

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

“Corte salarial na Função Pública: Implicações para o Contrato Psicológico”

Rita Antunes de Matos Fortuna

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Maria José Chambel, Professora Auxiliar  
Faculdade Psicologia - Universidade de Lisboa

Co-orientador(a):

Professora Doutora Fátima Suleman, Professora Auxiliar,  
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2011



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

“Corte salarial na Função Pública: Implicações para o Contrato Psicológico”

Rita Antunes de Matos Fortuna

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Maria José Chambel, Professora Auxiliar  
Faculdade Psicologia - Universidade de Lisboa

Co-orientador(a):

Professora Doutora Fátima Suleman, Professora Auxiliar,  
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2011



## AGRADECIMENTOS

Pelo sonho é que vamos,  
comovidos e mudos.  
Chegamos? Não chegamos?  
Haja ou não haja frutos,  
pelo sonho é que vamos.  
Basta a fé no que temos,  
basta a esperança naquilo  
que talvez não teremos.  
Basta que a alma demos,  
com a mesma alegria  
ao que desconhecemos  
e ao que é do dia-a-dia.  
Chegamos? Não chegamos?  
— Partimos. Vamos. Somos.

Sebastião da Gama  
*Pelo sonho é que vamos*

Nada surge do nada e este meu sonho foi apenas concretizado porque vocês estiveram ao meu lado....

O meu primeiro agradecimento vai para a minha amiga e sempre presente Professora Doutora Maria José Chambel, pela dedicação que pôs neste meu e nosso trabalho e pelo entusiasmo que coloca numa investigação... e a toda a sua família, pelo tempo que lhes roubei...

Não posso também de deixar de reconhecer o contributo dos meus pais - Hermínia e José- que me apoiaram e apoiarão em todos os momentos e desafios da minha vida.

Agradeço ao meu namorado Hugo que me ajudou e que sempre me ajudará, pela inspiração que é para mim e também pela sua presença especial na minha vida.

Não posso deixar de manifestar o meu muito obrigado aos meus irmãos Rafael e Madalena, pela cumplicidade, ternura e caminho percorrido.

Aos meus Tios -Ilda é José- e também aos meus Avós pela construção de quem Eu sou e por serem pessoas que sempre posso contar, em qualquer situação.

Obrigado ao meu grupo de amigos verdadeiros, com quem também quero partilhar este momento.

Por fim quero agradecer a todos os colaboradores deste estudo, que muito entusiasticamente esperam que o seu contrato psicológico com a Organização e Função Pública aumente.

Um obrigado sentido a todos!



Índice .....	V
Índice de Quadros.....	VI
Índice de Figuras .....	VI
Introdução .....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1. Contrato Psicológico .....	3
1.1.1. Contrato Psicológico Múltiplo .....	7
1.2. Ruptura do Contrato Psicológico .....	8
1.3. O que origina a percepção de ruptura do contrato psicológico.....	10
1.4. Consequências da percepção de ruptura do contrato psicológico.....	12
2. A Investigação.....	17
2.1. A Amostra.....	18
2.2. O Procedimento .....	20
2.3. As Medidas .....	22
2.4. Os Resultados .....	27
Discussão .....	33
Limitações e estudos futuros .....	36
Implicações teóricas e práticas .....	37
Bibliografia .....	39

## ÍNDICE DE QUADROS

---

Quadro 2.1.- Distribuição dos questionários pelos sectores da Função Pública.....	20
Quadro 2.2.- Análise Factorial Exploratória das percepções/atribuições dos trabalhadores ....	23
Quadro 2.3. - Análise Factorial Exploratória da percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública e por parte da Organização. ....	24
Quadro 2.4.- Análise Factorial Exploratória do desejo de saída da Organização e da Função Pública .....	25
Quadro 2.5.- Dados descritivos referentes às variáveis em estudo .....	27
Quadro 2.6.- Dados descritivos referentes às variáveis em estudo .....	28
Quadro 2.7.- Quadro de regressões I.....	29
Quadro 2.8.- Quadro de regressões II.....	30
Quadro 2.9.- Quadro de regressões III .....	31
Quadro 2.10.- Quadro de regressões IV .....	32

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1.1. - Formação do Contrato Psicológico .....	6
Figura 1.2. – Esquema do modelo de hipóteses .....	14



## **RESUMO**

O presente estudo procurou conhecer como a percepção dos cortes salariais no sector público se relacionava com o contrato psicológico dos trabalhadores e consequentemente no desejo de saída da Função Pública, compromisso afectivo e desejo de saída da Organização. Numa amostra constituída por 212 colaboradores da Função Pública percebeu-se que os trabalhadores têm dois contratos psicológicos - um com o Estado e outro com a Organização, onde exercem diariamente as suas funções. Verificou-se ainda que as percepções dos trabalhadores de razões legítimas para a mudança têm uma relação negativa com a ruptura do contrato psicológico com a Função Pública e após se controlar este efeito verifica-se que o mesmo acontece com a Organização. No que diz respeito às percepções dos trabalhadores acerca de razões não legítimas para a mudança conclui-se que não têm relação significativa com a ruptura do contrato psicológico com a Função Pública ou com a Organização. Por fim constatou-se que a percepção de ruptura do contrato psicológico se relaciona significativamente com o desejo de abandono da Função Pública, bem como da Organização e também com o compromisso afectivo com a Organização.

**Palavras-chave:** Contrato Psicológico, Função Pública, Ruptura do Contrato Psicológico, Compromisso Afectivo e Intenção de Saída.

## ABSTRACT

This study analyzed how the perception of a reduction in the monthly income of Public Service workers related with their psychological contract, affective commitment and desire of turnover. Using a sample of 212 Public Service workers, this study confirmed that workers had two distinct psychological contracts: one with the State and another with the Organization where they performed their daily tasks. We also verified that workers' perceptions on legitimate reasons for that change related negatively with psychological contract breach of Public Service. Once this effect is controlled, we observed that workers also considered that psychological contract of Organization were breached. Contrary of expectations, the worker's perceptions of non-legitimate reasons were not related with these perceptions of psychological contract breach. Lastly, this study toward confirmed that the breach perception of the psychological contract related with the desire of turnover from Public Service, as well as the desire of turnover from Organization and with the workers' commitment Organization.

**Keywords:** Psychological Contract, Public Service, Psychological Contract Breach, Commitment and Turnover.

Com uma crise global instaurada em quase todas as grandes potências mundiais, dos quais EUA e Japão são exemplos do mesmo, as pequenas economias, que dependem das grandes potências para sobreviverem, não fogem à crise mundial. Portugal é um desses casos, com uma economia totalmente dependente dos mercados estrangeiros, neste caso dos mercados Europeus como a Alemanha e a França.

A economia portuguesa vive neste momento num estado de crise à escala mundial e afecta tanto o sector público como o privado. As entidades patronais tem tentado reduzir custos para fazer face à crise e o Estado não foge à regra, tendo reduzido nos seus custos fixos: Os Funcionários do Estado. Assim, o governo cessante decidiu implementar algumas medidas que se vão reflectir na retenção de parte do vencimento da Função Pública. Este esforço orçamental, pedido aos trabalhadores do Estado surge para permitir uma poupança a nível das contas públicas. Contudo é importante reflectir sobre esta questão a fundo e questionar quais poderão ser as repercussões desta medida na percepção dos trabalhadores e no vínculo emocional que os une à sua entidade empregadora – Estado.

O Contrato Psicológico é definido por Rousseau (1995) como a relação entre o colaborador e a empresa, mais especificamente pelas mensagens e sinais que trocam entre si de promessas e crenças existentes, sob o modo informal, e que balanceia o comportamento de ambos e as suas atitudes.

Quando uma das partes não cumpre o que está estabelecido informalmente entre ambos, poderá originar uma ruptura do contrato psicológico o que conduz, inevitavelmente a um efeito muito negativo nos colaboradores e na Organização.

Contudo, a alteração referida não tem que ser necessariamente uma ruptura entre as partes, pois irá sobretudo depender da interpretação/significado que o lesado (Organização ou colaborador) conseguir atribuir a essa mudança.

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

Este trabalho tem com objectivo analisar as atribuições que os indivíduos fazem da medida de corte salarial e em que medida essa atribuição se relaciona com a sua percepção de ruptura das promessas anteriormente realizadas. Por outro lado, também se pretende perceber se essa percepção da ruptura se relaciona com a implicação afectiva e com o desejo de saída.

Neste estudo pretendemos ainda ir um pouco mais além na investigação e, de um modo original, perceber não só a ruptura e o desejo de saída em relação à Organização na qual se trabalha mas também, num nível mais macro, em relação à Função Pública.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### 1.1. Contrato Psicológico

---

Os trabalhadores, em geral, têm uma relação com a entidade empregadora que vai além do que está formalmente contratualizado, através de um documento escrito, denominado pelos investigadores como contrato psicológico.

O contrato de trabalho assume assim duas componentes: o contrato formal, sob a forma escrita; e o contrato psicológico, sob a forma informal, que não é explícito. Independentemente do tipo de contrato celebrado, existem sempre por parte da entidade empregadora e trabalhador direitos, obrigações, deveres e expectativas (Rousseau, 1995).

