship between the fulfillment of the psychological contract and the perception of organizational support and between the fulfillment of psychological contract and Commitment over the workplace and Job Satisfaction dimensions.

## **Key-words**

Psychological Contract; Perception of psychological contract fulfillment; Organizational Support; Generation



# Índice

Introdução .....	1
<b>Capítulo I - O contrato psicológico .....</b>	<b>3</b>
1.1. Aspectos conceituais .....	3
1.1.1. Definição de Contrato Psicológico .....	3
1.1.2. As origens do contrato psicológico .....	4
1.1.3. Importância em contexto de trabalho .....	6
1.1.4. O “novo” contato psicológico .....	8
1.2. Da natureza do Contrato Psicológico às suas funções .....	10
1.2.1. Relacionamento Trabalhador - Organização .....	11
1.2.2. Desenvolvimento do Contrato Psicológico.....	11
1.2.3. Contrato Formal e Contrato Psicológico .....	12
1.2.4. Funções do Contrato Psicológico.....	13
1.2.5. Tipos de Contrato Psicológico .....	13
1.2.6. Renegociação do Contrato Psicológico.....	15
1.3 . Consequências para o (in)cumprimento do Contrato Psicológico.....	16
1.3.1. O (in)cumprimento do Contrato Psicológico .....	17
1.3.2. Compromisso/comprometimento organizacional .....	18
1.3.3. Cumprimento do Contrato Psicológico e o Comprometimento organizacional .	19
1.3.4. Satisfação no trabalho .....	19
1.3.5. Cumprimento do Contrato Psicológico e Satisfação no trabalho .....	20
1.3.6. Quebra e/ou Violação do Contrato Psicológico.....	21
1.3.7. Consequências da Violação/Ruptura do Contrato Psicológico .....	23
1.3.8. Avaliação e Medição do Contrato Psicológico.....	23
1.3.9. Contrato Psicológico e setores de atividade .....	24
1.4 . Expetativas e percepção de apoio/suporte no local de trabalho .....	27
1.4.1. Percepção de Suporte/Apoio Organizacional.....	28
1.4.2. Percepção (ou não) do apoio/suporte organizacional .....	28
1.4.3. Percepções segundo as diferentes gerações de trabalhadores.....	30
1.4.3.1. As 4 gerações de trabalhadores no local de trabalho .....	30
1.4.3.2. O conceito de Geração .....	30
1.4.3.3. Geração Tradicionalista (<1945) .....	31
1.4.3.4. Geração “Baby Boomers” (1946-1965).....	31
1.4.3.5. Geração X (1968 - 1979).....	32
1.4.3.6. Geração Y (1980 - 1999).....	33
1.4.4. Condicionantes no local de trabalho .....	33
<b>Capítulo II - Material e Método .....</b>	<b>36</b>
2.1. Objetivos, Hipóteses e Variáveis em estudo .....	36
2.2. Participantes .....	37

2.3. Instrumentos utilizados .....	39
2.4. Procedimento .....	42
<b>Capítulo III - Resultados .....</b>	<b>43</b>
3.1. Análise dos dados .....	44
3.2. Resultados das hipóteses .....	44
<b>Capítulo IV - Discussão .....</b>	<b>49</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>53</b>
<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>55</b>
<b>Sugestões para futuras contribuições .....</b>	<b>56</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>71</b>



# Lista de Figuras

Figura I - Modelo de desenvolvimento do Contrato Psicológico de Guest	7
Figura II - Relação entre percepção do cumprimento do contrato psicológico e a percepção de apoio/suporte organizacional	45



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise Descritiva da Amostra do estudo (N=63)	38
Tabela 2 - Consistência interna dos instrumentos	42
Tabela 3 - Normalidade das variáveis em estudo	43
Tabela 4 - Relação entre percepção do CCP e a variável Género	44
Tabela 5 - Relação entre percepção do CCP e a variável Habilitações literárias	44
Tabela 6 - Relação entre percepção do CCP e a variável Anos na instituição	45
Tabela 7 - Relação entre percepção do CCP e a PSO	46
Tabela 8 - Relação entre PSO e a variável Idade (Gerações distintas)	46
Tabela 9 - Relação entre percepção do CCP e variável Gerações	47
Tabela 10 - Relação entre PSO e variável Anos na organização	47
Tabela 11 - Relação entre o grau de percepção do CCP e o grau da dimensão <i>Satisfação no Trabalho</i>	48
Tabela 12 - Relação entre o grau de percepção do CCP e o grau da dimensão <i>Compromisso face ao local de trabalho</i>	48



## Lista de Acrónimos

CP	Contrato Psicológico
CCP	Cumprimento do Contrato Psicológico
PSO	Perceção de Suporte/Apoio Organizacional





## Introdução

O mercado de trabalho enfrenta hoje grandes alterações que se distanciam das práticas de recursos humanos utilizados anteriormente. O aumento da competitividade no mercado de trabalho e a procura de lucros apenas a curto - prazo têm sido mencionados como os motivos do fim das relações laborais tradicionais (D'Aveni, De Meuse, Tornow, Parks & Kidder cit. in Turnley & Feldman, 2000). Estas mudanças inevitavelmente colocaram um sentimento de incerteza nos trabalhadores relativamente ao seu emprego, às suas capacidades e às suas possibilidades de desenvolvimento e formação (Adams, 1991; Sparrow, 1996; Sparrow e Cooper, 1998; Cooper, 1999; Littler, 2000, cit. in Ferreira, 2007), originando neste uma redução na sua confiança, na satisfação com o trabalho, na sua motivação e empenhamento (Robinson, 1996; Hendry e Jenkins, 1997; Littler, 2000, cit. in Ferreira, 2007). Através do Contrato Psicológico, consegue-se assim interpretar as mudanças ocorridas no ambiente organizacional, tendo repercussão na relação empregado-empregador.

Coyle - Shapiro e Kessler (2000) defendem a investigação nesta área pela oportunidade de perceber as relações laborais, que tipos de obrigações ambas as partes prometeram uma à outra. Rodrigues (2008) refere que se a capacidade de uma organização de competir eficazmente depende da criação de contratos consistentes com as expetativas e com a flexibilidade que é exigida, e as investigações no conceito do contrato psicológico podem representar um grande contributo da Psicologia na área de gestão de pessoas, como por exemplo na retenção e motivação dos colaboradores, viabilizado através de uma gestão das expetativas.

Nesta era contemporânea, chamada “era digital”, são prometidos maiores ganhos mas com um custo elevado, que passa pela instabilidade no emprego. Os despedimentos verificados e o fenómeno de “lay - off”<sup>1</sup> que ocorrem numa época de crise económica e financeira, fortalecem a ideia de que as relações de trabalho a longo prazo tem tendência a desaparecerem, onde os empregadores não procuram trabalhadores com quem estabelecer uma longa, próxima e leal relação. A ideia que é reforçada é que os trabalhadores têm que estar preparados para que ocorram mudanças de emprego, sendo a entidade empregadora a encorajar o trabalhador a gerir a sua própria carreira, não tendo um expetativa relativa a uma longa carreira e segurança no seu emprego (Silva, 2010). O chamado “emprego para toda a vida” ganha assim cada vez menos força nas organizações, colocando o trabalhador numa situação a que não estava acostumado. Há então uma alteração da natureza da relação laboral, havendo um foco na flexibilidade e versatilidade, ao invés de estabilidade e longevidade. Assim, a ideia de um trabalhador apresentar um emprego estável e ligado a uma

---

<sup>1</sup> De acordo com os artigos 294º a 316º do Código de Trabalho (secção III), consiste numa redução temporária do período normal de trabalho. É uma redução que abrange geralmente um grupo de trabalhadores e estes podem optar por períodos de trabalho diferentes entre si, de acordo como o que ficar negociado entre cada um e a empresa.

única organização durante toda a sua vida acabou (Stone, 2004). Weston (2001) destaca as mudanças ocorridas no local de trabalho, mudanças estas resultantes de novas necessidades de satisfação dos funcionários. Na era industrial, reinava nas organizações uma estrutura hierárquica, caracteriza pela conformidade, uniformidade e divisão do trabalho. Os trabalhadores trocavam o seu compromisso e lealdade, por uma segurança no trabalho e a possibilidade de realizar uma carreira na organização.

Nesta nova concepção de carreira com uma vertente mais individual, de responsabilidade do indivíduo e não mais da organização, o novo contrato psicológico assume um papel fulcral, já que a referência de sucesso antes caracterizada pela ascensão hierárquica dentro da organização, passa a ser explicada pelo próprio indivíduo. Este sucesso altera-se de uma condição objetiva para uma percepção subjetiva, onde o sucesso é cada vez mais psicológico e cada vez menos organizacional (Filho e Ribeiro, 2010).

Com este estudo, pretende-se perceber a importância que a existência do contrato psicológico (e do seu cumprimento) apresenta nas organizações apresenta, para o trabalhador, já que se trata de uma relação baseada na reciprocidade entre as duas partes. Remete para a visão do trabalhador sobre a sua organização, e tenta perceber o que se altera perante trabalhadores de gerações diferentes, nomeadamente as suas expectativas, a percepção de suporte ou apoio por parte da organização e a influência que apresenta em fatores como o comprometimento organizacional ou a satisfação no trabalho.

# Capítulo I - O contrato psicológico

## 1.1. Aspectos Conceptuais

### 1.1.1. Definição de contrato psicológico

A definição de um conceito nem sempre se forma de uma forma instantânea, vai-se consolidando ao longo dos anos, como acontece com este conceito de contrato psicológico. O tema Contrato Psicológico (CP) historicamente encontra diversas raízes, mas os trabalhos considerados como sendo as referências diretas apontam para os trabalhos de Argyris (1962), e Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley (1962). Três anos mais tarde, Schein (1965) faz referência aos contratos psicológicos de trabalho, sublinhando a sua importância na compreensão e a gestão dos comportamentos na organização (Roehling, 1997). A partir dos anos 80 começa-se a verificar a sua utilização na tentativa de explicar problemas que a organização não consegue debelar com outros conceitos organizacionais, tendo um papel importante no modo na gestão da organização. Com Schein (1980), houve uma reabilitação da noção de CP e foi-lhe atribuído o seu uso na compreensão de comportamentos dos indivíduos nas organizações, já que envolve um conjunto de expectativas não escritas que interferem na relação entre indivíduo e organização, onde mais tarde Nicholson & Johns (1985) utilizam o contrato psicológico como fundamentação do absentismo organizacional.

Numa fase inicial, os trabalhos encontrados que se relacionavam com o contrato psicológico se cingiam fora da psicologia organizacional (nomeadamente na Psicologia Clínica), até que a autora Denise Rousseau (1989) lança um artigo denominado *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, sendo a partir daí reconhecida como uma autora fundamental na compreensão dos contratos psicológicos e para toda a produção científica subsequente no campo dos estudos organizacionais.

A definição de CP ainda hoje não se apresenta de uma forma consensual entre vários autores (Guest, 2004). Várias definições foram dadas de forma a poder explicar este conceito, tais como:

*“Um contrato implícito entre o indivíduo e a organização que especifica as expectativas do que vão dar e receber na relação entre ambos”* por Kotter (1973, p.92), ou *“um conjunto de expectativas recíprocas entre um único empregado e a organização”* por Schein (1978, p.112).

Para Herriot e Pemberton (1985) refere-se como *“A percepção da relação entre ambas as partes, a organização e o indivíduo, e das obrigações implícitas no relacionamento. O contrato psicológico é o processo onde essas percepções nascem”* (p.45).

Para Rousseau (1989) significa *“Uma crença individual tendo em atenção os termos e condições de uma troca recíproca acordada entre a pessoa e a contraparte. O contrato*

*psicológico emerge quando uma parte acredita que uma promessa futura vai ser efetuada, onde é dada uma contribuição, e é criada uma obrigação que vai prestar benefícios futuros”* (p.123).

Anos mais tarde, a mesma autora define-o como um *“conjunto de crenças individuais acerca de obrigações mútuas entre um colaborador e a organização, e que se estabelecem na forma de promessas”*, enquanto para Sparrow e Cooper (2003), é visto como um *“conceito subjetivo que se baseia nas crenças que o indivíduo possui acerca das obrigações que a organização tem para com ele e as obrigações que ele tem para com a organização”* (p.97).

Guest (1998) designa o CP como um conceito que *“capta o espírito dos tempos”* (p.649) já que adapta às idiosincrasias das relações de emprego e destaca três causas que colocam o contrato psicológico como um constructo viável na apreensão das relações de emprego: a) retrata o processo de individualização das relações de emprego que ocorrem, em que o mercado de trabalho olha o trabalhador como um agente independente que dá conhecimentos e habilidades através de um conjunto de ajustes no mercado; b) foca a atenção na distribuição relativa de poder e nos custos da desigualdade de poder na relação de emprego e c) centra as investigações em conceitos organizações fundamentais como a confiança e equidade nas trocas sociais, e permite uma explicação na predição de consequências no trabalho, como a satisfação no trabalho, implicação organizacional, sentimento de segurança, motivação, cidadania organizacional, absentismo e a intenção de sair da organização (Guest, 1998).

O que confere a este tipo de contrato a palavra *“psicológico”* e não a palavra *“legal”*, prende-se com as trocas que se realizam, ou seja, na perceção de obrigações mútuas de cada uma das partes envolvida na relação, ao contrário do que aquilo que se encontra escrito ou explicitamente acordado (Conway & Briner,2005). Quando se fala de CP, verifica-se que se baseia na parte não visível do processo, naquela em que não aparece de uma forma explícita, mas que estará sempre presente na realização de qualquer contrato entre duas partes. Baseia-se em perceções e crenças de ambas as partes, e pretende conseguir um equilíbrio na reciprocidade que por vezes não é tido em conta.

### **1.1.2. As origens do Contrato Psicológico**

Muita das vezes, a relação entre trabalhador e organização<sup>2</sup> vai muito para além do simples contrato de trabalho, dando lugar assim um contrato de outra natureza que designamos de psicológico (Leiria, Palma e Cunha, 2006). O que se pode retirar da literatura disponível sobre o tema é que se pode compreender o CP mediante duas perspetivas. Numa primeira perspetiva, a bilateral, prevê-se uma troca entre as partes que estão envolvidas, assentando

---

<sup>2</sup> Ao longo do estudo, privilegiou-se a denominação trabalhador - organização, embora na literatura apareçam várias denominações, tais como empregado - empregador ou subordinado - subordinante por exemplo.

em expectativas mútuas, havendo assim um *locus* externo (i.e. indivíduo-organização) (Argyris,1960; Levinson, 1962; Kotter, 1973; Schein, 1980; Nicholson & Johns, 1985, cit. in Carochinho, 2009). Numa segunda perspectiva, a unilateral, esta fundamenta-se basicamente nas percepções individuais subjetivas do trabalhador para com a organização, tendo um *locus* interno. Nesta perspectiva destaca-se Rousseau (1990, p.390), definindo o conceito como “*uma crença individual de que uma promessa de um retorno futuro foi realizada, onde uma contribuição ou consideração foi oferecida, existindo uma obrigação de benefícios futuros*”.

A criação do CP refere-se a um processo de orientação laboral em construção, em que inclui uma amálgama de promessas trocadas entre os trabalhadores que chegam à organização e as pessoas já residentes nesta, durante os seus primeiros dias de trabalho (Tomprou & Nikolaou, 2011). Esta criação deste tipo de contrato tem repercussões ao nível da carreira dos indivíduos, onde a mudança nas relações de trabalho laboral devido à atual crise económica por exemplo, pode levar estes a incorporar um “novo” modelo de contrato psicológico na sua forma de pensar (Baruch e Bozionelos, 2010 cit. in Tomprou & Nikolaou, 2011).

Desde os trabalhos de Rousseau (1989;1995) os CP têm sido interpretados como um “contrato de promessa” que se baseia nas obrigações estipuladas entre o trabalhador e a organização empregadora. Para Rousseau (2011, p.193) a teoria do CP representa “*a relação de trabalho em termos de crenças subjetivas entre empregados e empregadores*”. Uma das questões chave neste contrato é a crença de que é feita uma promessa e que em troca dela é lhe dada uma certa consideração, obrigando ambas as partes a um conjunto de obrigações recíprocas (Rousseau, 1989, 2011). No entanto, trabalhos realizados nesta área mostram que as pessoas recém-chegados à organização já possuem expectativas sobre o trabalho em si, a organização e as possíveis relações interpessoais existentes no local de trabalho, podendo funcionar como a base da formulação do seu contrato psicológico (Thomas e Anderson, 1998 cit. in Tomprou & Nikolaou, 2011). Embora nem todo o tipo de expectativas sejam contratuais (Rousseau, 1990, 1995), algumas estão presentes no contrato e não podem ser negligenciadas durante a criação de CP.

Devido à natureza subjetiva do CP, diferentes indivíduos podem ter entendimentos e percepções diferentes sobre o contrato que acordaram (Rousseau, Robinson, 1994 cit. in Peirce, Desselle, Draugalis, Spies, Davis & Bolino, 2012). Este contrato fica acordado no entendimento do trabalhador, e a organização pode não compartilhar com este as mesmas crenças e obrigações que estão implícitas (Morrison & Robinson, 1997 cit in Peirce, Desselle, Draugalis, Spies, Davis & Bolino (2012). As expectativas e uma relação de equidade são conceitos que se encontram enraizados na criação do contrato psicológico. Geralmente as expectativas consistem naquilo que o empregado antecipa que irá acontecer e naquilo que irá receber do seu superior, distinguindo-se das promessas feitas pelo empregador como parte de um contrato, envolvendo sentimentos de confiança e a sensação de existência de um relacionamento que envolve obrigações recíprocas (Rousseau, 1989 cit. in Peirce *et. al.*,

2012). A equidade de expectativas será menos específica que o CP devido às pistas sociais e padrões internos de justiça, enquanto a violação do CP será mais intensa que expectativas não correspondidas já que envolve um sentimento de injustiça (Robinson & Rousseau, 1994 cit. in Peirce *et.al.*, 2012). Com as alterações contextuais dos locais de trabalho, houve um reforço na investigação desta área, onde na restante década de 80 e de 90, Denise Rousseau tem-se destacado com várias investigações, sendo responsável pelo conhecimento e propagação do conceito. No fundo, o que este “tipo” de contrato pretende, é chegar a um acordo em que satisfaça ambas as partes mas também as consciencializar de expectativas “reais” e de expectativas utópicas que não resultam num mercado de trabalho competitivo e “resultadista”.

### **1.1.3. Importância em contexto de trabalho**

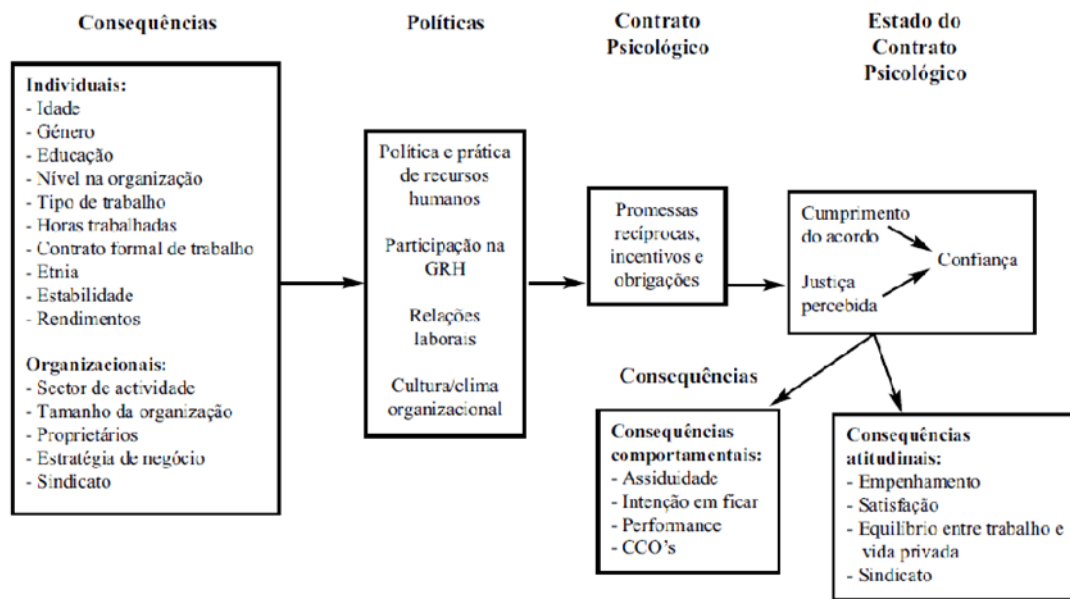
Atualmente, a entrada de um novo trabalhador numa organização acarreta um grande conjunto de alterações nas suas expectativas e na forma como este irá desempenhar o seu trabalho. De forma a atender aos novos desafios da competitividade, as organizações estabelecem com os trabalhadores uma multiplicidade de relações que não seguem o padrão de emprego tradicional (Kalleberg, 2003).

Autores como Munford (1995) e Sparrow (2000) destacam que as experiências que os trabalhadores vivenciam nestes últimos anos se dirigem para o acolhimento de novos elementos na construção dos seus contractos psicológicos, como por exemplo a participação em contextos que envolvem indivíduos com múltiplos tipos de vínculo e a migração do próprio indivíduo nas várias modalidades diferentes de contrato. Rosseau (1995) recorda que o contrato psicológico não se baseia apenas em promessas formais ou documentos escritos, mas também noutros formas de expressão de comprometimento e intenção futura, tal como a tradição e a cultura. Para Guest (2004), factores como as características e condições de vida pessoal dos indivíduos (e.g. idade, sexo, formação, situação familiar) e experiências anteriores em outros contextos na sua trajetória pessoal, tinham impacto na formação e manutenção desse contrato.

