



Instituto Superior de Línguas e Administração

**A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no
setor do retalho
Um estudo exploratório comparativo**

Luís Miguel Brito Gervásio

Leiria
2013



Instituto Superior de Línguas e Administração

**A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no setor
do retalho
Um estudo exploratório comparativo**

Luís Miguel Brito Gervásio

Tese submetida para satisfação parcial dos requisitos do
grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a
orientação da Professora Doutora Margarida Piteira

Leiria
2013

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Margarida Piteira, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão dos Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 23130/2008 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República, em 10 de Setembro de 2008.



Instituto Superior de Línguas e Administração

**A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no setor
do retalho**

Um estudo exploratório comparativo

Luís Miguel Brito Gervásio

Aprovado em de de 2013

Composição do Júri

Prof. Doutor
Presidente do Júri

Prof. Doutor
Arguente

Prof. Doutora Margarida Piteira
Orientador

Leiria

2013

A todas as estrelas que
orientam o meu caminho.

Agradecimentos

Ao longo destes dois anos de caminhada, não podia deixar de agradecer a algumas pessoas que foram fundamentais para atingir este objetivo, traçado em 2010. Além dos conhecimentos académicos que adquiri, tive o prazer e a oportunidade de cruzar com colegas fantásticos que me ajudaram a crescer pessoalmente.

Em primeiro lugar, gostaria de endereçar o meu muito obrigado à minha orientadora, Doutora Margarida Piteira por me ter aceitado como seu orientando, pelo seu profissionalismo, e pela sua total disponibilidade.

A todos os professores que lecionaram durante o ano letivo 2010/2011, que foram mais que professores, ao nos transmitir suas experiências e vivências, tornando as suas aulas interessantes, e muito importantes, tanto a nível profissional e académico, como também sobre uma perspetiva pessoal.

Um muito obrigado a todos os intervenientes no estudo e que aceitaram responder de forma voluntária aos questionários. Sem eles não seria possível.

A todos os meus colegas de turma, que me proporcionaram bons momentos de entusiasmo, lazer e divertimento, e que por terem mais experiência profissional e de vida me transmitiram também ensinamentos e conselhos que não vou esquecer na abordagem do meu futuro.

Um agradecimento especial ao Mário Ferreira, à Fernanda Castanheira, à Fátima Antunes, e à Ana Lourdes que foram os colegas que privei mais tempo. A sua amizade foi fundamental no encorajamento e na motivação nas fases menos boas da dissertação.

À minha namorada e querida amiga, Fernanda Dantas, por todas as conversas que mantivemos. O seu exemplo de vida foi-me muito importante na minha auto-motivação e na vontade de concretizar este objetivo.

A todos os meus outros amigos, que de uma forma ou outra me ajudaram na concretização deste projeto pessoal, seja através de sugestões ou através da motivação que sempre me dispensaram.

Por fim, e mais especial, quero agradecer às pessoas mais importantes na minha vida, que me fazem acordar sempre contente, e com vontade de encarar as dificuldades do dia-a-dia, por todo o incondicional apoio, amor e ternura, que me oferecem diariamente. Sem eles nada faria sentido. Um muito obrigado: mãe Odete, pai Vítor, avô Silvestre, irmã Ana e sobrinha Joaquina.

Resumo

O Contrato Psicológico (CP) começou a ser alvo de estudo em 1960 por Argyris (1960). Desde essa altura o seu interesse foi ganhando dimensão, mas só em 1990, através dos estudos de Rousseau (1989) é que a sua problemática adquiriu maior consistência, e as organizações começaram a entender esta dinâmica como fundamental para o seu sucesso.

Esta dissertação visa contribuir com conhecimento empírico para o desenvolvimento dos estudos nesta área, partindo da fundamentação teórica de autores que consolidaram a definição do conceito Contrato Psicológico (*e.g.* Rousseau, 1990; Morrison, 1994; Robinson, 1996). Assim, teoricamente, para além de se apresentar o conceito, explica-se a sua dinâmica, desenvolvimento e os diferentes tipos de Contrato Psicológico.