Entre muitas concepções, o contrato psicológico pode ser definido segundo Rousseau (1995) por crenças sobre as obrigações entre duas ou mais partes contratualizadas. São ainda obrigações que envolvem comprometimento para futuras acções entre as partes. Assim, é necessário clarificar o conceito de contrato psicológico e perceber as repercussões que poderá ter no colaborador, no seu trabalho e também na sua relação com a Organização.

Os trabalhadores por um lado esperam que a Entidade patronal lhes proporcione um trabalho interessante, oportunidades de progredir e de ser bem sucedido. Por outro lado os empregadores aguardam lealdade, compromisso, cooperação, motivação e envolvimento nas metas por parte dos seus empregados. Hoffmann, Ré & Cruz (2008) referem que as expectativas e as obrigações entre as duas partes derivam de necessidades do âmbito social, organizacional, comparativo com outras organizações e da natureza da força de trabalho.

Pelo facto do contrato psicológico não ser um documento escrito, nem ter contornos legais, coloca o trabalhador numa situação em que a motivação para o seu cumprimento não é coincidente com o contrato formal. Deste modo pode verificar-se uma variação no desejo de cumprimento do contrato psicológico de acordo com as atitudes da Organização ou do

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

colaborador, que poder-se-à manifestar em sentimentos de injustiça, ressentimento e/ou perda de confiança.

Rousseau (1989 e 1995) distingue dois factores que formam o contrato psicológico - organizacionais e individuais. Em relação aos factores organizacionais, a autora considera que existem mensagens que são enviadas através da gestão de topo, da observação como os pares são tratados, das práticas, políticas e cultura da própria Organização, que permitem ao colaborador fazer uma interpretação das promessas que lhe foram feitas.

Existem ainda as pistas sociais, fornecidas pelos colegas e equipas, que proporcionam informações que conduzem à criação do contrato psicológico. Este é controlado socialmente pelas normas do grupo e permite ainda futuras interpretações semelhantes pelos membros da Organização.

As interpretações, predisposições e construções elaboradas pelo próprio colaborador, que estão associadas a elaborações cognitivas pessoais, são caracterizadas como agentes pessoais. Deste modo, o facto como os colaboradores avaliam a informação que captam, vai condicionar o seu contrato psicológico, tendo ainda maior relevância quando se trata do cumprimento de uma promessa.

Rousseau (1989 e 1995) considera que esta avaliação depende fortemente de erros cognitivos, associados à interpretação da informação, motivações de carreira e modelos de referência do colaborador.

Nishii et al. (2008) referem que as percepções e atribuições partilhadas pelos empregados, em matéria de Recursos Humanos, precedem as respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores.

É importante compreender as percepções dos trabalhadores acerca das práticas de recursos humanos pois estão implicados nos resultados organizacionais. Ou seja, as atitudes e comportamentos dos colaboradores face às práticas de recursos humanos são determinados pelas atribuições pessoais acerca do objectivo da gestão e das práticas implementadas (Nishii et al., 2008).

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

Os empregados efectuam as atribuições acerca das orientações dos Recursos Humanos das Organizações e essas atribuições estão associadas a diferentes atitudes. (Nishii et al., 2008).

As atribuições quanto às práticas de recursos humanos são motivadas pelas organizações para realçar a qualidade dos serviços e estão positivamente relacionados com as suas atitudes. As atribuições focadas nos custos e exploração dos trabalhadores estão negativamente associadas às suas atitudes e atribuições. (Nishii et al., 2008).

O contrato psicológico tem origem nas promessas que os colaboradores conjecturam da Organização, com base nas pistas e mensagens sociais, anteriormente referidas, que através de um processo de interpretação, conferem obrigações mútuas entre colaborador e Organização (Rousseau, 1989 e 1995). Esta reciprocidade das obrigações entre ambas as partes é validada pela avaliação de que existe uma promessa, ou seja, de que há uma clara intenção de cumprimento da acção. Quando existe a convicção da reciprocidade entre ambos, a acção assume um valor contratual.

Rousseau (1989) salienta que existem facilitadores desta crença que são a clareza das mensagens transmitidas, a possibilidade de ver confirmada a promessa e a precedência da promessa, por parte da Organização, face à resposta do colaborador. Segundo a autora esta condição é fundamental para que seja assumido um valor contratual.

O contrato psicológico está centralizado numa promessa, que se torna um modelo de funcionamento mental. Deste modo gere o modo como as novas informações são estruturadas, pois este modelo tem uma forte componente cognitiva, baseada em experiências anteriores (Rousseau, 2001).

O contrato psicológico adquire uma conotação mental, que pode ser percebido como um ciclo de ocorrências, que tem lugar no tempo em que o indivíduo está na Organização e que o ajuda a generalizar os acontecimentos novos, menos frequentes (De Vos, Buyens e Schalk, 2003).

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

O desenvolvimento do contrato psicológico vai estar associado em primeira instância, às promessas realizadas com base na avaliação que realiza das mensagens e pistas que o colaborador recebe (Rousseau, 1989 e 1995).

Deste modo, Rousseau (1995) propõe um modelo de formação de contrato psicológico, ilustrado na figura 1.1.

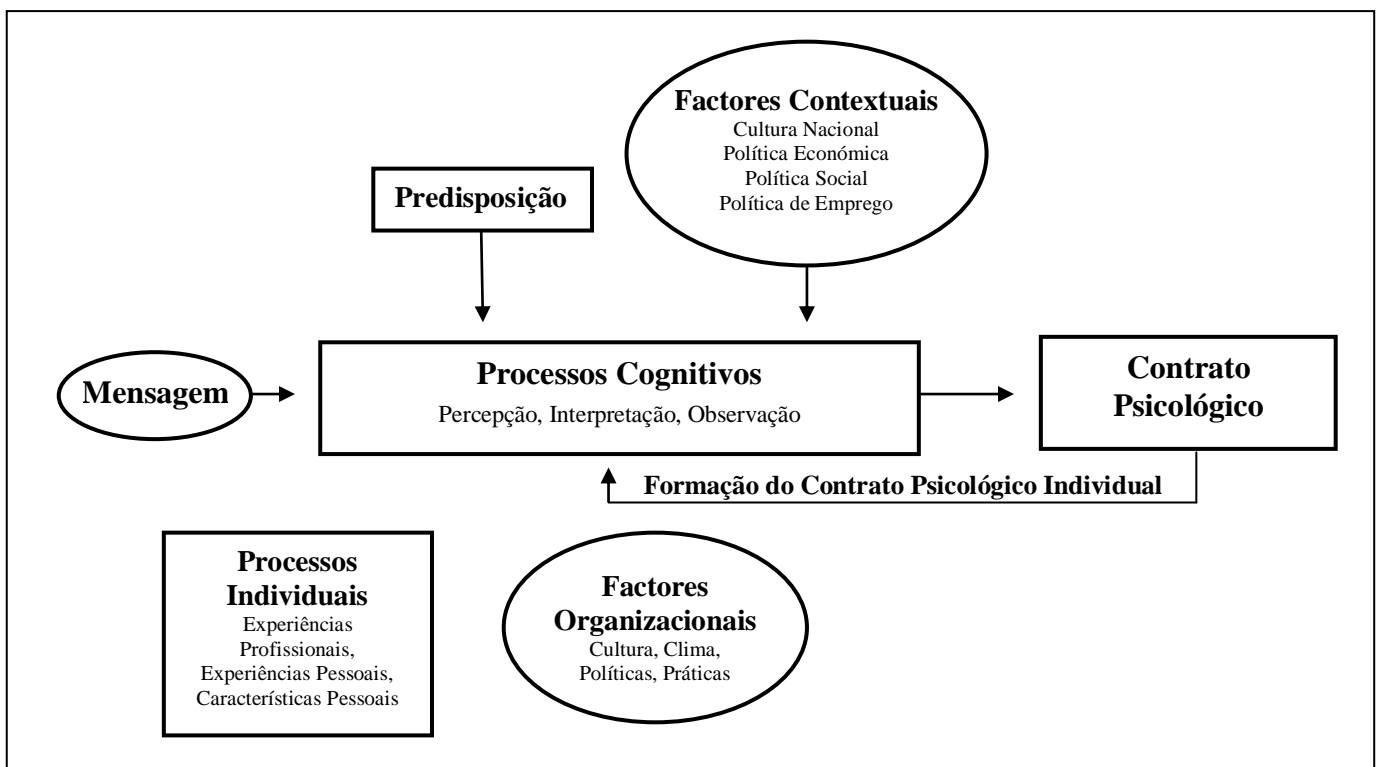


Figura 1.1. - Formação do Contrato Psicológico

O contrato psicológico, enquanto esquema mental, não é uma disposição estática, permite alterações ao longo do tempo e durante o ciclo de permanência do colaborador na Organização.

De acordo com a figura 1.1, pode identificar-se que os factores individuais, organizacionais e culturais condicionam fortemente o contrato psicológico, bem como regulam as suas modificações, ou seja, permitem o início do contrato psicológico, ao mesmo tempo que todos os ajustes.



## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

O contrato psicológico irá variar de acordo com a medida em que as expectativas e obrigações dos colaboradores se adequam com a entidade empregadora e a forma como o acordo entre ambos é percebido e cumprido ao longo do tempo.

### **1.1.1. Contrato Psicológico Múltiplo**

---

Estudos mais convencionais conceptualizam apenas um contrato psicológico, que se verifica somente entre o empregado e a Organização. Contudo Herriot & Pemberton (cit in Marks, 2001) realçam que poderá existir uma infinidade de contratos psicológicos.

Com os diferentes modos de trabalho que actualmente podem existir - equipas, contratação, sub-contratação, trabalhadores temporários e outros - o modelo mais convencional, que enfatiza apenas a relação entre empregado e Organização, poderá estar ultrapassado, uma vez que a relação entre as partes poderá não ser assim tão linear.

Marks (2001) refere que o número de contratos psicológicos aumenta quanto maior a distância entre a Organização e o trabalhador, como em casos de equipas, outsourcing ou contratação. O ambiente organizacional, que depende da ligação contratual que o empregado tem com a Organização, pode determinar o seu envolvimento nos contratos psicológico, bem como a sua intensidade.

Guest (cit in Marks, 2001) veio referir que o contrato psicológico é efectuado entre a Organização e o colaborador, contudo é fundamental perceber e definir o que é a “Organização”. Verifica-se que é uma caracterização muito lata, que poderá abarcar diversos conceitos, onde não é claro se é a Organização que mantém o contrato psicológico com o colaborador ou, se é algum agente específico da Organização que o mantém. A Organização é composta por diferentes grupos, como equipas de trabalho, gestão de topo, subordinados e todos os outros colaboradores da Organização (Marks, 2001).

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

Marsh & Simon, Pennings & Goodman, Pollock & Weiner e Reichers (cit in Marks, 2001) referem que uma Organização é caracterizada como um grupo de pessoas que compete pela atenção da Organização, bem como dos seus resultados. A esta definição foi ainda acrescentada a noção de grupos internos e externos à Organização, mas que também contribuem para os seus resultados. Deste modo os colaboradores têm diversos elementos com quem podem estabelecer contrato psicológico, dependendo da posição hierárquica que ocupam, e que poderá influenciar também com quem se relacionam e estabelecem relações (Zaccaro & Dobbins, cit in Marks, 2001).

Marks (2001) no seu estudo reflecte sobre o impacto do incumprimento de um contrato psicológico, nos restantes. Contudo verifica que não existem dados empíricos que o permitam tirar qualquer tipo de conclusão.

No caso dos trabalhadores de Função Pública é esperado que tenham dois tipos de contrato, um com a Função Pública que os contratou e sobre os quais estão vinculados os seus contratos de trabalho e outro com a Organização onde trabalham no seu quotidiano, uma vez que poderá haver uma atribuição das mudanças associadas ao poder central, considerando que a Organização não rompeu o seu contrato psicológico, apenas executou as orientações superiores.

**Hipótese 1:** Os colaboradores têm dois contratos psicológicos distintos, um com a Função Pública e outro com a Organização.

### 1.2. Ruptura do Contrato Psicológico

---

A mudança no contrato psicológico pode ser decomposta em dois modos (Rousseau 1995 e 1996)- interno e externo.

Para a autora, a mudança interna tem como premissa base os desvios internos na forma como o indivíduo apreende o que está a ocorrer no seu contrato psicológico, nomeadamente quando as crenças do trabalhador vão-se modificando e afastando do que inicialmente significavam,

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

começando a adquirir novos significados, em que colaborador ou empregador, perdem a clara percepção das modificações existentes.

Esta mudança ocorre devido aos processos evidenciados na figura 1.1. como processo cognitivos, em que é verificada a alteração do modo com o indivíduo percebe o seu contrato psicológico.

A forma como são percebidas as flutuações internas do contrato poderão estar relacionadas com o facto de verificar-se um enorme constrangimento na manutenção do contrato psicológico, que invariavelmente advém das mudanças organizacionais e que poderão levar a que empregador ou colaborador, assumam comportamentos que não estão “negociados” no contrato psicológico e que conduzem a que uma das partes entre em incumprimento do contrato psicológico estabelecido. Ou seja, pode haver por parte do empregado ou empregador a percepção ou verificação de que o que foi acordado entre ambos, implicitamente, está a ser violado ou incumprido.

Os contratos podem por vezes não ser cumpridos, independentemente da justificação. Quando isso sucede, denomina-se por ruptura do contrato psicológico, e caracteriza-se por falhas no cumprimento das obrigações por uma das partes (Robinson & Rousseau, 1994), que pode trazer importantes consequências às partes envolvidas. Deste modo é importante perceber e interpretar as condições que levaram a este incumprimento.

A ruptura e o incumprimento do contrato psicológico podem levar a uma diminuição na confiança e conseqüentemente os trabalhadores podem sentir-se menos motivados para investir comportamentos e emoções na Organização (Robinson & Rousseau, 1994). Deste modo a sua relação com a entidade empregadora estará diminuída e poderão verificar-se sentimentos não evidenciados anteriormente, conseqüência do incumprimento do contrato psicológico.

Tem-se percebido que a violação ou incumprimento do contrato psicológico tem graves implicações no desempenho, desejo de abandonar a Organização, lealdade, motivação na Organização, ou mesmo absentismo do colaborador (Robinson e Rousseau, 1994).

### **1.3. O que origina a percepção de ruptura do contrato psicológico**

---

As organizações estão diariamente em mudança para se adaptarem à realidade existente, de modo a serem mais produtivas e eficazes. Assim é fundamental que a mudança seja percebida e verificada pelos colaboradores como necessária e legítima.

Rousseau (1995 e 1996) classifica a mudança por factores adversos/externos ao indivíduo por acomodação ou transformação.

Por acomodação compreende-se que a mudança seja mais gradual, com base no contrato psicológico formado inicialmente, tendo melhores resultados quando existe uma relação entre colaborador e a Organização, pois neste caso, é percebido como uma mudança abrangida pelo intervalo razoável de oscilação de comportamentos e atitudes. Verificam-se melhores resultados se houver uma participação de ambas as partes e se as modificações no contrato psicológico forem reduzidas e bem evidenciadas. Por oposição considera-se a falta de continuidade, mudança abrupta como uma causa de insucesso, pois requer a formulação de um novo contrato e poderá ser interpretada como violação do contrato psicológico existente.

O processo de mudança no contrato psicológico poderá ser menos nefasto se as partes considerarem que existe um motivo para a mudança, sendo considerada legítima, se existir preparação para a referida mudança, que leve a uma reestruturação do contrato psicológico onde, tanto empregador como empregado, consideram a mudança adequada às suas necessidades (Rousseau, 1995 e 1996).

Estudos referem que se a mudança for legítima e bem justificada pela Organização existe uma diminuição de sentimentos de desagrado face à Organização (Folger, Rosenfield & Robinson e Folger e Martin cit. in Chambel & Sousa, 2007)

Bies (citado in Chambel & Sousa, 2007) investigou que o facto dos colaboradores confiarem na gestão vai facilitar a credibilidade e legitimidade da razão para a mudança, conduzindo a uma melhor aceitação dos motivos fornecidos pela gestão.

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

Estudos comprovam ainda que o conteúdo da justificação da mudança também condiciona a percepção, por parte dos trabalhadores da necessidade efectiva de mudança organizacional (Shapiro 1991 cit. in Chambel & Sousa, 2007).

Estudos verificaram que a justificação da mudança influencia os sentimentos de aceitação da mudança mas também poderá influenciar a percepção de justiça ou injustiça. Ou seja, a justificação da necessidade de mudança, que conduz a crenças e valores partilhados, poderá condicionar positivamente as interpretações dos motivos da mudança, conduzindo a sentimentos mais optimistas e que remetem a uma melhor cooperação na implementação das decisões de gestão, pois os colaboradores conhecem e compreendem as razões da Organização uma vez que são partilhadas (Bies & Shapiro, Greenberg, Sitkin & Bies cit. in Chambel & Sousa, 2007).

Deste modo Morrison & Robison e Rousseau & Tijoriwala (cit. in Chambel & Sousa, 2007) evidenciaram que se os colaboradores percebem ou vivem uma situação de incumprimento do contrato psicológico, a interpretação que fazem da situação é fundamental para que possa haver uma aceitação das razões da mudança da Organização.

Uma vez que os colaboradores têm um vínculo com a Função Pública, e que esta decisão foi tomada por esta instituição, é importante verificar se a legitimidade dos motivos que o empregado considera existirem para essa decisão, se relacionam com a percepção de ruptura do contrato por parte dessa entidade.

**Hipótese 2:** A percepção dos trabalhadores de razões legítimas para a mudança, relaciona-se negativamente com a sua percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública.

**Hipótese 3:** A percepção dos trabalhadores acerca de razões não legítimas para a mudança, relaciona-se positivamente com a sua percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública.

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

No entanto os trabalhadores desenvolvem a sua actividade numa Organização específica dentro da Instituição da Função Pública e apesar da medida de mudança salarial não ter sido especificamente tomada por si, considerámos poder afectar também a percepção de ruptura do contrato por parte desta Organização, sendo ela a instituição “mais próxima do indivíduo”, provavelmente aquela que é vista por si como entidade empregadora.