Para Rousseau (1996) as bases do CP se constroem antes que uma relação de trabalho tenha início, onde o candidato a um trabalho constrói de forma implícita, representações sobre a sua futura organização, podendo-lhe assim servir de referência para a sua opinião futura. Buyens e Vos (2001) e Guest (2004) referem que uma total compreensão do conceito de contrato psicológico demonstra ser importante aquando da introdução de novos empregados na organização, já que a gestão das expectativas pode evitar a existência de frustrações futuramente no contexto de trabalho. Para estes, os primeiros meses do trabalhador na organização são fundamentais, porque no desenrolar do processo de socialização com os restantes elementos (principalmente com a chefia), os trabalhadores mudam constantemente as suas perceções ao nível das promessas feitas por estes, condicionado a sua motivação, comprometimento e intenção de permanecer na organização.

Sparrow (2000) aponta que aspectos contextuais como a situação económica da organização ou até mesmo do país tenham influência sobre as expectativas do indivíduo e no seu grau de tolerância perante as várias alterações no contrato psicológico. Para este autor, “se o modelo do trabalhador estiver fixado num contexto de desemprego, em um trabalho temporário e com uma remuneração inadequada, estes tendem a ser vistos de forma positiva” (Sparrow, 2000, p.203).

Como tem sido mencionado, hoje vive-se numa época marcada pela mudança contínua (Leiria, Palma & Cunha, 2006) que é marcada pela introdução de mudanças importantes na relação laboral, levando a que modelos outrora utilizados para compreender a relação entre empregador e empregado, já não sirvam como uma ferramenta adequada para o estudo das relações de trabalho contemporâneas (Guest, 2004). Perante este panorama, não é suficiente apenas compreender a formação do CP ao se ajustar ao modelo de Rousseau (1995), mas também se releva importante estudar as suas causas e consequências (Guest, 1998). Portanto, Guest (2004) elaborou um modelo de desenvolvimento do Contrato Psicológico com um maior teor integrativo, já que não considera apenas o contexto imediato em que o CP progride, mas também um contexto mais lato, possibilitando aprofundar as suas causas, naturezas e consequências (Figura 1).



Fonte: Guest (2004)

**Figura I - Modelo de desenvolvimento do Contrato Psicológico de Guest**

Este modelo de Guest (2004) tem em conta um conjunto de fatores contextuais, que se divide em fatores organizacionais (e.g. estratégia de negócio, as práticas de Recursos Humanos, a cultura e o clima organizacional) e fatores individuais (e.g. idade, o tipo de contrato psicológico, as habilitações literárias, entre outros). Apesar destes fatores contextuais mais latos, o autor também considera que as políticas e práticas de recursos humanos

desempenham um papel importante sobre o CP. As organizações alteram a sua estratégia de negócio com base nas práticas de gestão de Recursos Humanos que utilizam, influenciando o CP dos trabalhadores, pela forma como estes interpretam os termos e condições do seu trabalho (Rosseau & Wade - Benzoni, 1994). Este modelo de Guest (2004) menciona as possíveis consequências que o CP aparenta apresentar nas organizações (e.g. empenhamento, satisfação, comportamentos de cidadania organizacional ou intenção em permanecer ou sair da organização).

Ao se comparar os modelos de Rousseau e de Guest, possibilita perceber que o modelo de Rousseau (1995) se foca sobretudo em fatores responsáveis pelo desenvolvimento do CP de um nível mais micro, delimitando fatores organizacionais às pistas sociais e à comunicação de promessas. Já no modelo de Guest (2004), este vem reforçar a importância de outras características organizacionais, como os proprietários da organização ou a estratégia da organização que também influenciam o desenvolvimento do CP.

#### **1.1.4. O “novo” contrato psicológico**

Tendo como termo de comparação as exigências e expectativas requeridas e esperadas por um contrato psicológico entre o trabalhador e uma organização, pode-se denominar um “novo” e um “velho” CP. Para Stone (2001) a existência de um “novo” CP apresenta diferenças significativas, quando comparado com o “velho” CP. Enquanto o “velho” se centrava no objetivo de fixar o trabalhador na organização, dando a oportunidade de promoção e segurança associado a um aumento do salário e de benefícios, o “novo” preocupa-se com a oportunidade de os trabalhador desenvolver as suas competências, ser valorizado no local de trabalho, sentir que faz parte da organização e que é importante para esta e com a necessidade de permitir uma melhor comunicação dentro da organização (Folger, 2004).

Este CP pretende que o trabalhador perceba o que a organização necessita e que a partir daí contribua para que os seus objetivos organizacionais sejam cumpridos, ao invés de os trabalhadores se dedicarem exclusivamente ao seu trabalho e a tarefas já previamente identificadas e definidas (Lawler, 1994; Boswell, 2006 cit in Boswell, Colvin & Darnold (2008). Espera-se que haja iniciativa por parte dos trabalhadores no alcance dos objetivos através dos seus conhecimentos, capacidades e habilidades (Sims, 1991 cit. in Boswell *et al.*, 2008), tendo de haver também da parte da organização a preocupação que estes compreendam e conheçam os objetivos a que se pretendem chegar e motivá-los para a sua concretização (Boswell *et al.*, 2008). Na relação entre empregado e empregador, estas mudanças também apresentam um papel fundamental no seu ajuste e desenvolvimento. O fulcral desta relação passou de ser a segurança dada pela organização em troca de lealdade e do empenho do colaborador, para passar a ser a viabilização da empregabilidade em troca do empenhamento do trabalhador. A relação que se pode chamar de “paternalista”, onde a organizações “cuidavam” dos seus trabalhadores (Hall e Moss, 1998) foi alterada.

O relacionamento entre organização e trabalhador passara assim a catalogar-se como uma parceria, ao invés da antiga relação conotada como paternal, onde o valor e a identidade do empregado são da sua responsabilidade, havendo uma menor probabilidade de um relacionamento a longo prazo (Kissler, 1994). Apesar dos trabalhadores se apresentarem menos empenhados (Boswell *et. al.*, 2008), há um maior esforço e obtêm desempenhos superiores àqueles que são necessários (Nicholson, 1998). Através deste novo tipo de contrato, a motivação terá tendência a aumentar, visto que apresenta desafios diferentes dos anteriores, e por que o trabalhador apercebe-se da sua importância para os resultados da organização (Anderson & Schalk, 1998 cit. in Boswell *et. al.*, 2008). Pode-se considerar que a “segurança” que antes era atribuída aos trabalhadores relativamente ao seu emprego deixou de ter um peso importante na conceção dos contratos psicológicos, sendo substituída por uma maior autonomia, responsabilidade e interdependência entre equipas de trabalho (Boswell *et. al.*, 2008). Substituem os contratos transacionais com contratos relacionais, privilegiando conceitos como a confiança e o apoio social e emocional (Nicholson, 1998).

Para além dos padrões de gestão que se se alteram, também as normas dos contratos psicológicos se encontram em mudança (Herriot & Pemberton, 1994 cit. in Ven, 2004). Mudanças no panorama económico, aumento da competitividade, alterações no ambiente e nas estruturas organizacionais (Boswell *et al.*, 2008), assim como a importância que o trabalhador dá não só à organização mas também à segurança do seu emprego no mercado de trabalho (Anderson & Schalk, 1998 cit. in Ven, 2004). Também os processos de produção encontram-se em mudança, numa fase de transição onde antigas estruturas já não são suficientes (e.g. setor de economia baseada na era industrial, como o setor público), acabando se verificar essas mudanças no setor privado, caminhado em diferentes formas de produção e num novo modelo de organização de trabalho (Stone, 2004).

Pode-se constatar que muitas das alterações foram inevitáveis e muitas das vezes essenciais para a economia do país. O que se verifica atualmente com a onda de agregações e privatizações de empresas apresenta-se como explicação para esta mudança no paradigma do contrato psicológico. É óbvio que o conceito tradicional de contrato de emprego não faz sentido, quando por exemplo se assiste a uma relação empregado - empregador tendo como base os contratos temporários, ou outros tipos de trabalho precário (Smithson e Lewis, 2000; Guest, 2004). Verifica-se uma aposta numa organização de trabalho ancorada em equipas, círculos de qualidade e equipas de trabalho auto - geridas, reduzindo a necessidade de supervisão (Ferreira, 2007). Provoca a desapareção de níveis de chefia intermédios e para a diminuição de oportunidades de promoção, especificamente no sentido hierárquico vertical (Cappelli, 1997).

## 1.2. Da natureza do Contrato Psicológico às suas funções

### 1.2.1. Relação trabalhador - organização

O ser humano sempre teve a necessidade de se relacionar com as outras pessoas, seja devido às normas, leis e condutas que nós regemos, mas também por ser uma necessidade que nos é característica. Como Aristóteles referia, *“o homem é por natureza, um animal social”... e “quem não conseguir levar uma vida comum, ou é de tal forma auto - suficiente, que consegue prescindir dela, não partilhando a sociedade, ou é uma besta ou é um Deus”* (Aronson, 2002, p.243).

Este tipo de “necessidade” também pode ser aplicado num contexto laboral, onde a relação entre o trabalhador e a sua entidade patronal explica em grande parte o sucesso da organização. As relações entre trabalhadores e a organização no contexto organizacional sempre foi grande motivo de interesse para académicos e investigadores, ainda mais quando se defende atualmente a importância do capital humano com sendo uma variável que faz a diferença na competitividade e no sucesso organizacional das organizações atualmente. Um exemplo desta importância pode ser dado pela frase de Thomas Watson, dono da organização *International Business Machines (IBM)* onde referia a importância do capital humano nas organizações ao afirmar: *“Acabem com os meus recursos financeiros, acabem com as minhas infraestruturas, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem-me as pessoas em que eu investi e com quem eu trabalho, porque assim reconstruirei o meu império outra vez”* (Dias e Paraíso, 2011, p.106).

Para Nicholson (1998), quando um contrato é concretizado é essencial que ambas as partes obtenham um consenso, e que possuam autonomia, competências interpessoais e capacidade de negociação de forma a poderem ser claros nos seus objetivos e expectativas em relação a si e à outra parte. Para Simon (1951 cit. in Folger, 2004; Kelly, 2004), esta relação de trabalho utiliza um tipo de contrato formal que se baseia no princípio da autoridade, onde exigências são feitas por parte do empregador ao empregado, mas sempre dentro dos valores da equidade para que o empregado lhe possa atribuir legitimidade, não devendo assim que essas exigências sejam abusivas. Contratos psicológicos servem como sinais para os funcionários sobre o estado da sua relação com a organização (Guest, 2004). A teoria do contrato psicológico de Rousseau (1995) prediz que quando um trabalhador possui uma relação com uma organização, relação esta caracterizada por um investimento mútuo e recíproco, as duas partes se encontram mais ligadas e mais comprometida uma como a outra (Dabos & Rousseau, 2004). O trabalhador antecipa assim o seu futuro com uma maior satisfação, comprometimento e com uma diminuição na intenção de abandono da organização. Ocorre nesta relação obrigações mútuas que em grande parte se encontram enumeradas no chamado contrato de trabalho formal, mas na generalidade as obrigações são de carácter implícito, onde raramente são tidas em conta (Anderson & Schalk, 1998).

Estudos de Rousseau (1990, 1995) relativos ao CP têm sido apontados como referência para a interpretação de mudanças que se forem verificando na relação empregado-empregador. Coyle - Shapiro & Kessler (2002) destacam que investigações ligadas ao CP permite entender as obrigações recíprocas entre o trabalhador e a organização. De uma forma geral, é criada uma relação psicológica segura e estável com a organização, em que fica definido que padrão de expectativas a organização deve apresentar e proporcionar e aquilo que o trabalhador deve retribuir. Caso não haja capacidade ou disposição para serem cumpridas essas expectativas e obrigações, poderá levar a fortes reações emocionais (Anderson & Schalk, 1998).

Esta última ideia vem de encontro com os princípios do CP e da consequente equação da relação trabalhador - organização, onde se pretende uma justiça percebida na relação, uma equidade nesta parceria, mantendo as duas num patamar igualitário relativamente aos ganhos e às perdas de cada parte. No fundo, é o que descrevem Davenport & Harris (2007, p.24) onde refere que consiste no “ *laço que liga indivíduos e entidades deriva da capacidade e vontade de cada um para proporcionar lucro ao outro*” e que “ *a relação supõe um proveito mútuo sem que nenhuma das partes prospere às custas da outra*”.

### **1.2.2. Desenvolvimento do Contrato Psicológico**

A forma como o CP entre trabalhador e organização se desenrola ao longo do tempo depende em grande parte de vários fatores, tendo este a possibilidade de ser alterado mediante as opções de ambas as partes, não sendo assim um contrato estagnado a partir do momento em que é realizado. Existem dois tipos de fatores que podem influenciar o desenvolvimento dos contratos psicológicos: fatores individuais internos e fatores externos (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Os fatores internos são os motivos e expectativas que um indivíduo estabelece, de acordo com o que espera adquirir através do contrato de trabalho. Muitas vezes estão associados a fatores económicos (maior remuneração económica), a fatores sócio emocionais/profissionais (sensação de coletividade ou afiliação), e a fatores de autoestima e utilidade social (participação no desenvolvimento de ideias e na colaboração para a obtenção de resultados). Em relação aos fatores externos, a informação social que o indivíduo recebe sobre a sua situação integra um fator de enorme importância, onde o empregado percebe a sua chefia direta como o principal agente organizacional como forma a estabelecer e a manter o CP. De outra forma, os próprios colegas de trabalho desempenham um importante papel como condutores de informação sobre a organização, sendo fundamentais no processo de socialização e na definição do CP, já que ao partilharem valores como a justiça, integridade e confiança, e pelo facto de se colocarem como “iguais”, permite-lhe avaliar o sentido de equidade da organização, comparando com os seus pares a troca de informação sobre vários elementos do contrato formal e práticas presentes nas relações entre colegas de trabalho e a chefia.

O CP altera-se em função do tempo, de acordo com as mudanças nas necessidades das organizações e dos trabalhadores se alteram. O contexto onde o contrato se desenvolve

altera-se, onde o indivíduo aumenta a sua área de aceitação e de influência, estreitando-se a sua relação de trabalho. Ao atuar em função dos seus valores e cultura, o indivíduo torna-se mais valioso para a organização, sendo já menor o esforço necessário para um bom desempenho, por já dominar o trabalho (Schalk e Freese, 1997).

Se estas alterações forem aceitáveis para o trabalhador, o CP mantém-se equilibrado, não tendo consequências ao nível do comprometimento e desempenho, estando as expectativas ajustadas pelas duas partes. Se por acaso, é imposto novas exigências, mas que a organização proporciona algo que lhe satisfaça necessidades, poderá ocorrer uma revisão do contrato, ou se existe o sentimento de que as exigências ultrapassam um limite aceitável, existe a possibilidade de ocorrer um desvio cognitivo ou de contrato, condicionando a revisão do contrato ou até mesmo o seu abandono (Schalk e Freese, 1997).

Assim, este CP pode ser considerado um contrato orientado para o futuro, já que sem a expectativa de permuta futura, nenhuma das partes se sente incentivada a contribuir, podendo assim a relação não “sobreviver”. Crenças e percepções relativas a promessas e a aceitações implícitas são a base do CP, onde cada parte acredita que ambas fizeram promessas e aceitaram as mesmas condições do contrato (Rousseau, 1989a). Pela impossibilidade os contratos formais não eliminarem toda a ambiguidade existente nas relações interpessoais, o CP vem reduzir a incerteza individual, adquirindo uma sensação de segurança, aquando acreditam que se tem um acordo compreendido com a organização (Shore e Tetrick, 1994).

### **1.2.3. Contrato formal e Contrato Psicológico**

Embora se complementem, o CP apresenta algumas diferenças em relação ao chamado contrato formal e/ou legal. Este está sujeito a uma legislação laboral (Decreto - Lei nº7/2009, de 12 de Fevereiro). De acordo com o artigo 1º do decreto acima mencionada, o contrato de trabalho encontra-se sujeito, em especial, aos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, assim como aos usos laborais que não contrariem o princípio da boa-fé. Segundo o artigo 11º, o contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas. Aquilo onde o contrato formal de trabalho não consegue “atuar”, o CP permite preencher essas falhas (Rousseau, 1989b). Para Bragança (2006), os contratos formais não conseguem suprimir toda a incerteza, possibilitando com a utilização do CP a redução da incerteza individual, assim como uma maior sensação de segurança.

A noção que se fica, é que a existência de um contrato não implica a ausência do outro, sendo certo que o contrato psicológico existirá sempre devido a tudo o que este engloba (i.e. expectativas, promessas realizadas), mas para a sua compreensão, deve ser feita uma pequena distinção e perceber qual o objetivo de cada um e de que forma estes se complementam.

#### 1.2.4. Funções do Contrato Psicológico

Embora o CP apresente inúmeras funções, três poderão ser sublinhadas como sendo as essenciais. Uma das suas funções consiste na *redução da insegurança*, o que significa o atenuar do nível de insegurança resultante de omissões ou ambiguidades não clarificadas pelo contrato formal (Chambel & Fontinha, 2009). Uma segunda função prende-se com o seu *sentido orientador do comportamento dos indivíduos na organização*, onde na relação de trabalho se tende a comparar obrigações e compensações entre as partes, ajustando o seu comportamento em função da avaliação que fazem desse resultados (Leiria et. al., 2006). A terceira função principal do CP consiste na *promoção do desenvolvimento de um sentimento de influência dos indivíduos sobre a organização*, isto é, a organização “provoca” no trabalhador, o sentimento de que estes enquanto atores organizacionais, poderem influenciar o seu próprio destino na organização, apresentando um papel ativo e decisivo relativamente ao cumprimento das suas obrigações (Leiria et. al., 2006).

As promessas não se encontram necessariamente explícitas, nem a suas obrigações necessariamente escritas por ambas as partes, logo o CP é de uma natureza percetiva, que lhe confere um carácter subjetivo e idiosincrático. Pode ser definido como um acordo implícito, não formal e baseado em promessas, sendo estas decorrentes de crenças individuais importantes na moldagem de atitudes e comportamentos dos sujeitos com a organização onde trabalham (Rousseau, 1989a; Conway & Briner, 2005; Randmann, 2009; Tyagi & Agrawal, 2010).

#### 1.2.5. Tipos de Contrato Psicológico

Devido à necessidade de compreender o conceito de CP, classificou-se vários tipos de contratos que ligam os indivíduos às organizações. Estes tipos de contrato podem ser considerados mediante duas dimensões básicas: o seu nível (i.e. individual ou grupal) e a perspetiva (interna ou externa) (Rousseau, 1995). Com o cruzamento destas dimensões, gera a existência de quatro tipos de contratos:

O *contrato psicológico* apresenta-se a um nível individual e decorre de uma perspetiva interna. Consiste em algo que existe na “mente” dos trabalhadores da organização, e baseia-se em observações que esses mesmos indivíduos projetam sobre a sua vida organizacional, decisões e ações de outros atores organizacionais. Logo há tantos contratos psicológicos como colaboradores organizacionais (Castanheira e Caetano, 1999). O *contrato implícito* consiste ainda num nível individual mas já numa perspetiva externa. Consiste na forma como os observadores percebem uma relação contratual. Distingue-se do primeiro por ser visto como um padrão de interações emergentes das interações entre as partes (e.g. indivíduo e organização), e que se torna parte da estrutura social de que a relação faz parte. Os observadores (que podem ser considerados como a “terceira parte” na relação) podem ser importantes na (re) definição do CP, onde por exemplo a forma como um membro interpreta

a relação entre colega e a organização a que ambos pertencem, pode ajudar na aferição da justiça organizacional, influenciando assim o CP que liga os trabalhadores à organização (Rousseau, 1995; 2000). O *contrato normativo* apresenta um nível grupal, com uma perspectiva interna, e pode ser considerado um CP grupal/organizacional. Acontece quando ocorre uma concordância acerca das facetas do seu CP individual. Este contrato ocorre quando por exemplo um grupo percebe que a organização lhe proporciona um tratamento diferente, levando à criação de um CP peculiar, sendo partilhado no seio do grupo e díspar do contrato assumido por outras entidades coletivas. O *contrato social* compreende as normas culturais vigentes numa determinada sociedade ou coletivo, servindo como modelo de interpretação para os contratos psicológicos individuais, já que oferece informação às pessoas sobre o que devem esperar da organização e qual a forma que devem responder dentro da organização.

Os trabalhos de Rousseau serviram como modelo para estudos posteriores, especialmente na classificação dos tipos de CP em relação a: expectativas sobre a duração da relação entre empregador e trabalhador, e o grau de especificidade das obrigações recíprocas entre as duas partes. Desse enquadramento, resultam também dois tipos de CP mais amplamente conhecidos: os transacionais (e.g. transação comercial, onde cada parte tem obrigações específicas, numa relação de curta duração) e os relacionais (e.g. relacionamento com obrigações fluidas, dentro de um contexto de uma relação de longa duração ou sem um fim determinado (Rios & Gondim, 2010).

De um modo geral, através da literatura, pode-se dividir o conteúdo do CP em dois tipos principais, no relacional e no transacional (Ferreira, 2007). De acordo com Anderson e Schalk (1998, cit. in Correia & Mainardes, 2010), estes tipos de contrato psicológico são resultantes da reunião dos objetivos de trabalho que a organização espera do trabalhador (i.e. nível de desempenho) e da duração do contrato formal de trabalho. Dos tipos de CP, o relacional pode ser descrito como um contrato a longo prazo, de um carácter abrangente, dinâmico e subjetivo, onde se privilegia a troca de elementos quantificáveis, ligados à área financeira (e.g. remuneração, benefícios económicos) (Ferreira, 2007). Já o contrato transacional apresenta-se como um contrato de curta duração, sendo mais específico, objetivo e observável, predominando a troca de elementos quantificáveis (Rousseau, 1990a; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Rousseau & Wade-Benzoni, cit. in Ferreira, 2007).

Para além dos contratos transacionais e relacionais acima mencionados, surgem outros dois tipos de CP, os equilibrados e os transicionais (Rousseau, 1995). Os equilibrados são realizados em organizações que embora a filiação aos trabalhadores dependa do seu desempenho, valorizam o relacionamento existente entre ambas as partes. Os transicionais, contrastando com os anteriores, não apresentam de uma forma clara os termos do contrato, sendo explicado pelas possíveis mudanças nas organizações (Rousseau, 1995; Arnold, 1997 cit. in Ferreira, 2007).