Ao longo deste estudo, vai ser também abordado o contributo que o CP tem nas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), e a importância deste no comportamento dos indivíduos que levam as empresas a atingir o sucesso, visto o CP funcionar como ferramenta que orienta a relação empregado-entidade patronal através das percepções e expectativas que ambas as partes criam.

Posto isto, é feita a análise da percepção do Contrato Psicológico no setor do retalho, comparando-se uma empresa de grande retalho com os seus clientes do pequeno retalho.

Este estudo é, marcadamente, de cariz quantitativo, descritivo-comparativo e exploratório. Recorreu-se ao inquérito por questionário, como instrumento privilegiado de recolha de dados. A amostra, selecionada por conveniência, é constituída por 73 indivíduos (37 do grande retalho e 36 pequeno retalho). Adotou-se o questionário desenvolvido por Rousseau (2008), traduzido para português e já testado em população de língua oficial portuguesa, por Palanteão (2011).

Os resultados demonstram existir diferenças nos dois setores de retalho: no grande retalho o tipo de CP predominante é o relacional, focado na estabilidade e lealdade; enquanto que no pequeno retalho predomina o transicional, assente na incerteza e no desgaste.

Palavras-Chaves: Contrato Psicológico (CP); Setor do retalho; GRH.

Abstract

. The Psychological Contract (PC) started being studied in 1960 by Argyris (1960). Since that time his interest was gaining size, but only in 1990, through the studies of Rousseau (1989) is that his theory has become more consistent, and organizations have begun to understand its dynamic and critical to his success.

This thesis aims to contribute to empirical knowledge for the development of studies in this area, starting from the theoretical background of authors who consolidated the definition of Psychological Contract (*eg* Rousseau, 1990; Morrison, 1994; Robinson, 1996). So, in theory, in addition to present the concept, it explain the dynamic, development and the different types of Psychological Contract.

Throughout this study, it will be also studied the contribution that the PC has in Human Resource Management (HRM) practices, and the importance of the behavior of individuals that lead companies to achieve success, because the PC works as a tool that guides the employee - employer relationship through the perceptions and expectations that both create.

After it, an analysis is made of the perception of the Psychological Contract in the retail sector, comparing a company with large retail customers of small retail.

This study is markedly – oriented quantitative, descriptive – comparative and exploratory. Resorted to the questionnaire survey, as a privileged instrument for data collection. The sample, selected by convenience, consists of 73 individuals (37 of large retail and 36 small retail). It was adopted the questionnaire developed by Rousseau (2008), translated to Portuguese and already tested

in a Portuguese speaking country by Palanteão (2011).

The results demonstrate the existence of differences in the two sectors of retail: the large retail type of PC is predominantly the relational, based on stability and loyalty, whereas the small retail predominates transitional, focused on uncertainty and wear.

Key Words: Psychological Contract (CP), the retail sector; HRM

ÍNDICE

Agradecimentos	viii
Resumo	xi
Abstract	xi
ÍNDICE	xiv
Lista de Quadros.....	xviii
Índice de Gráficos.....	xviii
Índice de Figuras	xviii
Índice de Tabelas.....	xix
Lista de Abreviaturas.....	xix
1. Introdução	1
1.1 Contexto e objeto de estudo: O Contrato Psicológico (CP) no setor do retalho.....	1
1.2 Objetivos da investigação.....	6
1.3 Estrutura da dissertação	6
PARTE I	8
2. Contrato Psicológico	8
2.1 Conceito e o seu desenvolvimento	8
2.2 Tipos de Contrato Afetivos Empregado - Organização	14
2.3 Conteúdo do Contrato Psicológico	20
2.4 Mudança no Contrato Psicológico	23
2.5 Cumprimento e Quebra do Contrato Psicológico	29
PARTE II	35
3. Modelo de análise e operacionalização	35
3.1 Estudos do Contrato Psicológico em Portugal	35
3.2 Contextualização do problema	36
4. Metodologia	45
4.1 Análise Quantitativa	45
4.2 Técnicas e Instrumentos de Medida	46
4.3. Procedimentos de recolhas de dados	49
4.4 Variáveis	51
5. Estudo caso	51
5.1 Entidade e população de estudo.....	52