**Hipótese 4:** A percepção dos trabalhadores de razões legítimas para a mudança, relaciona-se negativamente com a sua percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização, depois de controlado a percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública.

**Hipótese 5:** A percepção dos trabalhadores de razões não legítimas para a mudança, relaciona-se positivamente com a sua percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização, depois de controlado a percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública.

### **1.4. Consequências da percepção de ruptura do contrato psicológico**

---

O efectivo cumprimento do contrato psicológico entre ambas as partes condiciona fortemente a relação do colaborador com a Organização e uma vez quebrada esta ligação, os colaboradores sentem que lhes continuam a ser imputadas responsabilidades, mas que a Organização não cumpre o que lhes prometeu, verificando-se assim um desequilíbrio entre ambas as partes (Chambel et al., no prelo, 2011).

O cumprimento/ruptura do contrato psicológico é essencial no que concerne às atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Parzefall cit in. Chambel et al., no prelo). Existem vários estudos que se debruçaram sobre a relação entre a ruptura do contrato psicológico e o compromisso afectivo como Coyle-Shapiro & Kessler (2002), Robinson (1996), Robinson & Morrison (1995) Robinson & Rousseau (1994), os quais revelaram uma relação negativa entre

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

e a percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização e o compromisso afectivo desses trabalhadores face à empresa.

Por outro lado, estudos realizados (Lester & Kickul, 2001; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1999, cit in Menegon & Casado, 2006), referem que quando o trabalhador percebe que a entidade patronal viola ou desrespeita o contrato psicológico poderá, dentro de uma panóplia de comportamentos, tender a deixar o seu emprego deliberadamente. Deste modo poderá notar-se alguma relação entre o incumprimento do contrato psicológico e a rotatividade e levar à reflexão que para a manutenção de um serviço/negócio é necessário a entidade empregadora valorizar e reflectir o contrato psicológico pois revela-se um facto essencial na retenção dos colaboradores (Menegon & Casado, 2006)

Os resultados obtidos na investigação realizada por Chambel et al.(no prelo, 2011) evidenciaram que se os colaboradores têm percepção positiva do sistema de recursos humanos irão, por sua vez ter maior noção de que a Organização cumpre o seu contrato psicológico. Verificam ainda que a percepção do cumprimento das promessas realizadas pela Organização influencia positivamente o compromisso afectivo. As investigadoras realçam ainda a importância da percepção do cumprimento do contrato psicológico, como forma de explicar a relação entre as práticas dos recursos humanos e o compromisso afectivo dos colaboradores.

Zhao et al. (2007) investigaram as implicações do incumprimento do contrato psicológico, nomeadamente nas atitudes no trabalho, como satisfação, compromisso afectivo e intenção de saída da Organização. Este estudo assume que a quebra do contrato psicológico leva a que os trabalhadores se identifiquem menos com a Organização e como tal vão diminuir o seu contrato psicológico com a Organização, como consequência extrema poder-se-à verificar a intenção de saída da Organização. À semelhança do compromisso afectivo, a intenção de saída da Organização é um indicador da ligação do trabalhador à Organização.

Marks (2001) cita Meyer & Allen pela evidência dos seus estudos de que o incumprimento do contrato psicológico afecta a ligação com o compromisso afectivo da unidade da Organização que incumpriu. Consideram ainda que quanto mais distante a unidade que incumpriu, menor a probabilidade de ter impacto no quotidiano dos colaboradores. Consideram ainda que quanto

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

mais distante a célula que incumpriu o contrato psicológico, menor a percepção de que essa mesma unidade é a verdadeira responsável pelas condições de trabalho dos colaboradores (Mueller & Lawler, cit in Marks, 2001).

Deste modo, podemos pressupor que a ruptura do contrato psicológico com a Função Pública terá impacto nas atitudes face à Função Pública, mas que este efeito não acontecerá em relação à Organização na qual trabalham.

**Hipótese 6:** A percepção dos trabalhadores de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública relaciona-se positivamente com o desejo de saída da Função Pública.

No entanto, como tem sido referido em toda a literatura podemos pressupor uma relação entre a ruptura do contrato psicológico por parte da Organização e as suas atitudes face a essa mesma Organização.

**Hipótese 7:** A percepção dos trabalhadores de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização relaciona-se negativamente a compromisso afectivo para com a Organização.

**Hipótese 8:** A percepção dos trabalhadores de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização relaciona-se positivamente o desejo de saída dessa Organização.

O modelo de relação entre as hipóteses colocadas pode ser visualizado na figura 1.2.

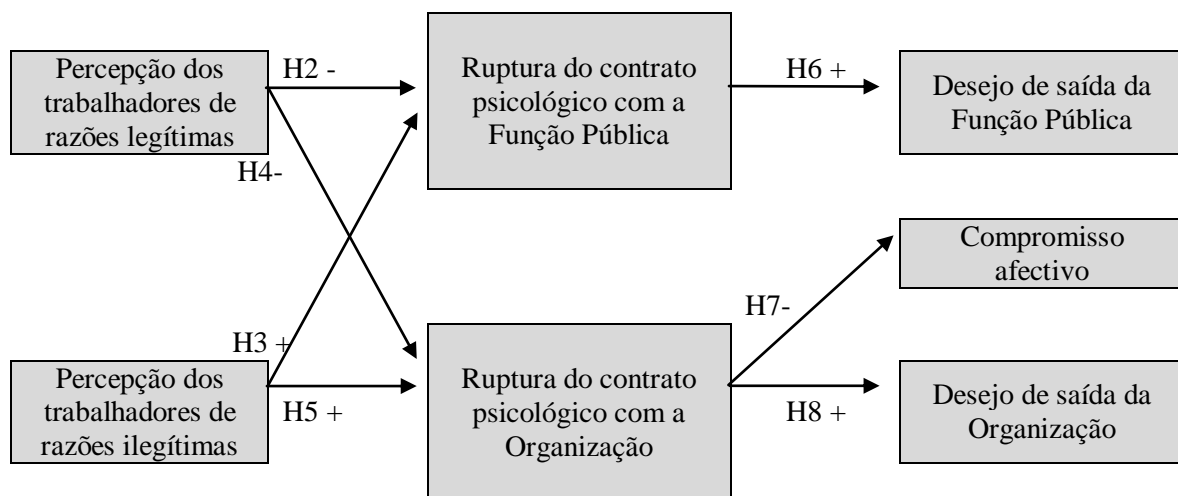


Figura 1.2. – Esquema do modelo de hipóteses



## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

Deste modo é importante tentar perceber como fica o contrato psicológico dos trabalhadores do Estado na medida em que é implementada uma medida de corte salarial, e todas as consequências que poderão estar subjacentes ao seu desejo de abandonar a Organização, a Função Pública e o compromisso afectivo com a Organização. É igualmente indispensável perceber se poderão ser desenvolvidas interpretações e considerações para o fenómeno que atenuem este efeito.



## **2. A INVESTIGAÇÃO**

---

A presente tese tem como premissa que o tema é extremamente actual e tem uma influência fundamental na dinâmica organizacional das pessoas, ou seja tem um impacto na sua Organização económica, bem como social e relacional.

Esta medida a nível do Orçamento de Estado requer uma reorganização e adaptação do estilo de vida dos trabalhadores que, por um lado estavam habituados a uma Organização e gestão económica e por outro haviam traçado projectos e planos pessoais/familiares que, neste momento, poderão ver comprometidos.

## **2.1. A Amostra**

---

Neste estudo participaram 212 trabalhadores da Função Pública. Da amostra total 119 participantes eram do sexo feminino (56,1%) e 92 participantes do sexo masculino (43,4%).

No que concerne à idade, foram construídos intervalos, de modo a classificar os colaboradores no estudo. Verificou-se que entre 20-29 anos participaram 22 sujeitos (10,4%), entre 30-39 anos de idade participaram 83 indivíduos (39,2%), que no intervalo de idade entre os 40-49 participaram 58 trabalhadores (27,4%), existiram 43 colaboradores (20,3%) com idade compreendida entre os 50-59 anos e que apenas 6 participantes (2,8%) tinham idade superior a 60 anos.

Em relação à variável tempo na Função Pública verifica-se que 5 pessoas (2,4%) estão há menos de 1 ano a exercer na Função Pública, que 23 colaboradores (10,8%) se situam entre 1 a 5 anos de serviço, que 37 pessoas (17,5%) estão entre 6-10 anos. Aproximadamente metade da população participante 102 pessoas (48,1%) está a trabalhar na Função Pública entre 11-25 anos. Verificou-se ainda que 43 indivíduos (20,3%) estão há mais de 25 anos a colaborar na Função Pública.

O questionário contemplava 7 sectores da Função Pública, sendo que os colaboradores se dividiam do seguinte modo: 37 participantes (17,5%) estavam integrados no sector da Educação; 19 colaboradores (9,0%) exerciam funções em autarquias; 8 indivíduos (3,8%) colaboravam no sector da justiça; 56 participantes (26,4%) desenvolviam carreira no sector militar e para militar; pertenciam ainda 16 indivíduos (7,5%) à segurança social; no sector da saúde foram inquiridos 32 pessoas (15,1%); recolheu-se ainda 38 questionários (17,9%) realizados por trabalhadores de empresas públicas do estado e 6 participantes (2,8%) referiram que exerciam funções noutra sector, não especificado no questionário.