Pode-se constatar através das diferentes formas contratuais, que o CP embora se apresente sempre como o mesmo objetivo, apresenta algumas especificidades, seja ao nível em que ocorrem, seja de acordo com diferentes perspectivas, seja de acordo com as expectativas apresentadas ou relativamente às obrigações envolvidas entre as partes. Devido a todas as condicionantes presentes no local de trabalho, apresenta-se como um contrato com um grande poder de adaptação e de abarcar diversos formatos de trabalho.

### **1.2.6. Renegociação do Contrato Psicológico**

A renegociação do CP apresenta-se como sendo uma consequência esperada. Com a grande pressão competitiva que as organizações estão sujeitas, estas são obrigadas a romperem parte do acordo psicológico que administrava as suas relações com os empregados. Com todas estas mudanças, tornou-se necessário haver uma renegociação do CP. Esta renegociação pode ser feita através de duas estratégias, através da Acomodação e/ou Transformação. Na Acomodação, os termos do contrato são “modificados, clarificados, substituídos ou desenvolvidos” (Rousseau, 1996, p.50), mantendo-se dentro do mesmo estilo do antigo contrato. Na transformação, as mudanças demonstram-se radicais e espera-se que um conjunto de expectativas passe a valer (Rousseau, 1996). Incluem-se questões mais circunscritas, como a nova forma de trabalhar (multifuncionalidade, responsabilidade sobre a tarefa, trabalho em equipa), assim como questões mais amplas, como a garantia ao emprego. Se a transformação do CP for bem conduzida, leva a uma nova base de relacionamento e comprometimento. Se pelo contrário for mal conduzida, será entendida como a violação do contrato estabelecido, com consequências negativas para a organização. Para se mudar esse contrato, irão ser encontrando várias dificuldades, e que para algumas pessoas, nomeadamente os empregados mais antigos, ficaram “*emocionalmente e intelectualmente bloqueadas*” (O`Reilly, 1994, p.30).

Rousseau (1996) refere que a modificação que possa ocorrer se apoie na teoria do processo psicológico de busca de informações, apontando que informações antigas sejam “descongeladas”, para que um novo quadro mental possa ser criado. Assim, Rousseau propõe um processo em quatro estágios:

Ameaça ao antigo contrato - Nesta fase, as bases do contrato atual irá ser questionada e sofrem a ameaça, sendo necessário que as razões que levam a esta mudança no contrato sejam percebidas como legítimas por parte dos empregados.

Preparações para a mudança - Nesta fase verificam-se os sinais da mudança. As pessoas denotam que o antigo contrato deixa de funcionar e que se formam bases para um novo relacionamento (sinais e ações que simbolizem o fim do velho contrato, a compreensão que nesta fase as perdas percebidas são maiores que os ganhos futuros, e implementação de estruturas e esquemas transitórios que facilitem a mudança).

De fato, resultados recentes tem demonstrado que os funcionários das organizações alteram as obrigações acordadas em função das avaliações a que são submetidos, bem como os incentivos que recebem, ajustando assim o contrato psicológico com a entidade empregadora (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; De Vos, Buyens & Schalk (2003); Robinson *et al.*, 1994). Indo em conta com a pertinência deste estudo, tem sido sugerido através de diversos estudos que a idade desempenha um papel importante nos contratos psicológicos (Bal, de Lange, Jansen, & van der Velde, 2008; Schalk, 2004). Para além do mais, Herriot e Pemberton (1997) argumentam que a negociação de contratos psicológicos podem ser influenciados pelas necessidades individuais e pelas suas escolhas, já que para algumas pessoas, o trabalho constitui-se como sendo um aspeto importante na sua vida, estes encontram-se mais motivados para negociar um contrato psicológico favorável com a organização.

### **1.3. Consequências para o (im) cumprimento do Contrato Psicológico**

O objetivo deste subcapítulo pretende apresentar o impacto que nomeadamente o cumprimento do CP (ou não) apresenta nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho, especificamente em dois resultados, tanto individual como organizacional, ou seja, no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho. Irá ser apresentada a sua definição e conceptualização, e a relação que estes resultados apresentam com o CP, e também o significado de quebra e violação do contrato psicológico e as possíveis consequências desse acontecimento.

Os conteúdos dos contratos demonstram ser importantes, já que diferentes conteúdos levam a diferentes resultados individuais e organizacionais, tais como a satisfação com o trabalho e a implicação organizacional (Conway & Briner, 2005). As 3 respostas mais investigadas relativas ao cumprimento e incumprimento do CP têm sido as respostas cognitivas de satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e a intenção de sair (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). No rol das possibilidades de vínculos presentes na gestão estratégica de pessoas, o contrato psicológico encontra-se subjacente nas dinâmicas das organizações interessadas em ligar a relação do individuo com o ambiente de trabalho, sendo este o elemento que une o empregado à organização, tendo este tal importância que quando é infringido, esses trabalhadores apresentam um decréscimo no comprometimento com os objetivos da organização (Leite e Albuquerque, 2011). O cumprimento do CP pode ser visto como uma variável explicativa das atitudes e comportamentos dos trabalhadores, contando que estes acreditam que a organização manteve as promessas que lhe foram feitas. Se as promessas forem cumpridas, mantém-se o desejo de continuar e a satisfação na relação, mas se por outro lado essas promessas não forem cumpridas, aparecem emoções negativas e o desejo de sair da relação (Conway & Briner, 2005). O que se verifica após o trabalhador perceber o cumprimento do contrato psicológico, verifica-se no desenvolvimento da implicação organizacional, em que ao se manter na organização, o indivíduo adquire

conhecimentos sobre o seu trabalho, os objetivos que se pretendem, os valores da organização, expectativas relativas ao seu desempenho, assim como as suas consequências e implicações (Knights & Kennedy, 2005).

### **1.3.1. O (im) Cumprimento do Contrato Psicológico**

Sendo as obrigações que existem no CP contribuições futuras na relação de troca entre trabalhador e organização, espera-se que o cumprimento das obrigações no futuro influenciem a forma como os indivíduos percebem a relação de troca e como se comportam nessa relação (Coyle - Shapiro & Kessler, 2002). Quando se percebe que as obrigações dos trabalhadores são equivalentes às da organização, diz-se que é uma troca equilibrada e que o contrato é cumprido, isto é, o Cumprimento do Contrato Psicológico (CCP) que remete para as percepções globais do indivíduo de que a organização cumpriu os termos do contrato de uma forma equitativa (Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2008).

Existe um forte consenso entre investigadores de que o CCP consiste numa variável relevante para se compreender as atitudes e comportamentos das pessoas (Parzefall, 2007). Uma das grandes características das obrigações referidas anteriormente, é que estas podem ser cumpridas ou violadas. Baseando-se um contrato psicológico em obrigações (Morrison & Robinson, 1997), o contrato psicológico também poderá apresentar a terminologia utilizada com as obrigações, podendo este ser cumprido ou violado. Diversos estudos apontam para a existência de uma relação entre resultados positivos para a organização e o cumprimento. Por exemplo, Leiria e Cunha (2006) mostram que com o CCP, os trabalhadores apresentam melhores níveis de motivação, confiança e empenhamento no trabalho, ou Hui, Lee & Rousseau (2004) e Coyle - Shapiro (2002) que destacam a existência de evidências que ligam o cumprimento do CP a comportamentos de cidadania organizacional, ou Guest (2004) com variáveis como a satisfação no trabalho e motivação.

Quando é cumprido, os empregados reduzem a sua dívida para com a organização, através de comportamentos e atitudes positivas dirigidas para a organização (Blau, 1964 cit. Sparrow & West, 2002). Passam a confiar mais na organização, demonstram a vontade de ficar na organização e uma maior implicação para com esta (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Kalleberg & Rogues, cit. in Guest, 2004; Lester & Kickul, 2001; Lester, Kickul & Bergmann, 2007; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Turnley & Feldman, 2000). Quando as organizações cumprem o CP, está a passar para os seus trabalhadores a imagem de que eles constituem um ativo valioso que a organização não quer perder, surgindo um sentimento de que possui uma posição respeitada e dignificada dentro da organização (Lester, Kickul & Bergmann, 2007).

Para Conway & Briner (2005), os estudos existentes demonstram que as causas do incumprimento podem ser devido a uma inadequada provisão de práticas de gestão de recursos humanos, ausência de suporte das chefias e da organização, acontecimentos que

ocorrem fora da organização, e quando os trabalhadores comparam o seu acordo e que o consideram desfavorável em relação a outros trabalhadores.

No caso de a organização cumprir com as suas promessas, os trabalhadores sentem-se mais valorizados, a confiança que deposita na organização tende a aumentar e a satisfação aumenta relativamente ao seu trabalho (Morrison & Robinson, 1996). No entanto, ao perceberem, ao perceberem que a organização não foi capaz de lhe assegurar o que foi prometido, os trabalhadores experienciam sentimentos de raiva, desconfiança e traição (Raja, Johns & Ntalianis, 2004). A existência destes sentimentos provoca resultados negativos, como o aumento na intenção de abandonar a organização (Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 2000; De Vos, Buyens & Schalk, 2003; Raja, Johns & Ntalianis, 2004), redução da sua satisfação no trabalho (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005; Bal, De Lange, Jansen, Van Der Velde, 2008; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007), baixos níveis de comprometimento organizacional (Sturges, Conway & Guest, 2005), uma reduzida disponibilidade para participar em comportamentos de cidadania organizacional (Turnley & Feldman, 2000), e uma diminuição do desempenho no seu trabalho (Orvis, Cortina & Dudley, 2008).

### **1.3.2. Compromisso/Comprometimento organizacional**

Um dos grandes focos em que o CP se debruça consiste no compromisso e no envolvimento que o trabalhador apresenta com a organização onde trabalha. Knights & Kennedy (2005) definem o comprometimento organizacional como uma forte identificação com a organização e com os seus objetivos, uma grande determinação no trabalho em nome da organização e manter o desejo de permanecer nesta.

Meyer e Allen (1991) adotam uma abordagem tridimensional da implicação, com uma componente afetiva, uma componente de continuidade e uma componente normativa. A componente afetiva destina-se ao vínculo emocional, a identificação e envolvimento que o indivíduo tem para com a organização, demonstrando uma grande satisfação por fazer parte da organização. A componente de continuidade remete para a permanência do indivíduo na organização, por se aperceber que a se sair, lhe trará custos negativos, sendo a permanência justificada por uma necessidade financeira ou de outra ordem. A componente normativa espelha um sentimento de obrigação em permanecer na organização, ou seja, os trabalhadores sentem que devem permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991). Para Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), o conceito de comprometimento organizacional assume um papel diferenciador e explicativo no tipo de vínculo e relação que se realizam entre trabalhador e organização.

### 1.3.3. Contrato psicológico e o comprometimento/compromisso organizacional

Uma das partes mais intrigantes na gestão dos contratos psicológicos remete para o impacto no comportamento individual e organizacional quando este é violado. Uma vez violado esse contrato e não se cumprir com as obrigações assumidas, ocorrem certas consequências negativas nas atitudes e comportamentos dos funcionários, como a diminuição do comprometimento organizacional, confiança organizacional, no comportamentos de cidadania e /ou no aumento de fenómeno de *turnover* (Guzzo & Noonan 1994; Robinson & Rousseau 1994; Robinson & Morrison 1995; Kickul 2001; Lo & Aryee 2003; Restubog, Bordia & Tang 2006, citados por Tomprou, Nikolaou & Vakola, 2012).

Segundo McDonald e Makin (2000), existe obviamente uma ligação entre CP e o comprometimento com a organização. Indivíduos com contractos psicológicos com uma forte componente transaccional, contrariamente à relacional, tendem a apresentar níveis mais baixos de comprometimento com a organização. Estes referem também que sob o enfoque do modelo de Meyer e Allen (1991), empregados com elevado comprometimento de “continuação” para com a empresa, tenderiam a desenvolver um CP do tipo transaccional, enquanto aqueles com um maior comprometimento afetivo teria como componente relacional o mais predominante nos seus contractos psicológicos. O comprometimento normativo teria influência na existência de determinadas características de ambos os contractos. De uma forma tendencial, trabalhadores mais comprometidos com a organização, apresentam assim uma maior probabilidade de permanecerem na organização e de se esforçarem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos que a organização estipulou.

### 1.3.4. Satisfação no trabalho

O conceito de satisfação no trabalho apresenta-se como um fenómeno de difícil definição, já que consiste num estado subjetivo, que vai variar de pessoa para pessoa, uma vez que em situações idênticas, diferentes pessoas reagem e valorizam aspetos diferentes (Fraser, 1983). Embora não haja um consenso geral sobre a sua definição, alguns autores apresentam a explicação do que poderá ser a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho pode ser definida como um “estado prazeroso e emocional resultante da avaliação do seu trabalho ou das suas experiencias de trabalho” (Locke, 1976, p.130) ou “um estudo emocional expresso através da avaliação efetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavor” (Brief, 1998, p.86). Já para Robbins (2009) consiste na “atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias de organização, o ambiente económico - financeiro, as metas e objetivos da organização e os interesses e desejos dos trabalhadores entendidos de uma forma singular e coletiva” (p.98).

A satisfação no trabalho é grandemente relacionada com alguns resultados organizacionais, como a intenção de abandonar a organização, o nível de desempenho, com o grau de compromisso com a organização e a percentagem de absenteísmo (Saari e Judge, 2004; Gaertner, 1999; Iverson & Deery, 1997). Grande parte da literatura referente ao tema refere que existem várias causas que levam a uma boa satisfação no trabalho. Por exemplo, é referido a segurança no trabalho, oportunidades promocionais, o apoio dos colegas e a autonomia no trabalho demonstram ter uma influência positiva sobre a satisfação no trabalho (Iverson & Deery, 1997; Gaertner, 1999). Já a rotatividade, a sobrecarga de trabalho e a ambiguidade encontram-se negativamente relacionados com a satisfação no trabalho (Iverson & Deery, 1997; Gaertner, 1999). De acordo com Saari e Judge (2004), a natureza do trabalho em si tem a maior influência na satisfação no trabalho, e que de acordo com Lambert, Hogan e Barton (2001), esta satisfação no trabalho consiste numa resposta de teor afetivo que resulta de uma comparação que o trabalhador faz relativamente aos resultados apresentados e aqueles que eram esperados.

### **1.3.5. Cumprimento do Contrato Psicológico e a Satisfação no Trabalho**

Pesquisas anteriores sugerem a discrepância entre aquilo que foi prometido e aquilo que foi prometido, podendo levar a sentimentos de injustiça e conseqüentemente, a insatisfação no trabalho (Turnley & Feldman, 2000). Também Bal, Lange, Jansen & Velde (2008), Zhao *et al.* (2007), Tekleab, Takeuchi & Taylor (2005) confirmam a relação entre o CCP e a satisfação no trabalho. Esta satisfação no trabalho pode ser definida como uma resposta a um conjunto de fatores percebidos pelo indivíduo como mais ou menos ajustados às suas expectativas (Cunha, Rego, Cunha., & Cardoso, 2007), sendo um julgamento sobre as expectativas cumpridas ou não cumpridas (Sparrow & West, 2002), resultantes da comparação entre o que o trabalhador quer receber do emprego e o que de fato está a receber (Locke, 1976, cit. in Zhao *et al.*, 2007).

O modelo teórico da violação do CP (Morisson & Robinson, 1997) propõe que quando um trabalhador percebe uma discrepância nas promessas que foram feitas entre ele e a organização, apresenta uma tendência de resposta com base na insatisfação no trabalho, resultando no aumento do absentismo e do *turnover* (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Hackett, 1989). Ao permanecerem na organização, estes trabalhadores insatisfeitos poderão apresentar comportamentos anti - produtivos, realizando um serviço de má qualidade e até mesmo destrutivo, comunicando rumores de forma a provocar um mal - estar entre os trabalhadores, roubar e até mesmo sabotar equipamentos da organização (Spector, 1997). Os comportamentos de *turnover* e de absentismo representarão um custo para a organização em termos de perda de produtividade e na substituição dos trabalhadores. Também apresentam sintomas físicos conseqüentes da sua insatisfação no trabalho, tais como tensão, ansiedade, perturbações do sono, cansaço, depressão (Frese, 1985; Spector, 1997), rigidez muscular e nas articulações (O'Driscoll & Beehr, 1994). Verifica-se que esta insatisfação no

local de trabalho traz consequências negativas para ambas as partes, tanto no bem - estar físico e psicológico do trabalhador, bem como em custos financeiros para a organização.

### 1.3.6. Quebra e/ou Violação do Contrato Psicológico

A quebra e/ou violação do CP está suscetível de acontecer em todos os contratos que se estabelecem. Pode até não acontecer de uma forma consciente e intencional, mas a sua percepção traz consequências nefastas para a relação entre trabalhador e organização. Schalk & Rousseau (2001) consideram mesmo que “o primeiro registo de violação do contrato psicológico partiu da história de Adão e Eva.” Refere que “quando eles violam o acordo de não comer qualquer fruto da árvore, inicia-se aí uma história de promessas, compromissos, violações e reatamento de relações” (p.44). Os autores justificam com o facto de o homem ser, desde a sua génese, um ser genuinamente social, sendo em grupo e na sociedade que se estabelece como um ser pensante e capaz de transmitir os seus afetos

Embora estes dois conceitos se mostrem muito semelhantes, apresentam diferenças significativas para a compreensão da percepção que o trabalhador realiza mediante algumas situações. Morrison & Robinson (1997) contribuem para a distinção entre os conceitos “quebra” e “violação” do CP. Propõem um modelo de explicação onde existe antecipadamente uma avaliação cognitiva (i.e. percepção de quebra), depois uma fase de interpretação, onde o trabalhador dá significado à quebra ocorrida, sentindo sentimentos de violação, podendo até o trabalhador “sentir intensa raiva e até ultraje em resposta à percepção de quebra mas ser incapaz de articular as avaliações cognitivas que levaram a essas emoções” (Morrison & Robinson, 1997, p.242, cit. in Silva, 2010). Pode assim acontecer ao trabalhador que apesar de sentir sentimentos negativos, não os consegue explicar, não consegue perceber a razão e é incapaz de refletir de onde provêm essas emoções.

Para Robinson & Rousseau (1994), e Robinson & Morrison (1995) estes dois conceitos não podem ser confundidos. Para as autoras, o conceito de *quebra* consiste na cognição de que a organização não cumpriu uma ou mais obrigações do seu contrato psicológico, enquanto o conceito de *violação* diz respeito a um estado mais avançado, havendo um impacto significativo em termos afetivos e emocionais, originando um desvalor da organização no que concerne ao CCP realizado. Em termos empíricos, Robinson e Morrison (2000) apresentou o conceito de quebra e/ou infração com o mais direto preditor de violação de contrato psicológico. A pesquisa centrada nesta distinção conceptual tem demonstrado que os resultados negativos em torno da percepção de quebra do CP, tal como a intenção de abandono da organização, a redução na satisfação com o seu emprego e o comprometimento afetivo do trabalhador são resultantes de uma violação desse contrato (Raja, Johns & Ntalianis 2004).

A literatura relativa ao contrato psicológico entende a conceito de violação como um lado inevitável num processo de CPP (Robinson e Morrison, 1995; Coyle-Shapiro e Kessler 2000; Ho,

2005), mas por outro lado o cumprimento desse contrato provoca consequências positivas na relação do trabalhador com o seu emprego. Turnley, Bolino & Bloodgood (2003) afirmam que “a violação de um CP ocorre quando o trabalhador percebe uma discrepância entre o que foi prometido e o que realmente recebeu” (p.190). A consequência desta discrepância é a percepção de uma desigualdade percebida na relação trabalhador - organização. Ao se investigar o papel diferenciador da violação do CP e a situação em que há um exceder por parte das promessas acordadas, curiosamente Conway e Briner (2002) descobriram que as promessas sujeitas a uma quebra ou infração, apresentaram efeitos mais fortes do que quando essas promessas eram excedidas, podendo assim indicar que o infringir do CP pode não apresentar efeitos similares totalmente adversos para o CPP.

Robinson e Morrison (1997;2000) tentaram esclarecer os processos que possam levar a violação de um CP. Circunscreveram duas principais condições que provoquem uma possível violação do contrato: a renegação e a incongruência. A renegação consiste quando um agente ou agentes da organização empregadora quebram uma promessa de uma forma consciente, enquanto a incongruência se refere aquando na relação de trabalho em que existe entendimentos divergentes em relação a uma promessa. Embora inúmeros fatores possam levar a uma percepção de discrepância sobre o que foi prometido e retribuído a um empregado, não podem conduzir a uma violação, a menos que a pessoa em questão se concentre nos esforços organizacionais como forma a cumprir os termos estipulados no contrato psicológico (Morrison & Robinson 1997; Lo & Aryee, 2003).

Existem 3 condições principais que justificam altos de níveis de atenção, concentração e “vigilância” do trabalhador e também do seu superior perante o CP: a incerteza, a quantidade de confiança que caracteriza o relacionamento no local de trabalho e os “custos” que se verificam descoberta se uma promessa foi cumprida ou não. Turnley e Feldman (1998,1999) argumentam que durante a ocorrência de uma mudança organizacional, os funcionários das organizações são submetidas a determinadas mudanças que denunciam a ocorrência da violação do CP. Estes argumentos são apoiados teoricamente e empiricamente por Pate, Martin e Staines (2000), onde referem que estratégias de mudança, como por exemplo a redução de custos e o *downsizing*<sup>3</sup> podem originar a quebra do contrato, provocando uma falta de vontade em cooperar numa mudança organizacional no futuro, assim como num maior cinismo por parte dos trabalhadores quando confrontados com a situação. Assim, assume-se que ao se passar por mudanças organizacionais, estas criam o sentimento de incerteza no trabalhador, o que o faz tornar-se mais atento no cumprimento do seu CP, sendo nestas circunstâncias que se deteta violações no CP.