6.	Apresentação dos Dados	53
6.1	Métodos Estatísticos utilizados.....	53
6.1.1	Escala de Likert.....	53
6.1.2	Intervalos de Confiança.....	53
6.2	Estatística Descritiva	54
6.3.	Amostra Grande Retalho.....	54
6.3.1.	Grande Retalho Seção E- Caraterização Sociodemográfica	54
6.3.2.	Grande Retalho Seção A - Perceção que o empregado tem das obrigações para a empresa	56
6.3.3.	Grande Retalho Seção B - Perceção que o empregado tem das obrigações da sua empresa para consigo	61
6.3.4	Grande Retalho Seção C - Perceção do Contrato Psicológico transitório	65
6.3.5.	Grande Retalho Seção D - justiça percebida e satisfação	68
6.4.	Amostra Pequeno Retalho	70
6.4.1.	Pequeno Retalho Seção E - Caracterização Sociodemográfica	70
6.4.2.	Pequeno Retalho - Seção A - Perceção que o empregado tem das suas obrigações para a empresa.....	73
6.1.2.3.	Pequeno Retalho Seção B - Perceção que o empregado tem das obrigações da sua empresa para consigo	78
6.4.4.	Pequeno Retalho Seção C - Perceção do Contrato Psicológico transitório	82
6.4.5.	Pequeno Retalho Seção D – Justiça Percebida e Satisfação.....	85
7.	Análise e Discussão dos Dados.....	87
7.1.	Análise da Consistência interna das dimensões utilizadas para a perceção do Contrato Psicológico ..	87
7.2.	Os Construtos e as Dimensões: Análise Descritiva.....	88
7.3.	Hipóteses e Objetivos.....	91
7.3.1.	Objetivo 1: Seção A- Avaliar a Perceção do trabalhador acerca das suas obrigações para a empresa.	91
7.3.2.	Objetivo 2: Seção B -Avaliar a perceção do trabalhador do retalho (grande/pequeno) acerca das obrigações da sua empresa para com ele	92
7.3.3.	Objetivo 3: Seção C - Identificar o tipo de contrato que o trabalhador do grande retalho e o trabalhador do pequeno retalho estão sujeitos, como forma a perceber o seu comportamento na organização	93
7.3.4.	Objetivo 4: Seção D. Avaliar a justiça percebida, nas diferentes organizações de retalho, para com os seus empregados.....	94
7.3.5.	Objetivo 5: Seção D. Avaliar o nível geral de satisfação dos empregados do pequeno e grande retalho.....	95
7.3.6.	Objetivo 6: Fazer um diagnóstico do CP, comparando duas realidades organizacionais distintas, no setor do retalho.....	95
7.3.6.1.	Construto Transacional	96

7.3.6.2. Construto Relacional	97
7.3.6.3. Construto Equilibrado	98
7.3.6.4. Construto Transitório	99
7.3.6.5. Outras Dimensões	101
7.4. Síntese de Discussão de Resultados	103
7.4.1 Diferenças Sociodemográficas e Estaticamente Significativas.....	103
8. Conclusão	109
8.1 Principais Conclusões	109
8.2 Contribuição para o conhecimento e implicações para o GRH	110
8.3 Limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras.....	111
Referências	113
ANEXOS	121
1.Declaração de Autenticidade	122
2- Teste piloto do inquérito	123
2.1 Resultados do Teste Piloto- Seção A	129
2.2 Resultados do Teste Piloto – Seção B.....	131
2.3 Resultados do Teste Piloto – Seção C.....	132
2.4 Resultados do Teste Piloto – Seção D	133
2.5 Resultados Teste Piloto Sociodemográficos.....	133
2.5.1 – Sexo	133
2.5.2 Idade.....	133
2.5.3 Habilitações Literárias	134
2.5.4 Antiguidade na Empresa	134
2.5.5.Salário.....	134
3- Inquérito por questionários	135
4. Dados Estatísticos.....	135
4.1 Frequências de Resposta “Moderadamente” e “Muito Fortemente”	135
4.1.1. Grande Retalho	135
4.1.1.1- Grande Retalho Seção A.....	135
4.1.1.2- Grande Retalho – Seção B.....	136
4.1.1.3- Grande Retalho – Seção C.....	136
4.1.1.4- Grande Retalho – Seção D.....	137
4.1.2 Pequeno Retalho	137
4.1.2.1 Pequeno Retalho – Seção A	137
4.1.2.2- Pequeno Retalho – Seção B	138
4.1.2.3 Pequeno Retalho – Seção C.....	138