Em relação à diferença salarial verificada após Janeiro de 2011, aferiu-se que: 56 colaboradores (26,4%) não sofreram retenção salarial; que 89 indivíduos (42,0%) viram retidos valores entre 1 a 100€; 36 trabalhadores (17,0) tiveram diferença salarial entre 101 a 200€; existiram 13 participantes (6,1%) que auferiram uma diferença salarial entre 201 a

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

300€; 3 participantes referiram que tiveram uma diferença salarial entre 301 a 400€; por fim verificou-se que 10 trabalhadores (4,7%) da Função Pública tiveram retenção superior a 400€ mensais.

Da amostra recolhida percebeu-se que 173 colaboradores (81,6%), ou seja a maioria dos participantes, não exercia cargos de chefia e apenas 31 inquiridos (14,6%) exerciam cargos de chefia no sector público.

## **2.2. O Procedimento**

---

O presente estudo tem metodologia de carácter qualitativo – Entrevistas - e carácter quantitativo, através da aplicação dos questionários de investigação. O primeiro tipo de metodologia permitiu recolher dados que possibilitassem que o questionário de investigação ficasse mais completo, possibilitando um estudo mais rico.

### **ENTREVISTAS**

Foram realizadas entrevistas preliminares de modo a perceber que tipo atribuições e razões os trabalhadores da Função Pública imputavam às mudanças verificadas, bem como as vantagens e desvantagens que poderiam advir. Deste modo foram realizadas 8 entrevistas semi-estruturadas a trabalhadores de vários sectores do estado e com diferentes profissões.

Posteriormente foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas preliminares, com o objectivo de encontrar as atribuições conferidas a medida governamental.

### **QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

O preenchimento dos questionários foi feito de forma individual, com o objectivo de assegurar o anonimato dos colaboradores pertencentes ao sector público.

A distribuição dos questionários foi realizada através da entrega em diversos organismos do sector público, através da seguinte distribuição:

Sector	Quantidade
Educação	40
Autarquias	25
Justiça	10
Militar e para militar	60
Segurança social	20
Saúde	35
Empresas públicas do estado	40

Quadro 2.1.- Distribuição dos questionários pelos sectores da Função Pública

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

Pode-se referir que nem todos os colaboradores aceitaram preencher os questionários de investigação. Estes estavam individualmente colocados em envelope, que deveria ser selado e posteriormente entregue nos recursos humanos, para que pudessem ser recolhidos. Uma vez que não existia um contacto directo entre a investigadora e os participantes, o questionário possuía uma folha de rosto, onde estavam explicados os objectivos da investigação, bem como informava da confidencialidade das respostas.

### **2.3. As Medidas**

---

O questionário utilizado nesta investigação é constituído por cinco secções.

Na primeira secção é feita a caracterização sócio-demográfica do trabalhador, onde estão apontadas: sexo, idade, tempo na Função Pública, sector de actividade, cargo de chefia e a diferença salarial desde Janeiro de 2011.

Na segunda secção foram avaliadas as percepções/atribuições dos trabalhadores face às novas medidas de mudança salarial, com base nas informações recolhidas das entrevistas. Foi utilizada uma escala que era composta por 8 itens, desde “1 - discordo totalmente” a “7- Concordo totalmente”.

Na terceira secção foi avaliada a relação entre o colaborador e a Organização, onde era avaliado o contrato psicológico dos trabalhadores, bem como o compromisso afectivo com a Organização. Foi utilizada uma escala que era composta por 7 itens, desde “1 - discordo totalmente” a “7- concordo totalmente”.

A quarta e quinta secções são muito semelhantes e procuram perceber o desejo de saída da Função Pública e da Organização. Desta vez é utilizada uma escala com 5 itens, também com aumento de significância entre “1 - discordo totalmente” a “5- concordo totalmente”.

#### Percepções/atribuições dos trabalhadores acerca da medida de mudança salarial

Para medir esta variável foram construídos 8 itens de acordo com a análise de conteúdo realizada às entrevistas preliminares, as quais nos indicaram duas atribuições: negativa, que se referia a uma perspectiva meramente economicista, com repercussões negativas para a vida das pessoas; positivas, que se referia a uma perspectiva de equilíbrio das contas públicas e recuperação da situação económica. Por ser uma medida criada para este estudo, decidimos realizar uma Análise Factorial Exploratória no sentido de verificarmos a validade destas duas dimensões.



## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

Percepções/Atribuições	Componentes	
	1	2
Os cortes salariais implementados pelo Governo têm como principal objectivo equilibrar as contas públicas	.812	-.143
Os cortes salariais implementados pelo Governo visam manter reduzidos os custos da Administração Pública	.678	.004
Os cortes salariais implementados pelo Governo regem-se pela ideia principal de melhorar o deficit público no País	.778	.032
Os cortes salariais implementados pelo Governo têm como premissa de base recuperar a situação económica do País	.764	-.091
Os cortes salariais implementados pelo Governo traduzem-se em medidas avulsas que não levam à reestruturação necessária ao País.	.005	.725
Os cortes salariais implementados pelo Governo irão a médio prazo levar à degradação económica do País	-.188	.718
Os cortes salariais implementados pelo Governo pressupõem um decréscimo do poder de compra dos trabalhadores	.102	.651
Os cortes salariais implementados pelo Governo pressupõem uma desvalorização profissional, porque ao mesmo trabalho corresponde uma menor retribuição	-.121	.699

Método de Extração: Análise dos componentes principais

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Quadro 2.2.- Análise Factorial Exploratória das percepções/atribuições dos trabalhadores

Como se pode ver, no Quadro 2.2., tal como prevíamos existem dois factores, que explicam 54,38% da variância, que equivalem a uma percepção positiva e uma negativa, que incluem quatro itens cada, que têm um peso factorial superior a 0.65 no respectivo factor. Verificou-se que a dimensão positiva apresentavam um  $\alpha$  de Cronbach de 0.76, enquanto que a dimensão negativa apresentava um  $\alpha$  de Cronbach de 0.66.

### Ruptura do Contrato Psicológico da Função Pública e da Organização

Para medir este constructo utilizamos três itens da medida de Robinson & Morrison (2000) que já tinha sido utilizada num estudo anterior (Carvalho, Curral & Chambel, 2007).

Esta medida é composta por 3 itens, que avaliam em que medida a Organização não tem estado a cumprir com as promessas anteriormente realizadas, referindo-se por isso à percepção de ruptura do contrato psicológico. Utilizamos a mesma medida para avaliar quer a ruptura por parte da administração pública, quer a ruptura por parte da Organização, da qual o

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

trabalhador exercia a sua actividade profissional. No entanto, para nos assegurarmos que os trabalhadores diferenciavam estas duas rupturas procedemos a uma Análise Factorial Exploratória destas medidas. (confrontar Quadro 2.3.)

Percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública e por parte da Organização <sup>1</sup>	Componentes	
	1	2
Até agora, quase todas as promessas que me foram feitas quando entrei para a Administração Pública têm sido mantidas.	.38	.84
Sinto que a Administração Pública está próxima do cumprimento de todas as promessas que me fez quando me contratou.	.30	.90
Até agora, a Administração Pública tem feito um excelente trabalho no cumprimento das promessas que me fez.	.31	.90
Até agora, quase todas as promessas que me foram feitas quando entrei para esta Organização têm sido mantidas.	.90	.32
Sinto que esta Organização está próxima do cumprimento de todas as promessas que me fez quando me contratou.	.90	.35
Até agora, esta Organização tem feito um excelente trabalho no cumprimento das promessas que me fez	.89	.33

Método de Extração: Análise dos componentes principais

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Quadro 2.3. - Análise Factorial Exploratória da percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública e por parte da Organização.

Como se pode ver, no Quadro 2.3., tal como prevíamos existem dois factores, que explicam 89,72% da variância, que equivalem a uma percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública e uma percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização, que incluem três itens cada, que têm um peso factorial superior a 0.84 no respectivo factor. Verificou-se que a dimensão ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública apresentavam um  $\alpha$  de Cronbach de 0.93, enquanto que a dimensão ruptura do contrato psicológico por parte da Organização apresentava um  $\alpha$  de Cronbach de 0.95 .

### Compromisso afectivo

Este constructo foi avaliado através da escala de Meyer, Allen e Smiths (1993) que já tinha sido utilizada em estudos anteriores em Portugal (Chambel & Castanheira, no prelo 2011;

<sup>1</sup> Todos os itens foram invertidos para a análise estatística.

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

Chambel & Sobral, 2011). No presente estudo, os itens aplicados referiam-se à ligação dos trabalhadores com a Organização na qual trabalhavam, sendo exemplos de itens : “Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta Organização”, “Eu sinto os problemas desta Organização como meus”.

Para conferir a consistência interna desta medida verificou-se que o  $\alpha$  de Cronbach é de 0.81.