---

<sup>3</sup> Conjunto de atividades levadas a cabo pela gestão de uma organização, tendo como objetivo melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou competitividade (Cameron, 1994). Consiste num processo de “emagrecimento” de pessoal que visa atuar sobre a proporção de trabalhadores relativamente ao trabalho a executar na organização.

A extensão desta percepção de quebra do CP é explicada por vários fatores, como o esforço que o trabalhador colocou na obtenção de um acontecimento desejado, o princípio do equilíbrio que compara as contribuições de cada parte, implicações e impacto do acontecimento na vida do trabalhador, as razões outorgadas pelo trabalhador para a momento da quebra, o conferir de responsabilidades, partindo do pressuposto que a organização o fez de forma propositada, a confiança do trabalhador na organização, as desculpas e justificações utilizadas pela organização como forma de minimizar a culpa pela quebra, o grau que o trabalhador considera que foi tratado de uma forma justa, com respeito e honestidade, e os valores, crenças e normas sobre um comportamento considerado apropriado num determinado contexto social. Estes fatores são indicados por Morrison & Robinson (1997) como sendo fulcrais na percepção de violação, assim como na intensidade que é aplicada. Verifica-se que a percepção ou quebra ou violação do CP apresenta implicações expressivas no que concerne ao desempenho, *turnover*<sup>4</sup>, absentismo, lealdade, permanência e empenhamento organizacional (Guzzo e Noonan, 1994; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley e Feldman, 1999a e 2000; Lester e Kickul, 2001; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Bunderson, 2001; Cassar, 2001).

### **1.3.7. Consequências da Violação/Rutura do Contrato Psicológico**

Na literatura existente, verifica-se um maior número de estudos relativos à rutura do CP, quando comparado com o CCP. Estudos sobre a percepção de rutura do CP referem que existe uma relação negativa entre esta variável e as atitudes dos trabalhadores como a *confiança* (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Deery, Walsh, & Iverson, 2006; Bal, Lange, Jansen, & Velde, 2008; Cantisano, Dominguez, & Depolo, 2008), a *satisfação com o trabalho* (Robinson & Rousseau, 1994; Bal, Lange, Jansen, & Velde, 2008; Cantisano, Dominguez, & Depolo, 2008), a *intenção de sair da organização* (Robinson, 1996; Cantisano, Dominguez, & Depolo, 2008) e a *implicação organizacional* (Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002; Cantisano, Dominguez, & Depolo, 2008; Zhao *et. al.*, 2007). Quanto aos comportamentos dos trabalhadores, também são mencionados e especificam o *desempenho na função* (Robinson, 1996; Cantisano, Dominguez, & Depolo, 2008), os *comportamentos de cidadania organizacional* (Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1999; Cantisano, Dominguez, & Depolo, 2008) e o *absentismo* (Deery, Walsh, & Iverson, 2006).

### **1.3.8. Avaliação e Medição do Contrato psicológico**

O CP tem sido amplamente um alvo de investigação e de várias formas de operacionalização, seja através dos paradigmas quantitativo e qualitativo, quer com os objetivos da investigação. O que se verifica é que uns autores recaem nos conteúdos enquanto outros incidem no seu aspeto dinâmico. Pode-se mencionar dois tipos de medida, as de *orientação para o conteúdo*,

---

<sup>4</sup> Designada como a vontade de os trabalhadores abandonarem as organizações onde trabalham (Carmeli & Weisberg, 2006; George & Jones, 1996; Mobley, Griffeth, Hand & Meligno, 1979).

onde é mensurado as obrigações e os termos que os colaboradores detêm e descrevem o tipo de relacionamento de que prepondera, podendo utilizar metodologias tanto qualitativas como quantitativas. Num segundo tipo, remete para a *orientação para o processo*, onde é destacado os aspetos dinâmicos do preenchimento do contrato e da sua violação, recorrendo a indicadores diretos e indiretos (Carochinho, 2009).

Rousseau (1990), Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) e Guzzo, Noonan & Elron (1994) mencionam que a investigação empírica que foi realizada na área do CP se centra na natureza quantitativa, já que permite comparar diferentes atores organizacionais utilizando o mesmo critério de medição. Neste sentido, vários autores têm-se focalizado na construção e validação de instrumentos psicométricos tendo como objetivo a mensuração do CP, como por exemplo Millward & Hopkins (1998) com o Psychological Contract Scale (PCS) e Rousseau (2000) com o Psychological Contract Inventory (PCI). No caso deste estudo, foi utilizado especificamente uma adaptação do PCI de Rousseau (2000) de Chambel e Alcover (2011), pretendendo-se mensurar obrigações da organização e a opinião dos trabalhadores, sendo um instrumento orientado para o conteúdo.

### **1.3.9 Contrato Psicológico e setores de atividade**

A revisão da literatura sobre o CP demonstra que são muito escassos os trabalhos que estudam este constructo em serviços públicos. Pode-se justificar pelo facto de neste tipo de setor, durante muito anos, ter sido considerado estável nas relações formais de trabalho, pouco vulnerável à mudança, com estruturas rígidas e impermeáveis a regimes mais flexíveis da prática de gestão de recursos humanos (Dias e Paraíso, 2011). Nas últimas três décadas, por pressões de natureza financeira, económica e política, têm surgido vários modelos de gestão da Administração Pública, geralmente associados a alterações de conceção e ideologia do Estado (Dias e Paraíso, 2011). Apesar de se verificar que a maioria dos trabalhos relativos ao CP ser realizada no setor privado, também se verifica a existência de estudos de indivíduos que integram o serviço público, entre os quais se destacam trabalhos realizados por Coyle-Shapiro e Kessler, 2000, Coyle-Shapiro (2002), Rogard e Perez Becerra (2010), Casting e Roussel (2006), Cantisano, Descals e Dominguez (2004), Gracia, Peiró e Mañas (2007), Anbreu e Silva (2006), Barreto, Nunes, Veiga e Vilas-Boas (2007) e Botha e Moalusi (2010).

Estes autores supramencionados apresentam os estudos realizados em vários países, o que demonstra a relevância do CP num setor em que não é muito suscetível de ser aplicado. Por exemplo, para o setor público Espanhol existem estudos de Cantisano, Descals e Dominguez (2004), Gracia, Perró e Mañas (2007) no setor público Brasileiro estão publicados os estudos de Anbreu e Silva 2006, Barreto, Nunes, Veiga e Vilas-Boas (2007), e no serviço público Sul - Africano, o estudo foi realizado por Botha e Moalusi (2010).

Nos trabalhos de Coyle-Shapiro e Kessler (2000) e Coyle-Shapiro (2002), foram analisados os contratos psicológicos e em funcionários do serviço público do Reino Unido, mediante a

perspetiva da cidadania, diferenças individuais e a norma da reciprocidade. Castaing e Roussel (2006) e Rogard e Perez Becerra (2010) estudaram os agentes do estado francês e identificaram que os trabalhadores identificam por parte da sua administração um conjunto de obrigações específicas, centradas na remuneração, desenvolvimento profissional e na construção de uma carreira. Nos estudos realizados por Coyle - Shapiro e Kessler (2000), relativo à avaliação do CP em funcionários públicos, sobressaíram três tipos de obrigações características: as obrigações transacionais, as obrigações de formação e as obrigações relacionais. Os mesmos autores sugerem que a motivação para o serviço público poder mitigar a relação entre a avaliação do CP e o envolvimento emocional dos agentes do serviço público. O estudo demonstrou que a maior parte dos funcionários experienciou a quebra do CP, e os gestores que se apresentam como os representantes da organização, se mostram diretamente relacionados com a violação do CP.

No estudo de Coyle - Shapiro (2002), com uma amostra de 460 funcionários dos serviços públicos durante um período de três anos em que medida o contrato psicológico afeta o comportamento dos funcionários. Os resultados do estudo demonstraram implicações para os gestores, onde o efeito das promessas percebidas no subsequente comportamento dos empregados se apresenta como um sinal de alerta para os gestores. Coyle - Shapiro (2002) explica que uma das potencialidades do seu trabalho é o facto de o setor público ainda estar pouco investigado a partir de uma perspetiva do CP. Refere que a natureza do CP do setor público é diferente do setor privado, e adianta que os dados obtidos na investigação do setor privado não podem ser generalizados para o setor público. Adianta que os resultados deste estudo evidenciam a importância das obrigações prometidas em prever os comportamentos de cidadania organizacional por parte dos funcionários.

No seu estudo, Castaing e Roussel (2006) identificaram a tridimensionalidade do CP, e sugerem que é fraca a relação entre a avaliação do contrato psicológico e os efeitos sobre os níveis de empenhamento emocional dos trabalhadores. Os resultados mostram que a perceção dos trabalhadores daquilo que recebem por parte da organização (nomeadamente remuneração e carreira na organização) e aquilo que esperam receber não influencia de forma consistente os níveis de empenhamento emocional. Porém, encontraram uma relação positiva entre o suporte organizacional e o empenhamento afetivo, onde a valorização dos contributos pessoais dos funcionários e a consideração do seu bem - estar são influenciadores desse comportamento.

Rogard e Perez Becerra (2010) levaram a cabo uma investigação com o objetivo de fornecer uma ferramenta para a avaliação do conteúdo do CP de funcionários públicos e o grau de realização das suas expectativas. Avaliaram trabalhadores de 12 municípios franceses, em diferentes setores como administrativo, técnico e cultural. Os autores referem que das primeiras conclusões a que chegaram consiste no reconhecimento de um contrato psicológico específico para funcionários públicos. Parece ser organizado de acordo com algumas

dimensões que também fazem parte para funcionários do setor privado (e.g. expectativa de um bom relacionamento interpessoal, oportunidades de desenvolvimento profissional e oportunidades de formação), no entanto também particulares exclusivas do setor público (e.g. responsabilidades do trabalho, remuneração, emprego de longo prazo, trabalho duro, demonstração de bons resultados, bom relacionamento, demonstração de disponibilidade e comportamentos extra papel), a falta de alguns conceitos importantes (como um salário mediante o seu desempenho, um trabalho considerado interessante e que tenha um propósito), e também o aparecimento de dimensões específicas (e.g. horários de trabalho, compromisso vitalício para com a organização).

Quanto a Gracia, Peiró e Mañas (2007), pretenderam estudar o conteúdo e o estado do CP em organizações públicas espanholas, com o objetivo de entender um conjunto de obrigações que o trabalhador percebe por parte da organização e a percepção das suas obrigações para com esta. Os resultados demonstraram que na perspectiva dos trabalhadores, as obrigações por parte da organização consistem em proporcionar um trabalho razoavelmente estável, assegurar-lhes um trabalho justo por parte dos seus superiores e proporcionar-lhe a oportunidade de poder trabalhar com os seus colegas de trabalho de uma forma agradável. Identificaram que existiam diferenças no contrato psicológico em função do sexo, tipo de contrato e nível hierárquico. Quanto ao sexo, as percepções das obrigações por parte da organização são maiores nos homens do que nas mulheres, assim como as percepções do cumprimento. No caso do tipo de contrato, trabalhadores com vínculo permanente perceberam mais nível de obrigações e cumprimento da organização, em aspectos como o salário e estabilidade laboral, do que em funcionários temporários. Relativamente ao nível hierárquico, o grupo de administrativos e de grupos operários percebem menor obrigações e maior bem-estar, enquanto funcionários acima na hierarquia (i.e. diretores), sentem que tem maior participação nas decisões.

Cantisano, Descals e Dominguez (2004) apontaram o seu estudo para profissionais do serviço de emergência espanhola, com o objetivo de explorar a existência de relações entre a rutura percebida do CP e a confiança organizacional, identificando atitudes e comportamentos face ao trabalho. Identificaram a importância do impacto que a rutura do CP provoca sobre a confiança organizacional e o que esta manifesta nas dimensões afetiva e normativa do empenhamento e também sobre a lealdade. Os resultados mostram que o incumprimento percebido das promessas apresentava consequências diretas, bem como na diminuição na identificação com a organização e de pertença para com esta.

Barreto, Nunes, Veiga e Vilas - Boas (2007) direcionaram o seu estudo para o setor público brasileiro, e constataram que a rutura do CP é um fenómeno cada vez mais recorrente na sociedade atual. Identificaram que a estabilidade no emprego é uma das razões pelo qual os indivíduos optam pelo emprego público, tendo em vista a possibilidade da construção de uma carreira e da oportunidade de formação e desenvolvimento.

No caso de Botha e Moalusi (2010), realizaram um estudo de abordagem qualitativo, a funcionários administrativos ligados a áreas de recursos humanos, financeira e logística de dois departamentos do governo Sul-africano, que identificava as violações do contrato psicológico mais recorrente e os valores implícitos na perceção da violação do CP que ocorreu. Resultados demonstram a falta de promoção, fracas relações interpessoais e o mau tratamento por parte dos supervisores como as principais violações, sendo ainda salientadas questões como a falta de interesse pelas questões pessoais, salários baixos, mau ambiente de trabalho, fraco subsídio de alojamento, falta de oportunidades de desenvolvimento e favoritismo de uns trabalhadores em detrimento de outros.

Na realidade portuguesa, com a reestruturação do regime de vinculação de carreiras e de remuneração dos trabalhadores da Administração Pública, pretendia-se como objetivo essencial a criação de um novo modelo de organização e gestão dos serviços públicos, acabando por provocar a redução do número de carreiras, onde a progressão do indivíduo na organização era suportado mais pela sua antiguidade do que pelo desempenho com distinção e mérito (Busto, 2009).

Sendo o nosso estudo realizado numa organização pública, e as pessoas inquiridas se situarem em áreas administrativas, pode-se considerar estes trabalhadores de funcionários públicos<sup>5</sup>. A designação de funcionário público consiste no “agente administrativo provido por nomeação vitalícia voluntária aceite ou por contrato indefinidamente renovável, para servir por tempo completo em determinado lugar criado por lei com carácter permanente, segundo o regime legal próprio da função pública (Viana, 2007, p.13).

Verificando-se que a maioria dos estudos relativos ao CP se centram no setor privado, o nosso estudo pretende focar-se no setor público, nomeadamente numa organização de saúde de forma a poder ser mais um contributo na importância do constructo do contrato psicológico nas organizações, e neste caso, no setor público.

## **1.4. Expetativas e perceção de apoio/suporte no local de trabalho**

Neste subcapítulo, após ter sido feito uma explicação e conceptualização do conceito de contrato psicológico e tudo o que este abrange, pretende-se explicar aquilo que o trabalhador pode esperar no seu local de trabalho. Foca-se sobretudo na relação entre o CCP a perceção de suporte ou apoio organizacional (PSO), mas também inclui a questão da diferença geracional e que repercussões a presença de várias gerações presentes no local de trabalho

---

<sup>5</sup> A Constituição da República Portuguesa distingue no regime da função pública, a figura de funcionários e agentes do Estado (Viana, 2007). Esta distinção bem pode ser justificada através da designação de Caetano (2013), onde designa agentes administrativos como sendo “indivíduos que por qualquer título exerçam atividades ao serviço das pessoas coletivas de direito público, sob a orientação dos respetivos órgãos (p.641).

apresentam para um cumprimento ou não do CP numa organização. Numa primeira parte, será apresentado o conceito de PSO, e que consequências apresenta se esta percepção se apresente positiva ou negativa., e logo de seguida é apresentada as várias gerações que podem estar presentes atualmente no mercado de trabalho e que implicações estas poderão apresentar no seu trabalho.

#### **1.4.1. Percepção do apoio/suporte organizacional**

Na troca social de Blau<sup>6</sup> (1964), a troca de suporte mútuo consiste num principal fator que ocorre, e é focada nas relações entre trabalhadores e a organização, sendo a teoria da troca social um dos conceitos mais importantes na compreensão do comportamento no local de trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005). Como forma de determinar a forma como a organização se prontifica a recompensar o trabalhador pelo seu desempenho, estes desenvolvem crenças gerais relativas à percepção do grau de valorização das suas contribuições e da preocupação com o seu bem - estar que a organização apresenta, sendo chamada de Percepção de Suporte Organizacional (PSO) (Eisenberger, Hungtington, Hutchison & Sowa, 1986).

Rhodes e Eisenberger (2002) caracterizam a PSO como um conjunto de crenças dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, isto é, a sua percepção sobre a valorização e a preocupação da organização. Esta pode ser influenciada pela frequência e sinceridade de elogios e aprovação através de recompensas como aumentos salariais, atribuição de funções de maior qualificação, a possibilidade de ter uma influência nas políticas organizacionais, já que estas significam avaliações positivas e reconhecimento da parte da organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Estes destacam que uma percepção positiva do apoio organizacional melhora as reações dos trabalhadores ao nível do seu desempenho, humor e empenhamento afetivo. Esta PSO é incitada pela tendência que existe em os trabalhadores atribuírem à sua organização características humanas (Eisenberger *et al.*, 1986)

#### **1.4.2 Percepção (ou não) do Suporte/Apoio Organizacional**

Cada vez mais é utilizado o conceito do CP como explicação para a relação entre a organização e os seus trabalhadores (Torrington, Taylor, Hall & Atkinson, 2010). Neste sentido, enquanto o POS se refere às avaliações globais que o trabalhador percebe sobre o

---

<sup>6</sup> Para Blau (1964), as interações de troca entre duas partes podem assumir diferentes formas, particularmente numa relação predominantemente económica e outra de natureza social. A teoria da troca social refere que comportamentos de cidadania organizacional nascem da ocorrência de experiências afetivas positivas que os trabalhadores vivenciam na sua relação com a organização, retribuindo-o através de atitudes, afetos e comportamentos também positivos. Por outras palavras, ações de cidadania organizacional presentes nas relações entre indivíduos e organização consistem num processo de troca que se proporciona através de ações sociais, materiais e/ou económicas (Siqueira, 2003).

suporte que recebe da organização, o CP refere-se às condições da relação de trabalho encaradas pelo trabalhador (Taylor & Tekleab, 2004). Percebe-se assim que a forma como os trabalhadores encaram o CCP condiciona a forma como estes percebem a sua dedicação e valorização dos trabalhadores e também das suas contribuições (Coyle - Shapiro & Conway, 2005).

Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski (2004) indicam três fatores cruciais que influenciam a PSO, como um tratamento justo, o suporte por parte dos representantes da organização e as práticas de recursos humanos. Segundo Rousseau (1995) existe inevitavelmente uma relação recíproca positiva entre a POS e o CCP, estando esta relação subjacente na teoria do CP, e que a POS irá influenciar o desenvolvimento do CP. Estes dois conceitos (i.e. POS e CP) apresentam algumas semelhanças, já que ambos se centram na troca de recursos sócio-emocionais, onde o facto de haver um tratamento positivo por parte da organização perante o trabalhador originará consequências positivas, em termos de cumprimento do contrato (Petersitzke, 2009).

Se o trabalhador sente que é apoiado, este tem tendência a aceitar a avaliação do grau percebido de cumprimento de promessas, podendo-se o POS criar uma predisposição de avaliar de uma forma positiva o cumprimento das obrigações por parte da organização/empregador (Selage & Eisenberger, 2003, cit. in Garanhel, 2011). Vários investigadores, de entre os quais Coyle - Shapiro e Kessler (2000) concluíram que o POS pode ser considerado um antecedente do CP, ou como referem Tekleab, Takeuchi e Taylor (2005), que este prediz o CCP, tendo este um efeito negativo na percepção de rutura do CP. O PSO, baseando-se na norma da reciprocidade de Gouldner<sup>7</sup> (1960), cria um sentimento de obrigação no trabalhador, preocupando-se com o bem-estar da organização e que contribua para o cumprimento dos seus objetivos (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Assim, tanto o POS como o CPP são constituintes essenciais na avaliação da relação de trabalho do indivíduo com a organização (Coyle - Shapiro & Conway, 2005).

Estudos com trabalhadores efetivos demonstram que existe uma relação positiva entre a PSO e condições de trabalho favoráveis, sendo estas condições atribuídas ao livre arbítrio da organização e não a entidades externas (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997). Eisenberger *et. al.* (1986) nos seus estudos verificaram que o comprometimento organizacional é grandemente influenciado pela forma como os trabalhadores percebem a organização e o compromisso para com eles. Também Eisenberger *et al.*, (1997) sugerem que a existência de baixas percepções na forma como os trabalhadores avaliam a valorização das

---

<sup>7</sup> Tem sido utilizada na explicação da relação Organização - Trabalhador, onde Gouldner (1960) defende tratarem-se de relações sociais orientadas por um princípio moral, aceite universalmente e de uma forma não padronizada, definindo como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. Defende que estão presentes dois papéis de convívio social: o papel de doador e do recetor, onde a norma de reciprocidade provoca não só a noção de débito no recetor mas também levar o doador a desenvolver expectativas de retribuição por parte do recetor.

contribuições e bem - estar que recém por parte da organização, diminui a percepção das obrigações do empregado para com a organização. Estas percepções têm consequências na diminuição do empenhamento afetivo organizacional, o desempenho de atividades padrão de trabalho e comportamentos extra - papel. Por outro lado, trabalhadores que acreditam serem bem apoiados pela organização, estarão mais propensos a retribuir um melhor desempenho, contrariamente aqueles que apresentam baixos níveis de suporte organizacional percebido. Como resultado final, a percepção de suporte organizacional está positivamente relacionado com o nível de desempenho das tarefas (Wayne, Shore & Linden, 1997).

### **1.4.3. Percepções do trabalho segundo as diferentes gerações de trabalhadores**

#### **1.4.3.1.As 4 gerações de trabalhadores no local de trabalho**

As organizações inevitavelmente colocam desafios inéditos à gestão de pessoas, com as várias consequências que daí advém, tais como o aumento da idade da reforma, ocupação e a produtividade de colaboradores mais velhos, o choque geracional entre várias gerações no local de trabalho, a inteligência intercultural, a evolução como sentido de motivação, o significado do mérito dado a um trabalhador, a gestão do talento em organizacionais com fronteiras pouco delimitadas, e novas formas de liderança requisitadas em contextos com teor mais igualitário, fluído e mais disperso (Feijoo, 2011).

Com as constantes mudanças nas tendências demográficas dão a possibilidade de existirem quatro gerações de pessoas que partilham um espaço de trabalho (Haynes, 2011). Kupperschmidt (2000 cit. in Angeline, 2011) esclarece que uma geração de trabalhadores é composta por indivíduos nascidos aproximadamente dentro do mesmo intervalo de tempo, explicando que uma geração consiste num “grupo identificável que partilha a sua data de nascimento, localização e eventos significativos da vida em fases críticas de desenvolvimento” (p.66). Já outros acreditam que os indivíduos da mesma geração partilham um histórico económico e individual idêntico, com experiências idênticas, acabando por possuir valores semelhantes no respeito ao seu trabalho, comportamentos e atitudes (Smola e Sutton, 2002; Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

#### **1.4.3.2. O conceito de Geração**

Embora haja diferentes definições de geração<sup>8</sup>, há um consenso geral em que refere que cada geração apresenta distintos valores, atitudes, comportamentos, expetativas, hábitos, exigências emocionais, expetativas de liderança e de autoridade (Crampton & Hodge, 2006).

Manheim (1972 cit. in Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012) embora não tenha sido o primeiro a escrever sobre o conceito de geração, criou uma definição que ainda é a base para

---

<sup>8</sup> Existem dois fatores importantes que caracterizam uma geração, e que se prende com a taxa de natalidade e os acontecimentos que marcaram essa época (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

o pensamento moderno sobre o conceito de geração. Este define uma geração como um grupo de pessoas que partilham o mesmo local social, e que experimentam eventos sociais semelhantes (Mahneim, 1972 cit. in Lub *et. al.*, 2012). De acordo com o autor, pessoas que pertencem a uma mesma geração, compartilham e percebem de igual forma as suas experiências, formando o seu conjunto de valores numa fase formativa da sua vida (entre os 16 e os 25 anos). Esta fase também apresenta igual importância nos valores relativos ao seu trabalho e às expectativas que os trabalhadores apresentam para com o seu trabalho (Chen e Choi, 2008; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). No que concerne à literatura ligada à área da saúde, as diferenças geracionais afetam várias áreas, como a da administração, que inclui o recrutamento e seleção, na formação e desenvolvimento, no desenvolvimento de carreira, na organização do trabalho e no estilo de gestão (Losyk, 1997; McDonald & Hite, 2008).

De seguida, será apresentado as 4 gerações principais presentes no local de trabalho (embora ainda possa ser mencionada a Geração Z, mas seriam já trabalhadores nascidos após o ano 2000). Embora estas denominações sejam mais utilizadas no contexto americano, podem também ser aplicadas num contexto europeu. As 4 gerações presentes são: Geração Tradicionalista, Geração “*Baby Boomers*”, Geração X e Geração Y.

#### **1.4.3.3. Geração Tradicionalista ( < 1945 )**

Esta é uma geração que inclui indivíduos nascidos antes de 1945, que foram influenciados por eventos de grande magnitude e importância, como a *Grande Depressão* e a *Segunda Guerra Mundial* (Niemic, 2002). A National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity (2006) caracteriza os membros desta geração como uma “geração silenciosa”, onde apresentam uma atitude mais formal, com uma grande dose de respeito e autoridade. São caracterizados como trabalhadores leais, altamente dedicados, apresentam uma aversão ao risco e são fortemente empenhados para o trabalho. Tendem a ser estáveis, detalhistas e minuciosos, e embora seja leal e trabalhador para com a organização, demonstram-se relutantes para com a ambiguidade e a mudança (Tolbize, 2008). Encaram o trabalho como uma obrigação e que a autoridade deve ser respeitada (Hammill, 2005 cit. in Haynes, 2011), apresentando um estilo de trabalho individual e uma preferência por uma liderança clara (Hammill, 2005 cit. in Haynes, 2011). Tendem a ter uma forte ética de trabalho e preferem a existência de disciplina no local de trabalho (Murphy, 2010).

#### **1.4.3.4. Geração “*Baby Boomers*” (1946-1965)**

A maior parte das fontes bibliográficas refere que elementos desta geração são pessoas nascidas entre os anos de 1946 e 1965. A designação de “*Baby Boom*” é devido ao nascimento de cerca de dezassete milhões de bebés nascidos durante esse período em comparação ao censo anterior (O’ Bannon, 2001). Os chamados “*Boomers*” consistem na geração que iniciou a tendência para uma viciação no trabalho (i.e. mais conhecido pelo termo *workaholic*) e que hoje se verifica com grande intensidade (Glass, 2007). A literatura atual (Eisner, 2005;

Kupperschmidt, 2000; Lancaster e Stillman, 2005; Smola e Sutton, 2002) sugere que os trabalhadores Baby Boomers privilegiam segurança no trabalho e um ambiente de trabalho estável<sup>9</sup>. Demonstram lealdade para com a organização, idealismo e ambição (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Apresentam-se altamente competitivos e exibem uma atitude positiva em relação ao seu crescimento pessoal e profissional (Crampton & Hodge, 2007). Apresentam a capacidade de alterar a sua função ou práticas de trabalho (Cheese, Thomas & Craig, 2008), e pretendem ser reconhecidos pelo seu trabalho (Glass, 2007). Autointitulam-se como sendo mais direcionados para o processo do que para os resultados (Zemke *et. al.*, 2000), embora também refiram que podem ser caracterizados como trabalhadores orientados para os objetivos.

Valorizam a saúde e bem - estar, bem como o crescimento pessoal (Zemke *et. al.*, 2000), e descrevem-se como pessoas preocupadas com os relacionamentos laborais que criam e que mantém, e sentem-se relutantes em ir contra os seus pares e os julgamentos de outras que discordam da sua opinião (Zemke *et. al.*, 2000), desejando se envolver no processo de tomada de decisão (Murphy, 2010).

#### **1.4.3.5. Geração X (1968 - 1979)**

É uma geração composta por indivíduos nascidos entre 1968 e 1979 (Karp, Fuller & Sirias, 2002), e a designação de “Geração X” espalhou-se após a publicação do livro de Douglas Coupland, onde se refere a uma geração de indivíduos que se apresentam já na fase final do século XX. Estes consistem na descendência dos mais velhos “*Boomers*”, que cresceram num período de insegurança financeira, familiar e social.

Apresenta trabalhadores que aspiram mais do que gerações anteriores, de forma a alcançar um equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida pessoal (Jenkins, 2007 cit. in Tolbize, 2008; Karp *et al.*, 2002), são mais independentes, autónomos e autossuficientes que as gerações anteriores (Jenkins, 2007 cit. in Tolbize, 2008; Zemke *et. al.*, 2000). Não se apresentam muito leais para com os colegas de trabalho, comparativamente com outras gerações (Bova & Kroth, 2001; Karp *et al.*, 2002), embora apresentem um forte sentimento de lealdade para com a sua família e amigos (Karp *et al.*, 2002).

Valorizam a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências (Bova & Kroth, 2001), apresentam habilidades técnicas desenvolvidas (Zemke *et. al.*, 2000), e pretendem que os seus resultados se foquem em objetivos previamente delineados (Crampton & Hodge, 2006). Gostam de receber *feedback* relativamente ao seu trabalho, são adaptáveis à mudança (Zemke *et al.*, 2000) e privilegiam horários flexíveis (Joyner, 2000). Embora se apresentem mais individualistas, também se sentem confortáveis com o trabalho em equipa, muito mais do que por exemplo a geração “*Baby Boomer*” (Karp *et. al.*, 2002). Descritos como

---

<sup>9</sup> Esta geração de trabalhadores tem visto mudanças consideráveis ao longo dos últimos 50 anos, com mudanças de um trabalho industrial para um trabalho “de escritório” (Puuybaraud *et. al.*, 2010).

empreendedores, independentes e menos leais para com a organização<sup>10</sup> (Yu e Miller, 2005). Devido à crise económica nos seus anos de formação, esta geração é mais propensa a deixar o trabalho atual e procurar ambientes de trabalho mais desafiadores e salários mais elevados, comparativamente com as gerações anteriores (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010).

#### **1.4.3.6. Geração Y (1980 - 1999)**

De acordo com a literatura, são denominados os “*Millenials*” ou “*Echo Boomers*” (Campton & Hodge, 2006). Esta geração é marcada pelos avanços tecnológicos, onde uma das suas características mais frequentemente relatadas é a sua habilidade e conforto com a tecnologia (Kersten, 2002). No geral, grande parte da geração Y apresenta muita das características da Geração X. Eles apresentam o objetivo de trabalhar coletivamente (Zemke *et. al.*, 2000), e adaptam-se positivamente a mudanças (Jenkins, 2007). Procuram flexibilidade (Martin, 2005) e o desejo de uma vida equilibrada (Crampton & Hodge, 2006).

Apresentam-se como a geração mais confiante e otimista, e espera um retorno e reconhecimento quase imediato pelo seu trabalho (Crampton & Hodge, 2006). Procuram um desenvolvimento pessoal e trabalham em procura de recompensas (Vance & Vaiman, 2008), esperam e exigem uma grande oferta de oportunidades como forma de realização pessoal (Cheese *et. al.*, 2008) e de acrescentar valor à sua carreira, comparativamente com outras gerações (Cennamo & Garner, 2008). Trabalhadores da Geração Y são classificados como tendo uma abordagem participativa, e vê o trabalho como um meio para atingir um fim e preferem um equilíbrio entre a trabalho e a vida familiar (Hammill, 2005 cit. in Haynes, 2011). Tendem a ter altas expetativas de trabalho e apresentam as suas metas e objetivos de uma forma orientada (Murphy, 2010). São ainda a geração que apresenta a maior facilidade na utilização de tecnologia e desenvolvem e apresentam capacidade *muti-task*<sup>11</sup>.

#### **1.4.4. Condicionantes no local de trabalho**

Vários autores têm encontrado evidências relativas às diferenças geracionais, e apontam explicações para essas diferenças a tendo como base a ocorrência de experiencias sociais compartilhadas (Dries, Pepermans, & Kerpel, 2008; Howe & Strauss, 1991, 2007; Lancaster e Stillman, 2005). Aliás, Smola e Sutton (2002) encontraram no seu estudo longitudinal que os valores de trabalho dos trabalhadores se apresentavam mais influenciados pelas experiencias geracionais do que pela idade biológica. Howe e Strauss (1991, 2007) sugerem que os valores e expetativas iniciais podem-se alterar conforme as etapas da vida do indivíduo, demonstrando também que depende muito das escolhas que a pessoa faça. Isto comprova a relação entre as várias fases de vida do indivíduo e os efeitos geracionais. Na mesma linha,

---

<sup>10</sup> A Geração X tem uma relação diferente com o trabalho. Estes veem o trabalho com um contrato e preferem realizar tudo o que faz à sua maneira (Murphy, 2010). Tratam todos como igual no local de trabalho e são menos propensas a seguir regras.

<sup>11</sup> Multi - tarefa.

Parry e Urwin (2011) sugerem que as variações verificadas se baseiem em distinções como o género e a educação, e que provoquem diferentes atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho. As diferentes gerações são moldadas por eventos sociais na sua fase de formação das suas vidas, o que irá influenciar os seus valores (Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Ng et. al, 2010; Smola & Sutton, 2002). Estes valores vão desempenhar um papel central na sua perceção e avaliação de experiencias no local de trabalho (Dawis & Löfquist, 1984 cit. in Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012), influenciado a sua perceção e avaliação do contrato psicológico (De Vos, Buyens & Schalk., 2003).

Um estudo realizado pela Rainmaker Thinking, Inc., revelou seis principais tendências de uma mudança geracional na chamada “força de trabalho” (Tulgan, 2004). A primeira é que os trabalhadores são desafiados a trabalhar de uma forma mais eficaz e eficiente, devido à melhoria da tecnologia e a maiores expectativas por parte deste, onde a exigência no local de trabalho permitiu ao trabalhador aprender a equilibrar a relação entre o trabalho e vida pessoal. A segunda tendência foi a redução de uma grande hierarquização que se verificava na relação empregador - empregado, possibilitando o trabalhador definir o seu sucesso não pela sua antiguidade, idade ou posição na organização, mas sim pelos seus conhecimentos e habilidades. A terceira tendência consiste na diminuição da relação a longo prazo entre trabalhador e organização, optando-se por trabalhadores a curto prazo, compensando-os com base nos seus resultados. A quarta tendência é que os trabalhadores apresentam maiores expectativas de receber algum tipo de recompensa através de uma relação de curto prazo, mantendo assim um alto nível de produtividade, qualidade no serviço e motivação. A quinta tendência explica-se pela importância que os supervisores nas organizações representam para a definição das necessidades e expectativas dos trabalhadores no local de trabalho. A sexta e última tendência, remete para a importância de um supervisão relativa ao trabalho dos trabalhadores, onde embora se requeira mais tempo despendido, mais esforço e mais competência, possibilita o aumento da produtividade e qualidade de trabalho, mantendo- os trabalhadores envolvidos e motivados (Tulgan, 2004).

O declínio percebido na ética de trabalho é talvez um dos principais contribuintes dos conflitos de gerações no ambiente de trabalho. Um dos exemplos, é que a Geração X têm sido rotulada de uma geração “preguiçosa” (Jenkins, 2007 cit. in Tolbize, 2008), onde os empregadores se queixam que trabalhadores mais jovens apenas trabalham as horas necessárias e obrigatórias, não despendendo mais tempo com o trabalho. Por outro lado, os “Boomers” apresentam-se como a geração que iniciou o conceito de *workaholic*, enquanto a geração tradicional é caracterizada como a geração mais trabalhadora (Jenkins, 2007 cit. in Tolbize, 2008). O que sobressai é que o estereótipo predominante é que os trabalhadores mais jovens não trabalham mais, nem com o nível de dedicação do que trabalhadores mais velhos (Tolbize, 2008).

Claramente ambas as gerações têm diferentes interpretações sobre o que o trabalho significa para eles. As tensões que poderão existir no local de trabalhos poderão ser criados geralmente pelo estilo de trabalho, onde os Veteranos preferem um mais individualista, enquanto a Geração Y preferem um estilo mais colaborativo e participativo (Haynes, 2011). Perante os resultados de alguns estudos, queremos perceber se diferentes gerações percebem de forma diferente o contrato psicológico, algumas condicionantes que este contrato engloba e principalmente o seu cumprimento ou não.

# Capítulo II - Material e Método

## 2.1 Objetivos, Hipóteses e Variáveis do Estudo

O objetivo geral do presente estudo pretende avaliar, através da perceção de trabalhadores pertencentes ao setor público, numa organização de saúde, e de diferentes grupos geracionais, a relação entre o CCP, a PSO e algumas variáveis sociodemográficas (e.g. Anos na organização, habilitações literárias) e que implicações o cumprimento (ou não) do CP apresentarão no local de trabalho. Pretende-se perceber se a perceção de suporte se encontra diretamente relacionada com o cumprimento do contrato e avaliar se este suporte organizacional e cumprimento do contrato psicológico por parte da organização apresentam implicações nas atitudes e comportamentos do trabalhador, nomeadamente no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho. O estudo apresenta um método quantitativo, com uma natureza descritiva e correlacional.

As hipóteses que se propõem neste estudo são as seguintes:

H<sub>1</sub>: Há uma diferença significativa entre trabalhadores do sexo masculino e trabalhadores do sexo feminino ao nível da perceção do CCP por parte da organização;

H<sub>2</sub>: Há uma diferença significativa entre trabalhadores com maiores habilitações literárias e trabalhadores com menores habilitações literárias ao nível da perceção do CCP por parte da organização;

H<sub>3</sub>: Há uma diferença significativa na perceção do CCP entre trabalhadores com mais tempo na instituição e trabalhadores com menos tempo na instituição;

H<sub>4</sub>: Há uma associação positiva e significativa entre a perceção do CPP e a PSO;

H<sub>5</sub>: Há uma diferença significativa na PSO entre trabalhadores mais velhos (Geração *Baby Boomers*) e trabalhadores mais jovens (Geração X e Geração Y);

H<sub>6</sub>: Há uma diferença significativa na perceção do CCP entre trabalhadores mais velhos (Geração *Baby Boomers*) e trabalhadores mais novos (Geração X e Geração Y);

H<sub>7</sub>: Trabalhadores com mais anos na organização percecionam um maior suporte organizacional, contrariamente aos trabalhadores que apresentam poucos anos na organização;

H<sub>8</sub>: O grau de CCP está positivamente associado com o grau da dimensão *satisfação no trabalho*;

H<sub>9</sub>: O grau de percepção de CCP está positivamente associado com o grau da dimensão *compromisso face ao local de trabalho*;

## 2.2. Participantes

A amostra deste estudo é constituída por 63 participantes, sendo todos pertencentes à mesma organização de saúde. Dos 120 questionários entregues, apenas 63 responderem atempadamente ou corretamente aos questionários entregues. A amostra caracteriza-se por ser constituída por 21 participantes do sexo masculino (33,3%) e 42 participantes do sexo feminino (66,7%). Quanto à idade dos participantes, a idade média a corresponde ao intervalo [35;39] ( $DP= 1,53$ ), variando entre os [20;24] e os [55;59], embora para algumas hipóteses, se faça uma divisão final entre 2 grandes grupos de intervalo de idades, podendo-se designar de *trabalhadores mais jovens* e de *trabalhadores mais velhos*, tendo em vista a pertinência deste estudo. Dos 63 participantes, 32 (50, 8%) pertencem ao intervalo de idades [20;39] enquadrando-se no intervalo geracional da Geração X e Geração Y, e os restantes 31 (49,3%) situam-se no intervalo [40;59] (situando-se no intervalo geracional da Geração *Baby Boomers*). Quanto às habilitações literárias, optou-se por dividir os participantes em dois grandes grupos: 1) o primeiro que se situa entre o 4ºano de escolaridade e o 12ºano de escolaridade, com 19 participantes (30,2%), e 2) grupo que aglomera os participantes que tenham habilitações literárias iguais ou superiores ao grau de licenciatura (i.e. Pós-graduação, Mestrado e Doutoramento), com os restantes 44 participantes (69,9%). Quanto aos anos da instituição, os participantes se enquadram em 4 intervalos de tempo estipulados: De menos de um ano até aos 9 anos, de 10 a 18 anos, de 19 a 27 anos e acima de 28 anos. Dos 63 inquiridos, 20 participantes (31,7%) encontram-se de menos de 1 ano até 9 anos na instituição, 26 participantes (41,2%) encontram-se entre 10 a 18 anos na instituição, 26 participantes (41,2%) encontram-se entre 19 a 27 anos na instituição, 15 participantes (23,8%) encontram-se na instituição entre 19 a 27 anos, e 2 participantes (3,2%) encontram-se na instituição há 28 ou mais anos. Quanto aos anos no cargo/função onde se encontra atualmente, estes se enquadram também nos 4 intervalos de tempo anteriormente referidos. 36 participantes (57,1%) de menos de 1 ano até 9 anos na instituição, 21 participantes (33,4%) encontram-se entre 10 a 18 anos na instituição, 4 participantes (6,4%) encontram-se entre 19 a 27 anos na instituição e 2 participantes (3,2%) encontram-se no seu posto de trabalho há 28 ou mais anos. Quanto à categoria profissional dos participantes, os participantes enquadram-se em 2 categorias principais (Técnicos Superiores e Assistentes Técnicos e/ou Operacionais). No total dos participantes, 24 (38,1%) são Técnicos Superiores e os restantes 39 participantes (61,9%) enquadram-se nos Assistentes Técnicos e/ou Operacionais. Quanto ao tipo de vínculo que o trabalhador oficializa com a organização,

agrupam-se em 3 grupos principais com 1) Contrato Termo Indeterminado<sup>12</sup> (em funções públicas), 2) Contrato Individual de Trabalho<sup>13</sup> (englobando contrato a termo certo, a termo incerto e sem termo) e 3) Outros Vínculos (por meio do IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional e por meio de protocolo). Dos 63 participantes, 22 participantes (34,9%) apresentam um contrato com termo indeterminado, 36 participantes (57,2%) com contrato sem termo, e os restantes 5 participantes (7,9%) com um vínculo ligado ao IEFP.

**Tabela 1 - Análise Descritiva da Amostra do estudo (N=63)**

		N	%
<b>Género</b>	Masculino	21	33,3
	Feminino	42	66,7
<b>Idade</b>		2	3,2
	De 20 a 24 anos	5	7,9
	De 25 a 29 anos	7	11,1
	De 30 a 34 anos	18	28,6
	De 35 a 39 anos	11	17,5
	De 40 a 44 anos	16	25,4
	De 45 a 49 anos	3	4,8
	De 50 a 54 anos	1	1,6
<b>Habilitações literárias</b>	4ºano de escolaridade	1	1,6
	9ºano de escolaridade	1	1,6
	11ºano de escolaridade	1	1,6
	12ºano de escolaridade	16	25,4
	Licenciatura/Bacharelato	31	49,2
	Mestrado	10	15,9
	Outra (e.g. Pós-Graduação)	3	4,8
<b>Anos na Organização</b>	<1 ano	6	9,5
	De 1a 3 anos	3	4,8
	De 4 a 6 anos	4	6,3
	De 7 a 9 anos	7	11,1
	De 10 a 12 anos	13	20,6
	De 13 a 15 anos	8	12,7
	De 16 a 18 anos	5	7,9
	De 19 a 21 anos	3	4,8
	De 22 a 24 anos	7	11,1
	De 25 a 27 anos	5	7,9
	De 28 a 30 anos	1	1,6
>30 anos	1	1,6	
<b>Anos no cargo</b>	<1 ano	7	11,1
	De 1a 3 anos	11	17,5
	De 4 a 6 anos	6	9,5
	De 7 a 9 anos	12	19,0

<sup>12</sup> O contrato de trabalho em funções públicas é o ato bilateral celebrado entre uma entidade empregadora pública, com ou sem personalidade jurídica (um órgão ou serviço da administração direta ou indireta do Estado), agindo em nome e em representação do Estado, e um particular, nos termos do qual se constitui uma relação de trabalho subordinado de natureza administrativa.