### Desejo de saída da Função Pública e da Organização

Criamos uma escala para avaliar o desejo de saída da Função Pública e da Organização, na qual os trabalhadores desempenhavam a sua função.

Esta medida é composta por 3 itens, que avaliam em que medida existe o desejo de saída da Função Pública e por 3 itens que avaliam o desejo de saída da Organização. No entanto, para nos assegurarmos que os trabalhadores estes dois desejos realizamos uma Análise Factorial Exploratória desta medida. (confrontar Quadro 2.4.)

Desejo de saída da Organização da Função Pública	Componentes	
	1	2
Penso muitas vezes em abandonar esta Organização	.819	.314
Se tivesse uma oportunidade, mudava de Organização	.742	.407
Se não fosse a comodidade (estar perto de casa, já conhecer os colegas, ...) eu mudava de Organização	.841	.225
Penso muitas vezes em abandonar a Função Pública	.482	.708
Se tivesse uma oportunidade, saía da Função Pública	.470	.792
Actualmente preferia trabalhar numa empresa privada	.179	.895

Método de Extração: Análise dos componentes principais

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Quadro 2.4.- Análise Factorial Exploratória do desejo de saída da Organização e da Função Pública

Como se pode ver, no Quadro 2.4. tal como prevíamos existem dois factores, que explicam 77,65 % da variância, que equivalem a um desejo de saída da Função Pública e o desejo de saída da Organização, que incluem três itens cada, que têm um peso factorial superior a 0.70 no respectivo factor. Verificou-se que a dimensão de desejo de saída da Função Pública

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

apresentava um  $\alpha$  de Cronbach de 0.87, enquanto que a desejo de saída da Organização apresentava um  $\alpha$  de Cronbach de 0.83 .

### Variáveis de Controlo

Aquando da análise de dados estatísticos pode existir a necessidade de controlar o impacto de algumas variáveis para que não seja enviesado a verdadeira relação entre variáveis, nem surgir explicações alternativas para as conclusões finais da investigação.

Neste estudo foram controladas as seguintes variáveis:

- **Sexo**, em que “0” feminino e “1” masculino;
- **Idade**, dividida em intervalos, em que 1 correspondia a idades entre os “20-29”, 2 estava destinado ao intervalo de idade entre ”30-39”, que 3 tinha equivalência a idades entre “40-49”, 4 dizia respeito a idades entre os “50-59” e por fim o 6 tinha equivalência a idades iguais ou superiores a 60 anos;
- **Tempo na Função Pública**, dividida em 5 intervalos, em que 1 correspondia a “menos de 1 ano”, 2 entre “1-5”anos, 3 ao intervalo entre “6-10” anos, 4 a “11-25” anos na Função Pública e 5 a “mais de 25 anos” na Função Pública;
- **Cargo de chefia**, também esta variável codificada em “0” para cargo de chefia e “1” sem cargo de chefia;
- **Diferença salarial desde Janeiro de 2011**, dividida em 6 intervalos monetários, de referir que 1 correspondia a “0€”, 2 entre “1-100€”, 3 ao intervalo entre “101-200€”, 4 a “201-300€”, 5 à diferença mensal entre “301-400” e por fim 6 a “mais de 400€” por mês.

## 2.4. Os Resultados

Numa primeira análise dos dados descritivos referentes às variáveis em estudo (Quadro 2.5.), permite referir que, em média, os colaboradores evidenciaram que as atribuições que os colaboradores fazem sobre a medida de mudança salarial imposta pelo Estado, eram negativas (valor médio de 5.78 numa escala de 1 a 7 valores), sendo mais fracas as atribuições positivas (valor médio de 3.97, numa escala de 1 a 7 valores). Em relação à ruptura do contrato psicológico verificou-se que em média, a amostra revelou alguma percepção de ruptura, quer da parte da Função Pública (valor médio de 3.94, numa escala de 1 a 5 valores) quer da parte da Organização (valor médio de 3.66, numa escala de 1 a 5 valores). Quanto ao compromisso afectivo com a Organização observamos que os trabalhadores revelaram um valor médio relativamente elevado nesta atitude (valor médio de 5.21, numa escala de 1 a 7 valores). Por fim, quanto ao desejo de saída da Função Pública e da Organização, notou-se que existiram valores médios muito semelhantes (valor médio de 3.3, numa escala de 1 a 7), mostrando um fraco desejo de abandono quer da Função Pública quer da Organização.

	N	Média	Desvio Padrão
<b>Variáveis Controlo</b>			
<b>Sexo</b> (0=feminino; 1=masculino)	211	.44	.497
<b>Idade</b> (1= 20-29; 2= 30-39; 3= 40-49; 4= 50-59; 6≥ 60)	212	2.66	1.006
<b>Tempo</b> (1≤ 1 ano; 2= 1-5anos; 3= 6-10anos; 4= 11-25anos; 5≥ 25anos)	210	3.74	.985
<b>Diferença</b> (1= 0€; 2= 1-100€; 3= 101-200€; 4= 201-300€; 5= 301-400€; 6≥ 400€)	207	2.25	1.260
<b>Chefia</b> (0= cargo de chefia; 1= sem cargo de chefia)	204	.1520	.35987
<b>Variáveis Independentes</b>			
Atribuições positivas	212	3.9701	1.42445
Atribuições negativas	212	5.7814	1.03461
<b>Variáveis Dependentes</b>			
Ruptura do contrato psicológico por parte da Organização	210	3.6556	1.09631
Ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública	211	3.9431	1.01727
Compromisso afectivo com a Organização	212	5.2119	1.19660
Desejo saída da Organização	212	3.3546	1.62384
Desejo saída da Função Pública	212	3.3019	1.62493

Quadro 2.5.- Dados descritivos referentes às variáveis em estudo

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

A realização do questionário de investigação foi realizado em apenas um momento, pelo que as variáveis deste projecto – dependentes e independentes - foram recolhidas simultaneamente. Deste modo é possível analisar a relação entre elas, através de análise correlacional. Para as características das variáveis em estudo recorreu-se ao coeficiente de correlação R de Pearson para ser possível quantificar a relação entre as variáveis (confrontar Quadro 2.6.)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexo	1											
2. Idade	-.158*	1										
3. Tempo	.022	.729**	1									
4. Diferença	-.031	.278**	.290**	1								
5. Chefia	.090	.173*	.213**	.160*	1							
6. Atribuições positivas	-.076	-.159*	-.175*	-.099	.012	1						
7. Atribuições negativas	.008	.130	.170*	.039	-.009	-.117	1					
8. Ruptura do contrato psicológico por parte da Organização	.169*	.071	.141*	-.103	-.116	-.316**	.179**	1				
9. Ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública	.298**	.099	.217**	.087	-.041	-.245**	.192**	.657**	1			
10. Compromisso afectivo com a Organização	.000	.072	.048	.063	.095	.072	.105	-.282**	-.128	1		
11. Desejo de saída da Organização	-.119	.053	.107	-.087	.055	-.108	.085	.300**	.121	-.556**	1	
12. Desejo de saída da Função Pública	.023	.024	.046	-.078	.004	-.124	.021	.310**	.223**	-.480**	.715**	1

Nota:  $\rho < 0,10$ ; \* $\rho < 0,05$ ; \*\* $\rho < 0,01$ .

Quadro 2.6.- Dados descritivos referentes às variáveis em estudo

Da análise realizada sobre o Quadro 2.6. pode-se verificar que existe uma relação negativa significativa entre as atribuições positivas a ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública ( $r = -.245$ ,  $\rho < 0,01$ ) e com a ruptura do contrato psicológico por parte da Organização ( $r = -.316$ ,  $\rho < 0,01$ ). Por outro lado verifica-se que as atribuições negativas relacionam-se positivamente com a ruptura do contrato psicológico por parte da Organização ( $r = .179$ ,  $\rho < 0,01$ ) e com a ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública ( $r = .192$ ,  $\rho < 0,01$ ). A ruptura do contrato psicológico por parte da Organização tem uma relação significativa e negativa com o compromisso afectivo com a Organização ( $r = -.282$ ,  $\rho < 0,01$ ) e positiva com o desejo de saída da Organização ( $r = .300$ ,  $\rho < 0,01$ ). Por fim pode-se observar

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

que existe uma relação significativa e positiva entre a ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública e o desejo de saída da Função Pública ( $r = .223$ ,  $p < 0,01$ ).

Para avaliar a hipótese 1, que previa que os colaboradores tinham dois contratos psicológicos distintos, uma com a Função Pública e outro com a Organização realizamos a Análise Factorial Exploratória, anteriormente descrita (confrontar descrição da medida relativa ao cumprimento do contrato psicológico). Como referimos esta análise permitiu-nos confirmar a existência de dois factores, suportando a nossa hipótese 1.

Para verificar o sentido das relações entre as variáveis pressupostas nas restantes hipóteses, tendo em conta outras variáveis externas, procedeu-se a Análises de Regressão Linear, nomeadamente o método hierárquico onde as variáveis são introduzidas pela ordem pela qual o modelo em estudo, aparenta depender. Este método permite que a análise tenha como base as expectativas inerentes à investigação, ou seja, baseando-se num modelo teórico previamente descrito, e com o objectivo de encontrar explicações empíricas sobre a magnitude e direcção de um dado relacionamento, o investigador tem liberdade para definir as ‘regras’ de construção do modelo de regressão a testar.