O contrato de trabalho em funções públicas é, assim, um contrato de natureza administrativa, logo subordinado ao interesse público, que titula uma relação jurídica de emprego público (Lei nº12 -A/2008 de 27 de Fevereiro)

<sup>13</sup> Artigo 442 - Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego (Decreto Lei nº5452/1943 de 1 de Maio).

	De 10 a 12 anos	11	17,5
	De 13 a 15 anos	7	11,1
	De 16 a 18 anos	3	4,8
	De 19 a 21 anos	3	4,8
	De 25 a 27 anos	1	1,6
	De 28 a 30 anos	2	3,2
<b>Categoria Profissional</b>	Técnico Superior	24	38,1
	Assistente Técnico/Operacional	39	61,9
<b>Tipo de Vínculo</b>	Contrato Termo Indeterminado	22	34,9
	Contrato Individual de Trabalho (Contrato sem termo)	36	57,2
	IEFP	5	7,9

### 2.3. Instrumentos utilizados

Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento e avaliação do presente estudo consistiram em quatro questionários diferentes de forma a poder avaliar-se separadamente as principais variáveis em causa: Perceção do CCP, PSO, Implicações do CCP e dados sociodemográficos. Optou-se pela Adaptação das escalas PCI (Psychological Contract Inventory) de Rousseau (2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), o Questionário sobre Perceção de Apoio Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support- SPOS*) de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), traduzido e adaptado para a população portuguesa por Honório (2009), e a adaptação do Copenhagen Psychosocial Questionnaire de Kristensen e Borg (2000) (COPSOQ II - Versão Longa), para a população portuguesa de Silva *et. al.* (2012). Assim, de seguida, estará presente a apresentação e descrição dos instrumentos supramencionados.

#### **Escalas PCI (Psychological Contract Inventory) de Rousseau (2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011).**

O CCP foi avaliado através da adaptação das escalas PCI (Psychological Contract Inventory) de Rousseau (2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo esta adaptação composta por 32 itens. A resposta aos itens era facultada através de um escala *Likert* de 6 pontos, correspondendo o 0 a “Não tem essa obrigação”, o 1 corresponde a “Tem cumprido muito menos do que a sua obrigação”, o 2 corresponde a “Tem cumprido menos que a sua obrigação”, o 3 a “Tem cumprido com a sua obrigação”, o 4 corresponde a “Tem cumprido mais do que a sua obrigação” e o 5 a “Tem cumprido muito mais do que era sua obrigação”. Apresenta uma alta consistência interna ( $\alpha = 0,94$ ). Quanto ao CCP, pode ser descrito de duas formas como foi referido anteriormente. Na descrição do cumprimento ou ausência das obrigações por parte da organização, de 32 itens classificados com “0” e “1”, o intervalo vai desde 11 (Mínimo) a 31 (Máximo), com a média a situar-se nos 27,15 e o desvio-padrão nos

4,36. Já em termos de percepção de cumprimento do Contrato Psicológico ( $M = 2,34$ ;  $DP = 0,70$ ), a resposta “média” consiste em “Tem cumprido menos do que era a sua obrigação”.

Esta escala pode ser utilizada mediante os objetivos e hipóteses formuladas. Neste estudo, vai ser utilizada de duas formas: 1) Tendo apenas como objetivo verificar o cumprimento ou ausência das obrigações da organização para com o trabalhador, apenas é tido em conta o seu cumprimento ou não, onde as respostas “0” significarão “Tem essa obrigação (atribuindo-lhe o nº0), e de “1” a “5” a denominação “Tem essa obrigação” (atribuindo-lhe o nº1). Soma-se posteriormente todas as respostas codificadas com o 1, calculando-se uma média do cumprimento do contrato psicológico e obtém-se o quociente relativamente aos dois somatórios (i.e. itens codificados como “0” e itens codificados como “1”).

2) A outra possibilidade passa sobretudo por estudar de que forma o cumprimento é cumprido. Os itens da escala passam sobretudo por afirmações como: “Pagar-me de acordo com aquilo que faço”, “Proporcionar-me um emprego estável” ou “Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo”. Resultados inferiores a 3 na escala indicam a percepção de incumprimento das obrigações por parte da organização, o valor 3 é atribuído ao cumprimento “normal” por parte da organização, e valores acima de 3 significava um cumprimento acima do que aquilo que tinha sido prometido.

### **Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional de Eisenberger *et. al.* (1986), traduzido e adaptado para a população portuguesa por Honório (2009).**

Consiste na tradução do instrumento original *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* de Eisenberger *et. al.* (1986) e respetiva adaptação para a população portuguesa denominado *Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional* (versão completa) como forma a avaliar a percepção dos colaboradores sobre a forma como a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Rhoades e Eisenberger (2002) constatarem que oportunidades de reconhecimento, remuneração e promoção encontram-se positivamente associados à Percepção do Apoio Organizacional. Os autores apontam dimensões ou categorias como a equidade no tratamento, o apoio por parte da organização, recompensas e condições de trabalho. A escala Likert de 7 pontos (1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo Parcialmente; 4 - Nem concordo nem discordo; 5 - Concordo parcialmente; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente) mantém-se como no estudo original. Dos 32 itens, 18 são formulados na negativa (e.g. “A organização não reconhece qualquer esforço extra da minha parte”) onde foram cotados de forma inversa e 18 itens formuladas pela positiva (e.g. “A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho”). Quanto à análise da precisão, apresentou-se com uma boa fiabilidade ( $\alpha = 0,81$ ), não se distanciando muito da consistência interna obtida por Eisenberger *et. al.* (1986) e a adaptação de Honório

(2009) com  $\alpha = 0,97$ . A Percepção de Apoio Organizacional ( $M = 3,60$ ;  $DP = 0,41$ ), varia geralmente entre respostas como “Discordo Parcialmente” e “Não concordo nem discordo”.

### **Adaptação do Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II - Versão Longa) adaptado para a população portuguesa por Silva *et. al.* (2012).**

Sendo semelhante à escala original de Kristensen & Borg (2000), a versão portuguesa do COPSOQ apresenta-se disponível em três versões (curta, média e longa), sendo a utilizada a versão longa. Todos os itens das três versões avaliam-se com base numa escala *Likert* de 5 pontos, onde o 1 corresponde a “Nunca/quase nada”, o 2 corresponde a “Um pouco”, o 3 corresponde a “Moderadamente”, o 4 corresponde a “Muito” e o 5 corresponde a “Extremamente”. Nesta versão longa, esta apresenta 41 dimensões e 128 perguntas, onde os itens 51 e 54 representam os únicos itens invertidos. A sua consistência interna apresenta-se muito boa ( $\alpha = 0,91$ ), onde os itens utilizados focam o *Compromisso face ao local de trabalho* (itens 66,67 e 68) e a *Satisfação no trabalho* (do item 69 ao item 72), duas atitudes preditores de um cumprimento ou não do contrato psicológico. Nas dimensões *Compromisso face ao local de trabalho* ( $M = 3,48$ ;  $DP = 0,64$ ), *Satisfação no trabalho* ( $M = 3,44$ ;  $DP = 0,66$ ), a resposta média consistiu em “Às vezes”.

O COPSOQ apresenta-se como um instrumento multidimensional, através de uma metodologia tripartida. Apresenta-se como um poderoso instrumento que apresenta um grande consenso internacional devido à sua validade, modernidade e compreensibilidade na avaliação de muitas das mais relevantes dimensões psicossociais inerentes ao contexto laboral (Silva *et. al.*, 2012). Baseia-se num modelo de exigência e controlo, tentando explicar os fatores de risco psicossociais no trabalho como sendo uma consequência das elevadas exigências de trabalho (Kristensen *et al.*, 2005). Embora se tenha apenas remetido para a versão longa, todas as versões apresentam dimensões que medem indicadores de exposição (riscos psicossociais) e indicadores do seu efeito (saúde, satisfação e *stress*). Consiste num instrumento que cobre a maior diversidade possível de dimensões psicossociais que possam existir no mundo do trabalho atual, sendo estas sustentadas pelas teorias mais aceites neste âmbito. Assim, este instrumento poderá ser utilizado em qualquer tipo de trabalho (Silva *et. al.*, 2012).

### **Questionário Sociodemográfico**

De forma a controlar algumas variáveis de controlo, foi construído um questionário sócio demográfico. Ao analisar os dados, controlou-se variáveis como género e idade<sup>14</sup> (neste caso a geração onde se insere), habilitações literárias, a antiguidade na organização, e mais

---

<sup>14</sup> Foram controladas variáveis como a idade e género, isto porque vários estudos comprovam uma relação direta entre estas e o contrato psicológico (Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005), assim como a percepção de suporte organizacional (Byrne & Hochwarter, 2006).

especificamente, a antiguidade relativa ao seu posto de trabalho ou função, a categoria profissional onde o trabalhador se insere o tipo de vínculo que este possui para com a organização.

Na tabela 2 pode ser vista a consistência dos instrumentos utilizados.

**Tabela 2 - Consistência interna dos instrumentos**

<b>Instrumento</b>	<b>Nºde itens</b>	<b>A</b>
CCP	32	,945
PSO	36	,817
CPQ	119	,908

## **2.4. Procedimento**

De forma a reunir uma amostra considerável para o presente estudo, pretendeu-se inquirir colaboradores do setor administrativo presentes numa organização de saúde. Numa primeira fase, foi contactada a organização (especificamente o presidente do Conselho de Administração) através do núcleo de Investigação e Inovação presente na instituição, explicitando que tipo de estudo se queria realizar, a fim de se poder obter a autorização para a aplicação do questionário a colaboradores de áreas específicas de atuação presentes na organização. Foi realizada uma análise de todo o protocolo do estudo que foi entregue, envolvendo todo o procedimento e instrumentos de avaliação que se iriam ser utilizados. Após essa análise, foi decidido que devido a alguns itens presentes no questionário a aplicar aos colaboradores, este estudo deveria manter o seu anonimato institucional, já que a sua imagem sairia salvaguardada, e os resultados obtidos não poderiam refletir a opinião da organização de uma forma generalizada. Após a autorização do projeto de investigação por parte do Conselho de Administração, foi-me comunicado pela pessoa responsável pelo Núcleo de Investigação e Inovação a possibilidade poder iniciar a recolha de dados, sendo dado uma identificação (identificado como Investigador) que permitisse o acesso a toda a organização e que proporcionasse o contacto com colaboradores de áreas específicas de atuação. Devido a vários motivos (e.g. atraso na elaboração do questionário final, espera pelo pedido de autorização, entre outros), a recolha da amostra iniciou-se no mês de Maio e alargou-se até ao mês de Agosto, tendo este mês como prazo limite para a entrega. Decidiu-se optar por um determinado grupo de colaboradores, tendo em conta tanto a pertinência para o estudo, bem como a maior facilidade e acessibilidade posteriormente na recolha dos questionários. Neste caso, a opção recaiu em colaboradores com funções administrativas, pertencentes a áreas onde predomina o trabalho administrativo e não a áreas de prestação de cuidados de saúde diretos.

## Capítulo III - Resultados

Após a recolha dos questionários, foi utilizado para a análise e interpretação dos dados foi utilizado o programa *IBM SPSS Statistics 21*. Numa primeira fase, foi realizada uma análise às qualidades psicométricas das escalas utilizadas, avaliando a sua sensibilidade e fidelidade. Quanto à sensibilidade das escalas, isto, verificar se os resultados apresentam uma distribuição normal, foi aplicado o teste de Kolmogorov - Smirnov, sendo este indicado para amostras superiores a 50 participantes (Coelho, Cunha & Martins, 2008). Para avaliar a fidelidade, sendo esta caracterizada pela consistência em termos de estabilidade das medidas das variáveis (Hill & Hill, 2008), foi aplicado o Alpha de Cronbach, avaliando a consistência interna do instrumento.

Como forma de verificar as hipóteses presentes neste estudo, verificou-se a normalidade da distribuição das variáveis. A tabela 3 abaixo demonstra os valores obtidos:

Tabela 3 - Normalidade das variáveis em estudo

	<i>Kolmogorov - Smirnov</i>	
	<i>df</i>	<i>P</i>
Perceção de Suporte Organizacional	63	.000*
Cumprimento do Contrato Psicológico	63	.000*
Cumprimento do Contrato Psicológico (Valor Média)	63	.200**
Dimensão <i>Compromisso face ao local de trabalho</i> (Itens 66,67 e 68 - Média)	63	,005*
Dimensão <i>Satisfação no Trabalho</i> (Itens 69,70,71 - Média)	63	.000*

<sup>15</sup> Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p > 0,05$

<sup>15</sup>  $p < 0,05$  - Utilização de testes não paramétricos  
 $p > 0,05$  - Utilização de testes paramétricos

### 3.1. Análise dos dados

Para a obtenção dos resultados das hipóteses apresentadas, foram realizados o Teste de Mann Whitney para grupos independentes, de forma a verificar se diferem as ordens médias de dois grupos independentes ao nível de uma variável dependente ordinal. É também utilizado o Coeficiente de Correlação de *Pearson* como forma de apurar se duas variáveis intervalares se encontram associadas, avaliando a direção (positiva ou negativa) e a extensão (varia entre +1 e -1) dessa associação.

### 3.2. Resultados das hipóteses

H<sub>1</sub>: Há uma diferença significativa entre trabalhadores do sexo masculino e trabalhadores do sexo feminino ao nível da perceção do CCP por parte da organização;

Tabela 4 - Relação entre perceção do CCP e a variável Género

	Masculino (n=21) Ordem Média	Feminino (n=42) Ordem Média	<i>U</i>	<i>p</i>
Cumprimento do Contrato Psicológico	31,33	32,33	427,0	.836

Nota: \**p* <0,05; \*\**p* <0,01; \*\*\**p* <0,001

Na hipótese 1, utilizando o Teste de Mann-Whitney para grupos independentes, verifica-se que não há uma diferença significativa entre trabalhadores do sexo masculino e trabalhadores do sexo feminino ao nível da perceção do cumprimento do contrato psicológico, *U* = 427.0, *p* = .836.

H<sub>2</sub>: Há uma diferença significativa entre trabalhadores com maiores habilitações literárias e trabalhadores com menores habilitações literárias ao nível da perceção do CCP por parte da organização;

Tabela 5 - Relação entre perceção do CPP e a variável Habilitações literárias

	Trabalhadores com menos habilitações (n=19) Ordem Média	Trabalhadores com mais habilitações (n=44) Ordem Média	<i>U</i>	<i>p</i>
Cumprimento do Contrato Psicológico	24,42	35,27	274.0	,029*

Nota: \**p* <0,05; \*\**p* <0,01; \*\*\**p* <0,001

Na hipótese 2, utilizando o Teste Mann-Whitney para grupos independentes, verifica-se que há uma diferença significativa entre trabalhadores com mais habilitações literárias e trabalhadores com menos habilitações literárias ao nível da percepção do CCP,  $U = 274.0$ ,  $p = .029$ . Os trabalhadores com mais habilitações literárias relatam uma maior percepção do CCP que trabalhadores com menos habilitações literárias.

**H<sub>3</sub>:** Há uma diferença significativa na percepção do CCP entre trabalhadores com mais tempo na instituição e trabalhadores com menos tempo na instituição;

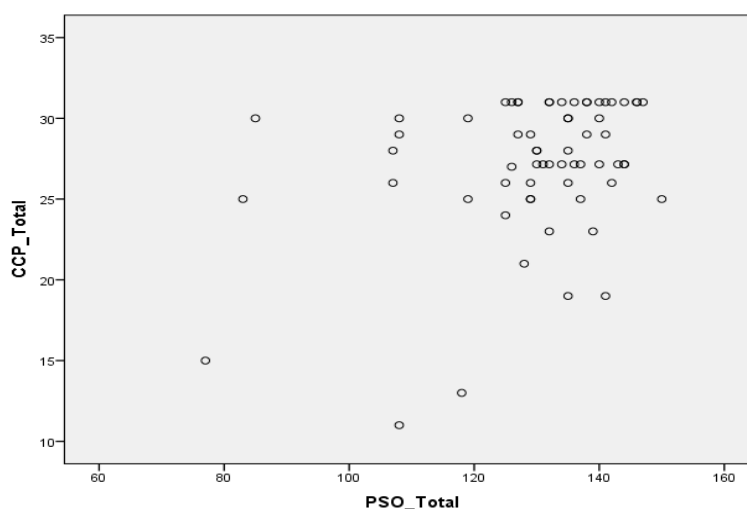
**Tabela 6 - Relação entre percepção do CCP e a variável Anos na instituição**

	Trabalhadores com mais anos na organização (n=22) Ordem Média	Trabalhadores com menos anos na organização (n=41) Ordem Média	<i>U</i>	<i>p</i>
Cumprimento do Contrato Psicológico	27,11	34,62	343,5	.116

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Na hipótese 3, utilizando o Teste Mann-Whitney para grupos independentes, verifica-se que não há uma diferença significativa entre trabalhadores com mais anos na organização e trabalhadores com menos anos na organização ao nível da percepção do CCP,  $U = 343.5$ ,  $p = .116$ .

**H<sub>4</sub>:** Há uma associação positiva e significativa entre a percepção do CCP e a PSO;



**Figura 2 - Relação entre a percepção do CCP e a PSO**

Ao se olhar para o diagrama de dispersão verifica-se que à medida que a Perceção de Suporte/Apoio Organizacional aumenta (no eixo dos Xs), aumenta também a Perceção de Cumprimento do Contrato Psicológico (no eixo dos Ys).

**Tabela 7 - Relação entre perceção do CPP e a PSO**

	Correlação de Pearson	P
Perceção de Suporte Organizacional Cumprimento do contrato Psicológico	,335	.007*

Nota:  $p < 0.05^*$

Na hipótese 4, através de uma correlação de *Pearson*, e como podemos ver pela tabela 7, a PSO está positivamente relacionada com a perceção de CPP,  $r = .333$ ,  $p = .008$ . Assim, uma maior PSO está associada com uma maior perceção de CPP.

**H<sub>5</sub>: Há uma diferença significativa na PSO entre trabalhadores mais velhos (Baby Boomers) e trabalhadores mais jovens (Geração X e Geração Y);**

**Tabela 8 - Relação entre PSO e a variável Idade (Gerações distintas)**

	Trabalhadores mais velhos (n=31)	Trabalhadores mais novos (n=32)	U	P
Perceção de Suporte/Apoio Organizacional	Ordem Média 28,40	Ordem Média 35,48	384.5	.125

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Na hipótese 5, utilizando o Teste Mann-Whitney para grupos independentes, permite-nos verificar que não há uma diferença significativa entre trabalhadores mais velhos e trabalhadores mais novos ao nível da perceção de suporte/apoio organizacional,  $U = 384.5$ ,  $p = .125$ .

H<sub>6</sub>: Há uma diferença significativa na percepção do CCP entre trabalhadores mais velhos (Geração Baby Boomers) e trabalhadores mais novos (Geração X e Geração Y);

Tabela 9 - Relação entre percepção do CPP e variável Gerações

	Trabalhadores mais velhos (n=31) Ordem Média	Trabalhadores mais novos (n=32) Ordem Média	<i>U</i>	<i>P</i>
Cumprimento do Contrato Psicológico	29,08	34,83	405.5	.207

Nota:\*p <0,05; \*\*p <0,01; \*\*\*p <0,001

Na hipótese 6, utilizando o Teste Mann-Whitney para grupos independentes, permite-nos verificar que não há uma diferença significativa entre trabalhadores mais velhos (Geração Baby Boomers) e trabalhadores mais novos (Geração X e Geração Y) ao nível da percepção do CPP,  $U = 405.5$ ,  $p = .207$ .

H<sub>7</sub>: Trabalhadores com mais anos na organização percebem um maior suporte organizacional, contrariamente aos trabalhadores que apresentam poucos anos na organização;

Tabela 10 - Relação entre PSO e a variável Anos na organização

	Trabalhadores com mais anos na organização (n=41) Ordem Média	Trabalhadores com menos anos na organização (n=22) Ordem Média	<i>U</i>	<i>P</i>
Percepção de suporte/apoio organizacional (Valor médio)	36,01	24,52	286.5	.018*

Nota:\*p <0,05; \*\*p <0,01; \*\*\*p <0,001

Na hipótese 7, utilizando o Teste Mann-Whitney para grupos independentes, permite-nos verificar que há uma diferença significativa entre trabalhadores com mais anos na organização e trabalhadores com menos anos na organização ao nível da PSO (Valor médio),  $U = 286.5$ ,  $p = .018$ . Trabalhadores com mais anos na instituição relatam uma maior PSO.

H<sub>8</sub>: O grau de CPP está positivamente associado com o grau da dimensão *satisfação no trabalho*;

Tabela 11 - Relação entre percepção do CPP e a dimensão Satisfação no Trabalho

	Correlação de Pearson	P
Percepção de cumprimento do contrato psicológico (Média)	,466	.001***
<i>Satisfação no trabalho</i> (Média)		

Nota:\*p <0,05; \*\*p <0,01; \*\*\*p <0,001

Na hipótese 8, através de uma correlação de *Pearson*, e como podemos ver pela Tabela 11, o grau da percepção do CCP está positivamente relacionada com a o grau da dimensão *Satisfação no Trabalho*,  $r = .418$ ,  $p = .001$ . Assim, quanto maior o grau de CPP, maior será o grau na dimensão *satisfação no trabalho*, sendo utilizada o total da amostra nesta análise (N=63)

H<sub>9</sub>: O grau de percepção do CPP está positivamente associado com o grau da dimensão *Compromisso face ao local de trabalho*;

Tabela 12 - Relação entre o grau do CPP e o grau da dimensão *Compromisso face ao local de trabalho*

	Correlação de Pearson	P
Percepção de cumprimento do contrato psicológico (Média)	,309	.014*
<i>Compromisso face ao local de trabalho</i> (Média)		

Nota:\*p <0,05; \*\*p <0,01; \*\*\*p <0,001

Na hipótese 9, através de uma correlação de *Pearson*, e como podemos ver pela Tabela 12, o grau da percepção do CPP está positivamente correlacionado com a o grau da dimensão *Compromisso face ao local de trabalho*,  $r = .292$ ,  $p = .020$ . Assim, quanto maior o grau de cumprimento do contrato psicológico, maior será o grau na dimensão *Compromisso face ao local de trabalho*, sendo utilizada o total da amostra nesta análise (N=63)

## Capítulo IV - Discussão

Com este estudo, pretendia-se dar a perceber a importância que o CP “carrega” quanto a resultados individuais e organizacionais. Através do presente estudo, pretendia-se estudar a possível relação entre o CCP e o suporte organizacional com várias características sociodemográficas, aplicado a um contexto de uma organização de saúde. Os resultados obtidos pretendem indicar de que forma a percepção do cumprimento das obrigações por parte da organização para com o trabalhador, bem como o seu apoio e suporte para com este explicam as relações de trabalho existentes na equação trabalhador - organização, e que repercussões provocam para as duas partes.

As hipóteses avançadas para este estudo apontam sobretudo para comparações entre diversas variáveis que apresentam um grande influência nos conceitos que se pretendem estudar. Foram verificadas variáveis como a idade e género, isto porque vários estudos comprovam uma relação direta entre estas e o CP (Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005), assim como as experiências anteriores em outros contextos na sua trajetória pessoal, tinham impacto na formação e manutenção desse contrato. Guest (2004),

A **hipótese 1** remete para diferenças significativas entre homens e mulheres relativamente à percepção que estes têm do cumprimento do contrato psicológico por parte da organização, como é demonstrado nos estudos de Gracia, Peiró e Mañas (2007), onde refere que as percepções das obrigações são maiores nos homens que nas mulheres. Através da tabela 4 pode-se verificar que não há uma diferença significativa entre géneros ( $p = .836$ ), embora se verifique uma maior tendência para o sexo feminino relatar uma maior percepção do CCP. Este resultado pode ser explicado pelo papel da mulher no contexto de trabalho atualmente, com a igualdade de direitos a ser exercida no local de trabalho. Até mesmo na função pública, a possibilidade de haver grandes diferenças entre género iria apresentar uma grave infração para com os direitos do trabalhador, logo será “normal” não haver uma diferença significativa. Assim a **hipótese 1 não é suportada**.

Quanto à **hipótese 2**, remete para a existência de diferenças significativas entre trabalhadores com mais habilitações e menos habilitações ao nível da percepção do CCP, verificando-se uma maior predominância de trabalhadores com mais habilitações na presente amostra. Embora não se possa comprovar na totalidade algumas associações, podemos deduzir que trabalhadores que apresentam maiores habilitações se encontram em níveis hierárquicos mais importantes para a tomada de decisão na organização onde trabalham, logo a percepção relativa às obrigações da organização será necessariamente diferente. Estudos têm demonstrado que diferenças individuais medeiam a severidade de como os trabalhadores respondem a uma violação/rutura do contrato psicológico (Robinson & Morrison, 2000; Zhao *et. al*, 2007). Investigações sugerem que idade, género e nível de educação apresentam uma

grande influência nas percepções, atitudes e desempenho (Agarwal & Bhargava, 2013). Dos estudos que examinam o papel da educação no CP (Sels, Janssens & Brande, 2004), Bellou (2009) aponta que indivíduos com uma “educação” universitária aumentam as suas expectativas e alteram a sua visão sobre o seu trabalho. Verifica-se uma diferença significativa ( $p = ,029$ ) na percepção do CCP entre estes dois “grupos”, logo a **hipótese 2 é suportada**.

Relativamente à **hipótese 3**, aponta para diferenças significativas na percepção do CCP entre trabalhadores com mais tempo na organização e com menos tempo. Esta hipótese é colocada com base nos estudos de Robinson e Rousseau (1994) onde referem que 55% dos trabalhadores nos dois primeiros anos de entrada na organização apresentam uma maior percepção relativa ao cumprimento (ou não) do CP por parte da organização. O possível incumprimento sentido pode dever-se a uma inadequada provisão de práticas de gestão de recursos humanos, ausência de suporte das chefias e da organização, acontecimentos que ocorrem fora da organização, e quando os trabalhadores comparam o seu acordo e que o consideram desfavorável em relação a outros trabalhadores (Conway & Briner, 2005). Este maior “atenção” a um possível incumprimento pode ser explicado pelo facto de trabalhadores com a entrada na organização mais recente estarem mais familiarizados com aquilo que foi acordado e o que está a ser cumprido ou não, ao invés de trabalhadores com mais anos na organização que se acomodam ao contrato já estipulado e não contestam pelos seus direitos. Também aquilo que é considerado como “mais anos de organização” e “menos anos de organização” é subjetivo, dependendo muito daquilo que se considera ser o “valor” aceitável de antiguidade na organização. Assim, não se verifica uma diferença significativa ( $p = .116$ ) na comparação entre os dois grupos, **não sendo assim suportada esta hipótese**.

No que concerne à **hipótese 4**, questiona uma possível associação entre o CCP e o suporte/apoio organizacional. Vários estudos demonstram uma relação recíproca inevitável entre os dois constructos. Rousseau (1995) destaca uma relação recíproca positiva entre a POS e o CCP, estando esta relação subjacente na teoria do contrato psicológico, e que a POS irá influenciar o desenvolvimento do contrato psicológico. Também Petersitzke (2009) destaca as consequências positivas que a PSO trará relativamente ao cumprimento do contrato. Também Coyle - Shapiro e Kessler (2000) destacaram a POS como algo que precede o CP, ou como referem Tekleab, Takeuchi e Taylor (2005), que este prediz o cumprimento do contrato psicológico, tendo este um efeito negativo na percepção de rutura do CP. Isto vai de encontro aos resultados obtidos neste estudo, onde se os trabalhadores ao sentirem apoio por parte da organização, tendem a perceber o cumprimento das obrigações inerentes à organização. Pode-se ser explicada esta relação com a Teoria da Reciprocidade de Gouldner (1960), onde a obrigação em retribuir o apoio que lhe foi dado contribui para a obtenção de objetivos propostos (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Estudos de Pires (2011) e Garanhel (2011) confirmam a estreita relação entre a percepção do CCP e a PSO, demonstrando que está significativamente e positivamente relacionada. Logo, uma maior percepção de CCP origina

uma maior PSO, sendo esta correlação positiva e significativa ( $p = ,007$ ), sendo esta **hipótese suportada**.

Na **hipótese 5** é apresentada a hipótese de que há uma diferença significativa entre trabalhadores mais velhos (Geração *Baby Boomers* e Geração X) e mais novos (Geração Y) relativamente ao apoio/suporte organizacional. Através da ordem média demonstra-se, apesar de não haver uma diferença significativa, haver uma tendência para trabalhadores mais novos (Geração X e Geração Y) percecionarem uma melhor perceção de suporte organizacional comparativamente com trabalhadores mais velhos (Geração *Baby Boomers*), embora nos estudos realizados seja apontado aos trabalhadores mais velhos uma melhor PSO. Este resultado pode ser explicado pelas próprias características do trabalhador na sua forma de trabalhar. Por exemplo a Geração Y prefere um estilo de gestão mais colaborativo e participativo (Haynes, 2011), o que indicia que a sua perceção relativa ao apoio e suporte que é dado pela organização é relevante para si, e também espera um retorno e reconhecimento quase imediato pelo seu trabalho (Crampton & Hodge, 2006). Num estudo de Ferreira (2008) realizado em três hospitais do setor público, com uma amostra constituída por enfermeiros, apresenta resultados no sentido de grupos etários explicarem uma variabilidade na perceção do suporte organizacional, sendo os grupos com maior idade, os que apresentam uma melhor perceção. Na interpretação destes resultados também tem que se ter em conta a segmentação que foi feita entre trabalhadores mais velhos e mais novos, já que nos mais velhos foi englobada apenas uma geração (Geração *Baby Boomers*) em comparação com os trabalhadores mais novos (Geração X e Geração Y), devido a contornar a possível assimetria entre os dois se comparássemos uma geração com outra. Assim, não apresentando um valor significativo ( $p = .125$ ), a **hipótese 5 não é suportada**.

A **hipótese 6** aponta para diferenças significativas na perceção do CCP entre trabalhadores mais velhos (Geração *Baby Boomers*) e trabalhadores mais novos (Geração X e Geração Y). Os resultados apontam para uma diferença não significativa ( $p = .207$ ), e de acordo com as médias apresentadas, aponta para trabalhadores mais novos como aqueles que percecionam uma maior perceção de cumprimento de contrato psicológico. Esta diferença pode ser explicada pela literatura existente, onde se refere que diferentes gerações são moldadas por eventos sociais na sua fase de formação das suas vidas, o que influencia os seus valores (Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Ng et. al, 2010; Smola & Sutton, 2002). Estes valores desempenharão um papel central na perceção e avaliação de experiências no local de trabalho (Dawis & Löffquist, 1984 cit. in Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012), influenciado a sua perceção e avaliação do CP (De Vos, Buyens, & Schalk., 2003). Tem sido apontado que contratos psicológicos afetam as atitudes de trabalho de uma forma diferente em trabalhadores mais velhos do que para trabalhadores mais jovens (Farr & Ringseis, 2002). Também Smola e Sutton (2002) encontraram no seu estudo longitudinal, indícios que os valores de trabalho dos trabalhadores se apresentavam mais influenciados pelas experiências

geracionais do que propriamente pela idade biológica. Estudos referem haver uma distinção e contrariam os resultados apresentados, pelo facto de uma forma geral, as pessoas mais velhas apresentarem uma melhor regulação emocional (Lockenhoff & Carstensen, 2004), e pelo facto de construírem contratos psicológicos mais estáveis (Rousseau, 2001), logo a reação é diferente quando percecionam ou experienciam o cumprimento ou incumprimento do CP. Trabalhadores mais jovens muitas vezes entram no mercado de trabalho com altas expetativas, mas à medida que se adaptam à organização, estas expetativas baixam de acordo com a realidade (De Vos *et al.*, 2003; Thomas & Anderson, 1998). Trabalhadores mais velhos apresentam expetativas mais realistas sobre o que poderão receber em troca pelo seu trabalho (Thomas & Anderson, 1998), daí ser possível afirmar que uma violação do contrato psicológico é menos prejudicial para trabalhadores mais velhos do que para trabalhadores mais novos. Embora se verifique uma diferença, esta não é significativa entre diferentes gerações de trabalhadores, logo pode-se afirmar que a **hipótese 6 não é suportada**.

A **hipótese 7** diz respeito a uma diferença significativa na PSO entre trabalhadores com mais anos na organização e trabalhadores com menos anos na organização. Através dos resultados obtidos, verifica-se uma diferença significativa ( $p = ,018$ ) entre os dois grupos de trabalhadores, dando uma maior PSO ao grupo de trabalhadores com menos anos na organização. Na literatura existente, verifica-se na grande maioria, que os trabalhadores com mais anos de instituição apresentam uma melhor PSO, como por exemplo no estudo de Ferreira (2008), embora no estudo de Caldas (2008) com trabalhadores temporários e trabalhadores a termo, os resultados apontem que quanto mais tempo o trabalhador estiver na organização, menor será a PSO. Assim, verificando-se uma diferença significativa entre trabalhadores com mais tempo na organização e menos tempo na organização, a **hipótese 7 é suportada**.

A **hipótese 8** diz respeito à possível associação entre o grau de CCP e a dimensão *Satisfação no Trabalho*. Conforme nos é referenciado pela literatura, o constructo de satisfação poderá ser considerada um julgamento sobre expetativas cumpridas ou não cumpridas (Sparrow & West, 2002), sendo este julgamento decidido com base na comparação entre aquilo que o trabalhador quer receber e aquilo que recebe no momento (Zhao *et. al.*, 2007). Diversos estudos referem a ligação do CCP com a Satisfação no Trabalho, referindo que a perceção de um incumprimento da parte da organização pode levar a uma diminuição da Satisfação no Trabalho (Conway & Briner, 2005; Dabos & Rousseau, 2004, Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000). Os resultados no estudo de Silva (2008) vão no sentido do que é referido pela literatura, onde os resultados mostram um efeito positivo do CP do tipo relacional e balanceado na satisfação com o trabalho, no estudo de Abranches (2011) que encontram uma relação positiva significativa entre o CCP e o grau de satisfação com o trabalho ou no estudo de Tomprou, Nikolaou, & Vakola (2012) onde os resultados apontam também para uma relação positiva entre o CCP e a satisfação no trabalho. Tendo uma correlação positiva e sendo altamente significativa ( $r = ,466$ ;  $p = .001$ )

pode-se constatar a associação entre o grau de cumprimento do contrato psicológico e o grau da dimensão Satisfação no Trabalho, sendo esta **hipótese 8 suportada**.

No que concerne à **hipótese 9**, refere uma associação positiva entre o grau de percepção do CCP e o grau de dimensão Compromisso face ao local de trabalho. Embora esta hipótese aponte para uma associação “simples”, o estudo de Abranches (2011) por exemplo descreve uma relação positiva entre o CCP e as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e instrumental). Também no estudo de Silva<sup>16</sup> (2008) é apontada essa associação, especificando o (s) tipo de contrato (s) (i.e. relacional e balanceado), referindo haver um efeito positivo do CCP na implicação organizacional. Também Ferreira (2012) nos seus resultados confirma uma relação positiva e significativa entre o CCP e a percepção do compromisso afetivo, ou no estudo de Tomprou, Nikolaou, & Vakola (2012) onde os resultados apontam também para uma relação positiva entre o CCP e o comprometimento organizacional. De acordo com os resultados obtidos ( $r = ,309$ ;  $p = .014$ ), pode se afirmar que a **hipótese 9 é suportada**.

## Conclusão

Compreender o fenómeno do CP e da sua influência nos resultados, apresenta-se como uma condição fundamental para que as organizações entendam melhor o valor que o Capital Humano adquire dentro das organizações, e que percebam que os bens tangíveis de uma organização estarão sempre ligados aos bens intangíveis, capazes de promover um grande valor económico. Revela-se fundamental que se estude as atitudes do trabalho, pois estas são preditores de comportamentos - chave no local de trabalho (Harrison, Newman, & Roth, 2006).

Pretendia-se com este estudo compreender como é percecionado o CP nas organizações, e de que forma este é essencial na percepção do funcionamento das relações de trabalho. As conclusões que se podem obter deste estudo são que a percepção do CPP é na maior parte das vezes entendido mediante certas características do trabalhador, e que esta se altera em função do tempo. Rousseau (2001) sugere que os antecedentes dos contratos psicológicos são ativados em grande medida pelas experiências anteriores ao trabalho, tal como alguns acontecimentos sociais. O que se verifica é que a literatura relativa ao CP tem ignorado algumas dimensões ligadas às relações sociais (Cullinane & Dundon, 2006).

Um aspeto fundamental no nosso estudo centrou-se nas diferenças entre gerações diferentes presentes no local de trabalho. Tanto a percepção do CCP e a PSO sofre alterações devido aos trabalhadores pertencerem a diferentes gerações, o que se repercute no seu reportório

---

<sup>16</sup> Neste estudo, é utilizado a denominação implicação organizacional ao invés de comprometimento ou compromisso organizacional.

comportamental. Vários estudos demonstram que as diferenças verificadas nas atitudes dos trabalhadores se explicam através das diferenças geracionais (Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002) e pela fase onde se encontram na sua carreira (Hess & Jepsen, 2009). De acordo com Cheese *et. al.*(2008), a compreensão das diferenças entre gerações é fundamental como forma de entendimento em questões como o comprometimento organizacional, questões motivacionais, o sentido de carreira do indivíduo e as expectativas do trabalhador. Atualmente, com 4 gerações diferentes no mercado de trabalho, as organizações necessitam de motivar e reter os melhores trabalhadores, e daí a necessidade de alterar a sua forma de recrutar, proporcionar benefícios e criar uma cultura corporativa que demostre de uma forma ativa o respeito e a inclusão de trabalhadores de todas as gerações (Jenkins, 2007). Isto significa que as organizações necessitam de perceber e de ter em conta todas as diferenças geracionais aquando da sua relação de trabalho com os seus trabalhadores.

Apesar de todas as gerações de trabalhadores serem únicas e terem o seu valor, na verdade, cada geração tende a ver os outros de uma forma diferente com base nas suas próprias experiências de vida e expectativas e daí o facto de trabalhadores mais velhos poderem apresentar diferentes tipos de contratos psicológicos comparando com trabalhadores mais jovens (Anderson & Schalk, 1998; Schalk, 2004). A organização deve garantir que trabalhadores de diferentes gerações percebam de uma forma positiva os outros de forma a evitar uma desarmonia entre estes, podendo estes garantir uma grande diferença na sua organização. Tanto os trabalhadores mais velhos e mais jovens devem apoiar os pontos fortes de cada parte e aprender a respeitá-los, onde seria uma forma de receber a nova geração, a Geração Z, já que futuramente será a nova força do trabalho (Angeline, 2011).

Estudos recentes demonstram a importância que o nível de educação do trabalhador implica na compreensão e percepção tanto das suas obrigações, mas também daquilo que lhe deve ser retribuído. Refere-se que diferentes habilitações académicas permitem uma outra visão relativamente ao CP, dependendo muito da forma como o trabalhador encara a sua entrada na organização, e que expectativas este trás de experiências anteriores. Tendo o nível de habilitações literárias elevada, é natural que o trabalhador se apresente mais exigente para as condições que lhe são oferecidas.

O foco para o tempo que o trabalhador trabalha na organização (e até mesmo os anos em que ocupa o seu cargo atual) também tem que ser tido em consideração. Conclui-se que à medida que o trabalhador vai tendo um maior tempo na organização, a sua percepção tem tendência a mudar. Isto verifica-se mais acentuadamente no incumprimento do contrato psicológico por exemplo. Para Coyle - Shapiro & Kessler (2002), quando a percepção de um trabalhador é a de que a organização não cumpriu com as suas obrigações, este tenderá a formular novas obrigações para com a organização de maneira a corresponder os benefícios aceites. Chambel

e Castanheira (2010) constataram que o CCP se encontra relacionado com a formação de uma relação de emprego bem-sucedida.

A estreita relação entre o CPP e o PSO é bastante evidente nos resultados obtidos neste estudo e que vão de encontro à literatura existente. Verifica-se uma ligação inevitável nos resultados entre as duas partes, sendo duas em três hipóteses relativas ao PSO suportadas pela literatura. Conclui-se que o CP ou o CP explica a forma como existe a relação entre o trabalhador e a sua entidade patronal. Enquanto uma aponta para a perceção que o trabalhador tem do apoio que recebe, a outra aponta às circunstâncias que o trabalhador enfrenta no seu local de trabalho. Verifica-se assim que a forma como o trabalhador encara o cumprimento (ou não) do CP estabelecido, é condicionado pela forma como é tratado e respeitado pela organização.

Também o CCP apresenta um condicionamento naquilo que serão as atitudes comportamentais do trabalhador, nomeadamente no compromisso que este mantém com a organização (mais especificamente com o seu local de trabalho) e a satisfação que este sente quando realiza o seu trabalho. Conclui-se que estas apresentam uma forte associação, logo se o “estado” de uma irá explicar o que ocorrerá na outra, isto é, estas são consideradas conseqüências de uma perceção focada nas obrigações da organização para com o trabalhador.

Concluindo, apesar de o conceito de contrato psicológico não se apresentar como um conceito “fresco” e recente, este apresenta uma grande importância no funcionamento das organizações. Este certamente tem lugar no grande campo de ação de temas que abrangem o trabalho organizacional na atualidade.

## Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que necessariamente terão de ser mencionadas. A primeira limitação que se poderá referir terá a ver com o tamanho da amostra ( $N = 63$ ), e que embora seja aceitável, possa ser um pouco reduzida, podendo ter tido influência nos resultados obtidos. Um exemplo disso, poderá passar pelo facto de a maioria da amostra ser constituída por mulheres e por possuírem em grande parte as mesmas habilitações literárias, o que impede a comparação entre grupos. Uma outra limitação prende-se com os resultados obtidos, já que apenas foi avaliado determinadas áreas existentes na organização de saúde e a participantes com determinadas funções, o que invalida que os resultados obtidos se possam generalizar para diversas organizações e de diversos setores.

Uma possível limitação pode consistir nas respostas dadas pelos participantes, já que no momento da explicação dos objetivos de estudo, alguns colaboradores apresentaram alguma apreensão em responder, tendo receio que ao dar a sua opinião, pudesse ser prejudicada a

ligação que esta mantém com a organização, podendo assim as respostas serem enviesadas e não transparecerem aquilo que realmente sentem. Neste mesmo sentido, alguns itens relativos ao questionário de cumprimento do contrato psicológico não pode ser imputada à organização, nomeadamente em questões relativas à sua remuneração, já que a organização não decide a remuneração a aplicar para com os colaboradores, mas sim o Ministério da Saúde. Outra limitação consiste no método correlacional do estudo, já que impede que se estabeleça relação de causa-efeito, estudando-se apenas se há uma relação positiva/negativa e significativa entre variáveis. Uma outra limitação diz respeito à avaliação que se faz da percepção do cumprimento do contrato psicológico, já que uma das capacidades do contrato psicológico consiste na sua mudança ao longo do tempo (Schalk & Roe, 2007), logo a percepção que foi feita no momento pode já não ser a mesma.