Inicialmente foram introduzidas as variáveis controlo e posteriormente foram acrescentadas as variáveis que poderiam interferir com o modelo em estudo.

	Ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública	
	$\beta$	$\beta$
Sexo	.22**	.18*
Idade	-.02	-.06
Tempo	.23*	.18*
Diferença salarial	-.15*	-.15*
Chefia	-.16*	-.13
Atribuições positivas		-.30**
Atribuições negativas		-.08
F	4.80**	7.10*
$\Delta R^2$	.11***	.10**
$R^2$ Ajustado	.09	.18

Nota:  $p < 0,10$ ; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Quadro 2.7.- Quadro de regressões I

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

Para analisar as hipóteses 2 e 3 foi realizada uma Regressão Linear (Quadro 2.7.), onde se considerou com variável dependente a Ruptura do Contrato Psicológico por parte da Função Pública, testada juntamente com as variáveis de controlo e os dois tipos de atribuições – positivas e negativas. Verificamos como esperado, que estas razões contribuem para explicar 10% da variância da ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública, sendo que as atribuições positivas são as que apresentam uma relação significativa e negativa ( $\beta = -.30$ ,  $p < 0,01$ ). Deste modo verifica-se que a Hipótese 2 é suportada. No entanto, ao contrário do esperado, as atribuições negativas apresentam uma relação não significativa ( $\beta = -.08$ , n.s), refutando a nossa hipótese 3.

	Ruptura do contrato psicológico por parte da Organização		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Sexo	.22*	.01	0
Idade	-.02	.01	.04
Tempo	.23*	.05	.04
Diferença salarial	-.15*	-.15*	-.15*
Chefia	-.16	-.08	-.07
Ruptura do Contrato Psicológico por parte da Função Pública		.67**	.63**
Atribuições positivas			-.17*
Atribuições negativas			0
F	4.80**	30.30**	24.92**
$\Delta R^2$	.11**	.38**	.03**
$R^2$ Ajustado	.09	.48	.50

Nota:  $p < 0,10$ ; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Quadro 2.8.- Quadro de regressões II

As hipóteses 4 e 5 foram também analisadas através de uma Regressão Linear (Quadro 2.8.). A variável dependente considerada foi a ruptura do contrato psicológico por parte da Organização e foram introduzidas num primeiro passo as variáveis controlo, num segundo passo a variável ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública e num terceiro passo as atribuições positivas e negativas. Apuramos que, após ser controlada a ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública, as atribuições negativas e positivas explicam conjuntamente 3% da variância da ruptura do contrato psicológico por parte da



## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

Organização. Deste modo as atribuições positivas apresentam uma relação significativa e negativa com esta ruptura ( $\beta = -.17$ ,  $p < 0,05$ ). Deste modo verifica-se que a Hipótese 4 é suportada.

Tal como anteriormente, as atribuições negativas não têm uma associação significativa com a ruptura do contrato psicológico por parte da Organização ( $\beta = 0$ , n.s), refutando a nossa hipótese 5.

	Desejo de saída da Função Pública	
	$\beta$	$\beta$
Sexo	.04	-.03
Idade	-.02	-.02
Tempo	.08	.03
Diferença salarial	-.10	-.10
Chefia	.01	.04
Ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública		.23**
F	.50	1,99*
$\Delta R^2$	.01	.05**
$R^2$ Ajustado	.01	.06

Nota:  $p < 0,10$ ; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Quadro 2.9.- Quadro de regressões III

Foi também realizada uma Regressão Linear para verificar a hipóteses 6 (Quadro 2.9.). Depois de introduzidas as variáveis controlo, verificamos que a ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública explica 5% da variância do desejo de saída da Função Pública. Assim verifica-se que existe uma relação positiva e significativa entre ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública e o desejo de saída da Função Pública ( $\beta = .23$ ,  $p < 0,01$ ), suportando a nossa hipótese 6.

**“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

	Compromisso afectivo com a Organização		Desejo de saída da Organização	
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Sexo	-.02	.05	-.14	-.21**
Idade	..05	.04	-.12	-.11
Tempo	-.03	.04	.22	.15
Diferença salarial	.02	-.02	-.09	-.04
Chefia	.08	.03	.06	.11
Ruptura do contrato psicológico por parte da Organização		-.31**		.32**
F	.40	3.34**	1.67	4.91**
$\Delta R^2$	.01	.09**	.04	.09**
$R^2$ Ajustado	-.02	.07**	.02	.11

Nota:  $\rho < 0,10$ ; \* $\rho < 0,05$ ; \*\*  $\rho < 0,01$ .

Quadro 2.10.- Quadro de regressões IV

Finalmente para testar as hipóteses 7 e 8 foram realizadas Regressões (confrontar Quadro 2.10.), nas quais, depois de introduzidas as variáveis controlo, foi introduzida a ruptura do contrato psicológico por parte da Organização para prever quer o compromisso afectivo com a Organização quer o desejo de saída da Organização. Verificou-se que ambas as hipóteses foram suportadas, ou seja, a ruptura do contrato psicológico por parte da Organização explica 9% da variância do compromisso afectivo com a Organização e também 9% da variância do desejo de saída da Organização. Assim verifica-se que existe uma relação negativa e significativa entre a ruptura do contrato psicológico por parte da Organização e o compromisso afectivo com a Organização, ( $\beta = -.31$ ,  $\rho < 0,01$ ), verificando assim suporte para a nossa hipótese 7.

Em relação à hipótese 8 percebe-se que há uma relação positiva e significativa entre a ruptura do Contrato Psicológico por parte da Organização e o desejo de saída da mesma ( $\beta = .32$ ,  $\rho < 0,01$ ), suportando esta hipótese.

Neste estudo, a hipótese 1 que defendia que os colaboradores têm dois contratos psicológicos distintos, um com a Função Pública e outro com a Organização foi suportada. O mesmo aconteceu com hipótese 2 de que a percepção dos trabalhadores de razões legítimas para a mudança, relaciona-se negativamente com a sua percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública.

No que concerne à hipótese 4, que referia que a percepção dos trabalhadores de razões legítimas para a mudança, relaciona-se negativamente com a sua percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização, depois de controlado a percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública, verifica-se também verdadeira, uma vez que existem dados para suportar esta hipótese. Em relação à hipótese que a percepção dos trabalhadores de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública relaciona-se positivamente com o desejo de saída da Função Pública foi corroborado pelos dados recolhidos. No que concerne à hipótese 7, mais especificamente de que a percepção dos trabalhadores de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização relaciona-se negativamente a compromisso afectivo para com a Organização, mostrou-se também verdade. Ainda de referir que a hipótese 8, que referia que a percepção dos trabalhadores de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização relaciona-se positivamente o desejo de saída dessa Organização, também foi suportada.

Neste estudo existiram hipóteses que não foram suportadas pelos dados recolhidos - hipótese 3 e 5. Assim verificou-se que a percepção dos trabalhadores acerca de razões não legítimas para a mudança, não se relaciona positivamente com a sua percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública nem com a percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização, depois de controlado a percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Função Pública.

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

Herriot & Pemberton (cit in Marks, 2001) referiram que poderá existir mais do que um contrato psicológico. Este facto também foi percebido na presente investigação, pois verificou-se a existência de dois contratos psicológicos um contrato com a Função Pública, no sentido mais lato do contrato e outro mais restrito, com a Organização onde exercem diariamente as suas funções laborais. Guest (cit in Marks, 2001) também referiu que o contrato psicológico é efectuado com o trabalhador e a Organização, contudo que era necessário perceber claramente o que era a “Organização”, sobretudo no caso de haver uma entidade superior que poderia exercer condicionantes no contrato psicológico desta, pois existem diferentes grupos, hierarquias, equipas que condicionam a relação psicológica do contrato (Marks, 2001). Tal como os estudos avançavam este trabalho também concluiu que existem dois contratos psicológicos distintos: Função Pública e Organização.

Rousseau (1995 e 1996) verificou que o processo de mudança pode ser minimizado, se existirem motivos, razões legítimas e preparação para a mudança. Mais estudos apontavam nesse sentido (Folger, Rosenfield & Robinson e Folger e Martin cit. in Chambel & Sousa, 2007), que também reforçavam que pode haver diminuição de sentimentos de insatisfação face à organização, se a mudança for legítima. Bies & Shapiro, Greenberg, Sitkin & Bies (cit. in Chambel & Sousa, 2007) também corroboraram esta hipótese, em que a justificação da necessidade de mudança pode condicionar positivamente as interpretações e que, poderá conduzir a mais sentimentos positivos e por sequência a uma melhor cooperação na implementação das decisões da gestão de topo.

Também o nosso estudo apontou nesse sentido, uma vez que observámos que pode não haver ruptura do contrato psicológico, se os trabalhadores considerarem que existem razões legítimas para a mudança.

No entanto, ao contrário do esperado, as razões negativas ou não legítimas para os cortes salariais, não apresentaram relação com a ruptura do contrato psicológico. Poder-se-à conjecturar que facto poderá ter ocorrido devido ao  $\alpha$  de Cronbach das razões não legítimas ser baixo e por isso não ter um peso tão grande quanto as percepções legítimas dos trabalhadores.

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

Coyle-Shapiro & Kessler (2002), Robinson (1996), Robinson & Morrison (1995) Robinson & Rousseau (1994) referiram que existe uma relação negativa entre e a percepção de ruptura do contrato psicológico por parte da Organização e o compromisso afectivo desses trabalhadores face à empresa. Também já Menegon & Casado (2006) haviam referido que o incumprimento do contrato psicológico e a rotatividade e levar à reflexão que para a manutenção de um serviço/negócio é necessário a entidade empregadora valorizar e reflectir o contrato psicológico pois revela-se um facto essencial na retenção dos colaboradores. Os resultados de Chambel et al.(no prelo, 2011) também observaram que o cumprimento do contrato psicológico se relacionava com compromisso afectivo dos trabalhadores. Zhao et al. (2007), no seu estudo de meta-análise verificaram que a percepção do não cumprimento do contrato psicológico conduzia à diminuição do compromisso afectivo e ao aumento da intenção de saída da organização.

No mesmo sentido das investigações anteriores, também o nosso estudo mostrou que eram os trabalhadores que consideravam que a Função Pública não estava a cumprir com o seu contrato psicológico, mais desejo de saída sentiam, assim como os que mais consideravam que a Organização não estava a cumprir com o seu contrato psicológico, também eram aqueles que menos compromisso afectivo e mais desejo de saída sentiam.

## **Limitações e estudos futuros**

---

No decorrer da presente investigação foram reconhecidas alguns pontos que poderão ser considerados limitações, e ter confinado os resultados obtidos.

O primeiro ponto a ser comentado prende-se com a amostra, pois não houve uma colaboração equitativa por parte dos colaboradores nos diferentes sectores. Ou seja, este estudo contou com uma participação superior por parte dos sectores Militar e para-militar, Empresas Públicas do Estado e Educação. Estes três sectores formavam a maioria dos dados recolhidos no estudo.

Neste momento, de acordo com as mudanças que vão sendo actualizadas nas políticas governativas, pode considerar-se que este estudo seria ainda mais interessante se pudesse ser feito novamente uma recolha de dados, contudo este estudo não foi inicialmente pensado para ter carácter longitudinal.

A nível metodológico seria também interessante, se tivesse sido considerado no questionário, uma questão em que se pudesse perceber se existem famílias em que ambos os adultos foram afectados por esta medida e, se tal ocorresse se iria ter maior impacto no contrato psicológico do que em famílias em que só um adulto é trabalhador do Estado.

## Implicações teóricas e práticas

---

A situação económica do País carece de colaboradores motivados e alinhados com as estratégias e políticas de crescimento e redução de custos. Este estudo tem como premissa perceber o impacto que o corte salarial no sector público tem no contrato psicológico dos trabalhadores da função pública.

A nível teórico percebeu-se que existem por parte dos colaboradores da função pública dois contratos psicológicos e uma dupla relação, uma com a organização onde exercem o seu trabalho propriamente dito e outra com a função pública, que é a entidade que gere as políticas de gestão dos seus organismos e sectores.

Os estudos de Rousseau (1995 e 1996), que preconizavam que o processo de mudança, no contrato psicológico, poderá ser menos *fragilizador* se as partes perceberem um motivo para a mudança, se esta for entendida como legítima e se houver uma preparação para a mudança. Tal vai originar uma maior adaptação e elasticidade do contrato psicológico, onde ambas as partes podem sentir a mudança adequada às necessidades verificadas. Folger, Rosenfield & Robinson e Folger e Martin (cit. in Chambel & Sousa, 2007) referem que se a mudança for legítima e bem justificada pela Organização existe uma diminuição de sentimentos de desagrado face à Organização. Estudos verificaram ainda que a justificação da mudança influencia os sentimentos de aceitação tal como poderá influenciar a percepção de justiça ou injustiça. Assim o motivo da mudança, que conduz a crenças e valores partilhados, poderá regular positivamente as interpretações dos motivos da mudança, conduzindo a sentimentos mais optimistas e que remetem a uma melhor cooperação na implementação das decisões de gestão, uma vez que os colaboradores conhecem e compreendem as razões da Organização uma vez que são partilhadas (Bies & Shapiro, Greenberg, Sitkin & Bies cit. in Chambel & Sousa, 2007).

## **“CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”**

Na base dos estudos anteriormente referidos emerge o maior mérito deste estudo a nível prático. Na base da ruptura do contrato psicológico não estão as medidas implementadas, tendo sido estudado um espectro de variações de medidas, mas sim as atribuições que os trabalhadores fazem acerca dessas medidas. Deste modo existe uma grande amplitude para a tomada de decisões por parte dos recursos humanos ou gestores da Função Pública, uma vez que o factor predominante para a manutenção do contrato psicológico se prende com os processos internos dos próprios colaboradores, como as cognições e atribuições, sendo o ponto chave de todo este processo o modo como é explicada a mudança aos trabalhadores.

Este estudo possibilita apenas generalizações acerca do contrato psicológico de trabalhadores da Função Pública, sendo que quando foi desenhado havia apenas mudanças a nível de políticas governativas neste sector. Actualmente seria interessante realizar o mesmo estudo, alargando a amostra a empresas privadas que estão alinhadas nestas recentes políticas do Estado.



BIBLIOGRAFIA

---

- Carvalho, Isabel, Curren, Luís & Chambel, Maria José (2007), “The development of psychological contract breach and violation: The influence of relationship quality”, comunicação apresentada no *Small Group Meeting on Psychological Contract*, Zurique, Suíça,
- Chambel, Maria José & Sousa, Luís (2007). “Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: A importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital”, *Psicologia*, volume 21, 1, 177-200.
- Chambel, Maria José, Sobral, Filipa, Lopes, Sílvia, & Castanheira, Filipa (No prelo, 2011), *Trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes: Tratamento idêntico para respostas semelhantes*. In M. J. Chambel (Ed.), *Novos desafios para a gestão de recursos humanos: O caso dos trabalhadores temporários*, capítulo 1, Lisboa: RH Editora.
- Conway, Neil & Briner, Rob (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline & Kessler, Ian (2002), “Imploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Guest, David (1998), “Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?” *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664
- Hoffmann, Mana, Ré, César, Cruz, Roberto, (2008), “Contrato Psicológico, Relações de trabalho e mudanças organizacionais”, *Revista de Administração do Cesusc*, 3, 89-98.
- Lawler, Edward & Porter, Lyman, (1967), “The effect of performance on job satisfaction”, *Industrial relations*, 7, 20-28.
- Marks, Abigail (2001), “Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract”, *Employee Relations*, 23(5), 454-467.
- Menegon, Leticia, Casado, Tânia (2006), “O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas”, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, volume 41, 2, 125-135.
- Meyer, John, Allen, Natalie, & Smith, Catherine (1993), “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Moynihan, Donald & Pandey, Sanjay (2007), “Finding workable levers over work motivation: comparing job satisfaction, job involvement and organizational commitment” *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Nishii, Lisa, Lepak, David, Schneider, Benjamin (2008), “Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction”, *Personnel Psychology*, 61, 503-545.

## “CORTE SALARIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES PARA O CONTRATO PSICOLÓGICO”

- Porter, Lyman, Steers, Richard, .M., Mowday, Richard, & Boulian, Paul (1974), “Organizational commitment, job satisfaction and turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 603-609.
- Porter, Lyman & Lawler, Edward (1986), “What job attitudes tell about motivation” *Harvard Business Review* , January- February, 118-126.
- Robinson, Sandra, & Rousseau, Denise (1994), “Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm”, *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.
- Robinson, Sandra, Kraatz, Matthew & Rousseau, Denise (1994), “Changing Obligations and the Psychological Contract: a longitudinal study”, *Academy of Management Journal*, 37(1), 147-152.
- Robinson, Sandra, (1996), “Trust and breach of psychological contract”, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, Sandra & Morrison, Elizabeth (1995), “Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, Sandra & Morrison, Elizabeth (2000), “The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study”, *Journal of organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rousseau, Denise (1989), “Psychological and Implied Contracts in Organizations” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2).
- Rousseau, Denise (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, Denise (1996). Changing the Deal While Keeping People. *The Academy of Management Executive*, 10(1), 50-59.
- Rousseau, Denise (2001), Schema, Promise, and Mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Silva, Rui (1998), “Para uma Satisfação com o Trabalho”, *Sociologia, políticas e práticas*, 26, 149-178.
- Vos, Ans, Buyens, Dirk, & Schalk, René (2001), “Antecedents of the Psychological Contract: the impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers’ psychological contracts”. Paper submitted to Academy of Management, Washington.
- Vos, Ans, Buyens, Dirk, & Schalk, René (2003), “Psychological Contract Development during Organizational Socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559
- Zhao, Hao, Wayne, Sandy, Glibkowski, Brian, & Bravo, Jesus (2007), “The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis”. *Personnel Psychology*, volume 60, 647-80.