## Sugestões para futuras contribuições

Além das limitações deste estudo, sugestões de pesquisa futura poderão ser retiradas. A realização de estudos onde se dê uma maior importância a variáveis sociodemográficas, nomeadamente os anos na organização e os anos no seu local/seção de trabalho, já que estes poderão ter um grande impacto em constructos que se relacionam com os resultados organizacionais. A aposta em estudos longitudinais relativos ao contrato psicológico, de forma a poder confirmar as mudanças que o contrato psicológico pode desenvolver e sofrer. Como esta relação é caracterizada por uma troca recíproca de promessas e obrigações, seria pertinente a realização de estudos em que ao invés de avaliar a percepção de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização para com o trabalhador, avaliar a percepção de cumprimento do contrato psicológico do trabalhador para com a organização, avaliando assim se “a outra face da moeda”.

Num plano mais contextual em confrontar perspetivas relativas ao contrato psicológico em diferentes contextos de trabalho, pois nem toda a operacionalização do contrato psicológico pode ser aplicado com sucesso em contextos específicos. Seria também importante esclarecer e caracterizar a pessoa que “representa” a organização no ato do acordo do contrato psicológico, já que é esta que tem grande parte do poder de decisão, e que na literatura não se encontra bem esclarecido. Por fim, também para a organização em causa, estes resultados poderão ser importantes como forma de perceber a opinião dos seus colaboradores em questões que muitos das vezes são esquecidos, sendo neste caso o suporte organizacional e contrato psicológico fundamentais para as práticas de gestão de Recursos Humanos.

## Referências Bibliográficas

- Abranches, L. F. (2011). *Satisfação com o Trabalho e Comprometimento Organizacional de novos servidores públicos: Um estudo de caso na Receita Federal do Brasil*. Dissertação de Mestrado não publicada. Brasil: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas.
- Agarwal, U. A. & Bhargava, S. (2013). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels. *Vikalpa : The Journal of Decision Makers*, 38 (1), 13 - 25.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-647.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5 (2), 249-255.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. London: Tavistock Publications.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood: Irwin-dorsey.
- Aronson, E. (2002). *O animal social*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Artigo 294º do Código de Trabalho
- Artigo 316º do Código de Trabalho
- Artigo 442 - Contrato individual de trabalho
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G., & Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143 - 158.
- Bal, P. M. & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (4), 497-523.
- Barreto, D. E. C., Nunes, G. S., Veiga, L. B. C. & Vilas-Boas, A. A. (2007). Que fatores motivacionais afetam os indivíduos que ingressam em organizações do setor público? O caso de uma empresa de energia. *GEPROS- Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 2 (5), 11-24.
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 810-830.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boswell, W. R., Colvin, A. J. & Darnold, T. C. (2008). Organizational Systems and Employee Motivation. In R. Kanfer, G. Chen & R.D. Pritchard, *Work Motivation: Past, Present, and Future (1<sup>st</sup> ed)* (pp.361.400). New York: Routledge.
- Bova, B. & Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, 57 - 65.

- Botha, L. & Moalusi, K. P. (2010). Values Underlying Perceptions of Breach of the Psychological contract. *Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-12.
- Bragança, N. A. (2006). Contrato Psicológico. In N. A. Bragança, *Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 27 - 42). Lisboa: RH Editora.
- Bunderson, J. (2001). How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- Busto, M. M. (2009). *O contrato de trabalho em funções públicas*. Coimbra: Edições E & B Data Lda.
- Buyens, D. & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resources Management Journal*, 11, 70-89.
- Caetano, M. (2013). *Manual de Direito Administrativo (10ª Ed)*. Coimbra: Edições Almedina.
- Caldas, N. C. (2008). *Trabalhadores Temporários e a Termo: A Percepção de cumprimento psicológico, suporte organizacional e implicação afetiva*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Castaing, S. & Roussel, P. (2006). L'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans fonction publique: le role modérateur la motivation l'égard du service public. *XII congres de L'AGRH - Le Travail au Couer de la GRH IAE de Lille et Reims. France: Reims Management School*
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33 (2), 189-211.
- Cantisano, G. T., Descals, F. P. & Domínguez, J. F. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador.? Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 31- 45.
- Cantisano, G. T., Domínguez, J. F. M. & Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural models. *Psicothema*, 20 (3), 487-496.
- Cappelli, P. (1997). Rethinking the Nature of Work: a look at the research evidence. *Compensation & Benefits Review*, 29 (4), 50-59.
- Carmeli, A. & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9 (2), 191-206.
- Cassar, V. (2001). Violating the PC terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (3), 194-208.
- Castanheira, L. & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato Psicológico. *Psicologia*, 13, 99-125.
- Carochinho, J. A. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do Hedonismo e da Eudaimonia*. Tese de Doutoramento não publicada. Espanha: Universidade de Santiago de Compostela.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891 - 906.
- Chambel, M. J. & Alcover, C. M. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (1), 115-134.

- Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num call center: Dos mitos à realidade*. Lisboa: RH Editoras.
- Chambel, M. J. & Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingent employment: Psychological contract, job insecurity and employability of contract workers. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (3), 207 - 217.
- Chen, P.J. & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595-615.
- Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). *The Talented Powered Organizations: Strategies for Globalization, Talented Management and High Performance*. London: Kogan Page Publishers.
- Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381.
- Coelho, J. P., Cunha, L. & Martins, I. (2008). *Inferência estatística - Utilização de SPSS e G+*. Power. Lisboa: Sílabo.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 287-302.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press.
- Correia, R. & Mainardes, E. W. (2010). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *PSICO*, 41 (2), 266 - 277.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organization citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In C. L. Cooper, & J. Barling (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17-34). London: SAGE Publications.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Kessler, I. (2002). Exploring Reciprocity Through the lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69 - 86.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Neuman, J. (2004). The Psychological Contract and Individual Differences: the role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 150-164.
- Coyle-Shapiro, J. A., Shore, L.M., Taylor, M.S. & Tetrick, L.E. (2004). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2006). The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, 19 - 22.

- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (2), 113-29.
- Cunha, R. (2000). Impact of Privatization in Portugal. In R. Burke, & C. Cooper (Eds), *The Organization in Crisis: downsizing, restructuring, and privatization* (pp. 44-57). Oxford: Blackwell.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª Ed.)*. Lisboa: RH Editora.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52 - 72.
- Davenport, T. H. & Harris, J.G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston, M. A: Harvard Business School Press.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, J. J., Altman, D.G. & Rogelberg, S.G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 191-9.
- Decreto - Lei nº7/2009, de 12 de Fevereiro
- Deery, S. J., Walsh, J. T. & Iverson, R. D. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 166-175.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 537-59.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2005). Making Sense of a new Employment Relationship: psychological contract - related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 41-52.
- Dries, N., Pepermans, R. & Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: is satisfied the new successful?. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 907-28.
- Ebner, N. C., Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664 - 678.
- Eisenberger, R., Curnmings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J., Aselage, J. & Sucharski, I. (2004). Perceived Organizational Support. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 5-28). Nova Iorque: Oxford University Press.

- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4), 4-15.
- Farr, J. L., & Ringseis, E. L. (2002). The older worker in organizational context: Beyond the individual. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 31 - 75). New York: Wiley.
- Feijoo, J. P. (2011). A Gestão das Pessoas e do Conhecimento nas Organizações - Os Desafios das Próximas Décadas. *JANUS.NET e-journal of International Relations*, 2, (1), 97-118.
- Ferreira, A. P. (2007). *Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Tese de Doutoramento não publicada. Braga: Universidade do Minho.
- Filho, J. R. & Ribeiro, M. A. (2010). Carreiras Sem Fronteiras e as Necessidades de Conhecimento da Organização: Desafios em Busca de Solução. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial*, 14 (2), 37-50.
- Folger, R. (2004). Justice and Employment: Moral Retribution as a Contra-subjugation Tendency. In J. A. Coyle - Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp.29-47). Oxford: Oxford University Press.
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Germany: International Labour Office.
- Frese, M. (1985). Stress at work and psychosomatic complaints: a causal interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 70, 314-28.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Commitment in Turnover Models. *Journal of Human Resource Management Review*, 9 (4), 479-493.
- Gakovic, A. & Tetrick, L. E. (2003). Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of *part-time* and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 649-666.
- Garanhel, M. T. (2011). *Percepção de Suporte Organizacional, Leader - Member Exchange e Cumprimento do Contrato Psicológico no Contexto do Trabalho Temporário*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 318-325.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98 - 103.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gracia, F., Peiró, J. M. & Mañas, M. A (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 23 (3), 389-418.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedentes and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 448-58.
- Guzzo, R. & Noonan, K. (1994). Human Resource Practices as Communications, and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33 (3), 447-462.
- Guzzo, R. A, Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62 (3), 235-248.
- Hall, D. & Moss, J. (1998). The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22-37.
- Harrison, D. A. Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytical comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305 - 325.
- Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (2), 98 - 108.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J, Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1208-1219.
- Hess, N. & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14 (3), 261 - 283.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 45 - 56.
- Ho, V. T. (2005). Social Influence on Evaluations of Psychological Contract Fulfillment. *Academy of Management Review*, 30 (1), 113 - 128.
- Howe, N. & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Morrow.
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85 (7), 41-52.
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321.

- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71-82.
- Jenkins, H. (2007). *The Wow Climax: Tracing the Emotional Impact of Popular Culture*. New York: New York University Press.
- Joyner, T. (2000). Gen X-ers focus on life outside the job fulfillment. *The Xecured Lender*, 56 (3), 64-68.
- Kallberg, A. L. (2003). Flexible Firms and labor Segmentation. *Work and Occupation*, 30 (2), 154-175.
- Karp, H., Fuller, C. & Sirias, D. (2002). *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Kelly, J. (2004). Industrial Relations Approaches to the Employment Relationship. In J. A. Coyle - Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick, *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp.48-64). Oxford: Oxford University Press.
- Kersten, D. (2002). Today's generations face new communication gaps. Retirado a 21 de Setembro de 2013 do website: <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2002>
- Kissler, G. (1994). The New Employment Contract. *Human Resource Management*, 33 (3), 335-352.
- Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied Human Resources Management Research*, 10 (2), 57- 72.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract. *California Management Review*, 15, 91 - 99.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19 (1), 65-76.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38 (2), 233-250.
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2005). *When Generations Collide*. New York: Collins Business.
- Lei nº12 -A/2008 de 27 de Fevereiro
- Leite, N. R. & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração*, 46 (1), 19 - 31.
- Leiria, A. C., Palma, P. J. & Cunha, M. P. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 67 - 94.
- Lester, S. & Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24 (1), 10-21.
- Lester, S. W., Kickul, J. R. & Bergman, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191-208.

- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervision and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dinette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological Contract Breach in Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1005 - 1020.
- Losyk, B. (1997). How to manage an X'er. *The Futurist*, 31 (2), 43-44.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (4), 553 - 573.
- Martin, C. A. & Tulgan, B. (2001). *Managing Generation Y. Global Citizens Born in The Late Seventies and the Early Eighties*. HRD Press: Amherst, MA.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilibrios Edições
- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21 (1-2), 84-91.
- McDonald, K. & Hite, L. (2008). The next generation of career success: implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (1), 86-103.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-98.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. L. (1998). Psychological contracts, organizational commitment and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16) 1530-1556.
- Mobley, W. H., Griffith, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36 (3), 493-522.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Journal*, 22 (1), 226-256.
- Murphy, S. A. (2010). Leading a multi-generational workforce. *AARP The Magazine*, 1, 1-31.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 115-133.
- Nicholson, N. (1998). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour* (1<sup>st</sup>ed). Oxford: Blackwell Publishers.
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: Who is in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397 - 407.
- Niemiec, S. (2000). Finding common ground for all ages. *SDM: Security Distributing & Marketing*, 30 (3), 91-84.

- Ng, E. S., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 281-92.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30, 95 - 109.
- O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organisational Behavior*, 15, 141-155.
- O'Leary-Kelly, A. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- O'Reilly, B. (1994). The new deal: what companies and employees own one another. *Fortune*, 28-33.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: SAGE Publications.
- Orvis, K. A., Cortina, J. M. & Dudley, N. M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1183-1193.
- Paraíso, I., Dias, J. H., & Castro, F. V. (2012). Contrato psicológico na Administração Pública Portuguesa: Termos do seu conteúdo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1 (4), 267-279.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13 (1), 79-96.
- Parzefall, M. R. (2007). Psychological contracts and reciprocity: A study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1703- 1719.
- Pate, J. & Malone, C. (2000). Post- "psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions: the case of TimTec. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2), 158 - 166.
- Pate, J., Martin, G. & Staines, H. (2000). Exploring the Relationship Between Psychological Contracts and Organizational Change: A Process Model and Case Study Evidence. *Strategic Change*, 9, 481 - 493.
- Peirce, G. L., Desselle, S. P., Draugalis, J. R., Spies, A. R., Davis, T. S., & Bolino, M. (2012). Identifying Psychological Contract Breaches to Guide Improvements in Faculty Recruitment, Retention, and Development. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 76 (6), 1 - 8.
- Pereira, O. G. (2008) *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*. Frankfurt: Gabler Verlag.
- Pires, M. T. (2011). *Percepção de Suporte Organizacional, Leader - Member Exchange e Cumprimento do Contrato Psicológico no Contexto do Trabalho Temporário*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Universidade de Lisboa.

- Pires, V. A. (2011). *A influência da qualidade da relação líder-membro e da percepção de cumprimento do contrato psicológico no burnout: Um estudo com trabalhadores temporários*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Pugh, S., Skarlicki, D. & Passell, B. (2003). After the Fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Puybaraud, M., Russel, S., McEwan, A. M., Luessink, E. & Beck, L. (2010). *Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010*. Retirado a 10 de Agosto do website: <http://www.researchomatic.com/essay/Generation-Y-And-The-Traditional-Workplace-32068.aspx>
- Raines, C. (2003). *Connecting Generations: The Sourcebook*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350 - 367.
- Randmann, L. (2009). New psychological contracts witness the change in career system. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie (Eds.), *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account* (pp. 205-226). Montreal: Criteos/HEC-Montreal.
- Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002). Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: O Papel das Perceções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (2), 209-41.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rios, M. C. & Gondim, S. M. (2010). Contrato Psicológico de Trabalho e a Produção Académica no Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (1), 23-36.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the "psychological contract" construct. *Journal of Management History*, 3, 204-217.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289 - 298.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-59.
- Rodrigues, P. (2008). Quando as expectativas assentam em promessas. In J. Bancalheiro (Ed), *Gestão de Activos Humanos* (pp.191 - 201). Lisboa: Editora RH.

- Rogard, V. & Perez Becerra L. (2010). Elaboration d'un instrument de mesure du contrat psychologique des agents de la fonction publique. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 17, 208-229.
- Rousseau, D. M. (1989a). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121 - 139.
- Rousseau, D.M. (1989b) New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organisational Behaviour* 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10 (1), 50 - 61.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Pittsburg: Heins School of Public Policy.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promises and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74 (4), 511-42.
- Rousseau, D. M. (2011). The individual - organization relationship: The psychological contract. *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 3, 191-220.
- Rousseau, D. M. & Brends, E. G. (2011). Becoming na evidence - based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21 (3), 221 - 235.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284-311). Oxford: Oxford University Press.
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: research trends and Dutch experience. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (eds.), *Trends in organizational behaviour*, (pp.171-198=). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schalk, R. & Roe, R. E. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 37, 167 - 182.
- Schalk, R. & Rousseau, D. M. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial and organizational Psychology* (pp. 133-142). Londres: Sage.
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov- Rossnagel, C. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 76 - 101.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. New York: Prentice Hall.

- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology (3<sup>rd</sup> Ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Sels, L., Janssens, M., & Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461- 488.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L., & Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behaviour*, (pp.61-78). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Siqueira, M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 165, 165-184.
- Silva, J. R. (2008). *Cumprimento do Contrato Psicológico e Atitudes: O papel moderador da Segurança de Emprego e da Empregabilidade*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Silva, O. A. (2010). *A Justa Causa de Despedimento na Perspetiva da Teoria do Contrato Psicológico*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Silva, C. F., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J. & Nossa, P. (2012). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire, COPSOQ. Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa*.
- Smithson, J., & Lewis, S. (2000). Is Job Insecurity Changing the Psychological Contract?. *Personnel Review*, 29 (6), 680-702.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (4), 363-82.
- Sparrow, P. R. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of work organization: What is in store for the future of work?. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (3), 202 - 218.
- Sparrow, P. R. & Cooper, C. L. (2003). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Sparrow, P. R. & West, M. (2002) Psychology and Organizational Effectiveness. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (pp.13-44). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage Publications.
- Stone, K. V. (2001). The New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor and Employment Law. *UCLA Law Review*, 48.
- Stone, K. V. (2004). *From Widgets to Digits, Employment Regulation for the Changing Workplace*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D, & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.

- Suazo, M., Turnley, W. & Mai-Dalton, R. (2005). The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (1), 24-36.
- Sutton, G. & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493 - 514.
- Taylor, M. S. & Tekleab, A. G. (2004). Taking stock of psychological contract research: assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. In J. A. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Contextual and Psychological Perspectives* (pp. 253-283). Oxford: Oxford University Press.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 146-157.
- The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity (2006). *Tips to improve the interaction among the generations: Traditionalists, boomers, X'ers and nexters*. Retirado a 2 de Setembro de 2013 do website: <http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/intergencom.htm>
- Thomas, H. D. & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745 - 767.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living. Minnesota: University of Minnesota.
- Tomprou, M. & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16 (4), 342 - 363.
- Tomprou, M., Nikolaou, I. & Vakola, M. (2012): Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (2), 385-405.
- Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. & Atkinson, C. (2010). *Human Resource Management* (8<sup>a</sup> Ed). Harlow: Pearson Education.
- Tulgan, B. (2004). Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce. *Employment Relations Today*, 30 (4), 23-31.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187 - 206.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1998). Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, 37 (1), 71 - 83.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violation on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.

- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the Effects of Psychological Contracts Violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-42.
- Tyagi, A. & Agrawal, R. K. (2010). Emerging employment relationships: Issues & V concerns in psychological contract. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45 (3), 381 - 395.
- Vance, C. M. & Vaiman, V. (2008). Smart Talent Management: On the Powerful Amalgamation of Talent Management and Knowledge Management. In V. Vaiman, & C. M. Vance, (Eds), *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage* (pp. 1-15). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ven, C. (2004). *The Psychological Contract; A Big Deal?*. Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, Netherlands. Retirado a 6 de Agosto de 2013 do *website*: <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-03E.pdf>.
- Viana, C. (2007). O conceito de funcionário público - tempos de mudança? *Revista de Estudos Politécnicos*, 5 (8), 7-34.
- Yu, H.-C. & Miller, P. (2005). Leadership style: the X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 35-50.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Linden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weston, M. (2001). *Coaching generations in the workplace*. *Nursing Administration Quarterly*, 25 (2), 11-21.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 878-90.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. Nova Iorque: AMACOM.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

## **Anexos**

# Parte I

## Questionário Sócio-Demográfico

Género:	
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino

Estado Civil:	
<input type="checkbox"/> Solteiro (a)	<input type="checkbox"/> Casado (a) / União de facto
<input type="checkbox"/> Divorciado (a) / Separado (a)	<input type="checkbox"/> Viúvo (a)
<input type="checkbox"/> Outra:	

Idade:	
<input type="checkbox"/> Inferior a 25 anos	<input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos	<input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos
<input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos	<input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos
<input type="checkbox"/> De 51 a 55 anos	<input type="checkbox"/> Superior a 55 anos

Habilitações académicas:	
<input type="checkbox"/> 9ºano (3ºciclo do Ensino Básico)	<input type="checkbox"/> 11ºano ou equivalente
<input type="checkbox"/> 12ºano ou equivalente	<input type="checkbox"/> Curso de Especialização Tecnológica
<input type="checkbox"/> Licenciatura/Bacharelato	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Doutoramento	<input type="checkbox"/> Outra

Exerce funções na organização há quantos anos?	
<input type="checkbox"/> Inferior a 1 ano	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos
<input type="checkbox"/> De 4 a 6 anos	<input type="checkbox"/> De 7 a 9 anos
<input type="checkbox"/> De 10 a 12 anos	<input type="checkbox"/> De 13 a 15 anos
<input type="checkbox"/> De 16 a 18 anos	<input type="checkbox"/> De 19 a 21 anos
<input type="checkbox"/> De 22 a 24 anos	<input type="checkbox"/> De 25 a 27 anos
<input type="checkbox"/> De 28 a 30 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 30 anos

Há quantos anos está no cargo que ocupa atualmente?	
<input type="checkbox"/> Inferior a 1 ano	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos
<input type="checkbox"/> De 4 a 6 anos	<input type="checkbox"/> De 7 a 9 anos
<input type="checkbox"/> De 10 a 12 anos	<input type="checkbox"/> De 13 a 15 anos
<input type="checkbox"/> De 16 a 18 anos	<input type="checkbox"/> De 19 a 21 anos
<input type="checkbox"/> De 22 a 24 anos	<input type="checkbox"/> De 25 a 27 anos
<input type="checkbox"/> De 28 a 30 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 30 anos

Categoria Profissional em que se insere:	
<input type="checkbox"/> Técnico Superior	<input type="checkbox"/> Assistente Técnico
<input type="checkbox"/> Coordenador Técnico	<input type="checkbox"/> Assistente Técnico
<input type="checkbox"/> Encarregado geral operacional	<input type="checkbox"/> Assistente Operacional
<input type="checkbox"/> Encarregado operacional	<input type="checkbox"/> Assistente operacional
<input type="checkbox"/> Outra: Não especificada anteriormente (indique qual): _____	

Tipo de Vínculo:	
<input type="checkbox"/> Contrato Termo Indeterminado (em funções públicas)	<input type="checkbox"/> CIT (especifique qual): <input type="checkbox"/> Contrato a termo certo <input type="checkbox"/> Contrato a termo incerto <input type="checkbox"/> Contrato sem termo
<b>Outros Vínculos:</b> <input type="checkbox"/> Contrato com duração inferior a 6 meses <input type="checkbox"/> <i>Part-time</i> <input type="checkbox"/> Trabalho temporário <input type="checkbox"/> Recibos verdes	

Muito obrigado pela sua colaboração!