4.1.2.4- Pequeno Retalho – Seção D	138
--	-----

Lista de Quadros

QUADRO 1: Contrato Psicológico: Desenvolvimento do conceito.....	14
QUADRO 2: Tipos de Contrato.....	15
QUADRO 3: Características do Contrato Psicológico Transacional.....	17
QUADRO 4: Características do Contrato Psicológico Relacional.....	18
QUADRO 5: Modelo 2X2.....	18
QUADRO 6: Características do Contrato Psicológico Equilibrado.....	19
QUADRO 7: Características do Contrato Psicológico Transicional.....	20
QUADRO 8: Formas emergentes e passadas da relação de emprego.....	27
QUADRO 9: Diferenças entre o pequeno e o grande retalho.....	37
QUADRO 10: Missão dos 3 maiores grupos retalhistas em Portugal.....	40
QUADRO 11: Construto do Questionário.....	48
QUADRO 12: Variáveis sociodemográficas.....	51
QUADRO 13: Diferenças Variáveis Predominantes Sociodemográficas.....	104
QUADRO 14: Diferenças Estaticamente Significativas.....	104
QUADRO 15: Verificação de Hipóteses.....	108

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção A.....	61
Gráfico 2: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção A.....	61
Gráfico 3: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção A.....	61
Gráfico 4: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção A.....	61
Gráfico 5: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção B.....	65
Gráfico 6: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção B.....	65
Gráfico 7: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção C.....	68
Gráfico 8: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção D.....	70
Gráfico 9: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Pequeno Retalho – Seção A.....	78
Gráfico 10: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Pequeno Retalho – Seção A.....	78
Gráfico 11: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Pequeno Retalho – Seção A.....	78
Gráfico 12: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Pequeno Retalho – Seção A.....	78
Gráfico 13: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Pequeno Retalho – Seção B.....	82
Gráfico 14: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Pequeno Retalho – Seção B.....	82
Gráfico 15: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Pequeno Retalho – Seção C.....	84
Gráfico 16: Frequência Moderadamente/Muito Forte – Grande Retalho – Seção D.....	86
Gráfico 17: Construto Predominante.....	90
Gráfico 18: Construto Transacional.....	90
Gráfico 19: Construto Relacional.....	90
Gráfico 20: Construto Equilibrado.....	91
Gráfico 21: Construto Transicional.....	91
Gráfico 22: Teste t – Construto Relacional.....	98
Gráfico 23: Teste t – Construto Transitório.....	101
Gráfico 24: Teste t – Construto Justiça Percebida.....	103

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de aplicação do Contrato Psicológico à relação laboral (adaptado de Guest, 2004).....	29
Figura 2. .. Ligação entre objetivos e Hipóteses do estudo.....	44

Índice de Tabelas

TABELA 1:População Empregada no grande retalho (Milhares).....	39
TABELA 2:Nível de antiguidade no grande retalho (2010).....	42
TABELA 3:Motivos de saída dos colaboradores do grande retalho (2008).....	43
TABELA 4: Amostra Tipo de Empresa.....	54
TABELA 5: Caracterização Sexo - Grande Retalho.....	54
TABELA 6: Caraterização Idade - Grande Retalho.....	55
TABELA 7: Caraterização Habilitações Literárias – Grande Retalho.....	55
TABELA 8:Caraterização Antiguidade na Empresa – Grande Retalho.....	56
TABELA 9:Caraterização Salário – Grande Retalho.....	56
TABELA 10:Tabela de frequências de respostas Seção A – Grande Retalho.....	57
TABELA 11: Estatísticas – Seção A- Grande Retalho.....	59
TABELA 12:Tabela de frequências de respostas – Seção B – Grande Retalho.....	62
TABELA 13:Estatísticas – Seção B – Grande Retalho.....	63
TABELA 14:Tabela de frequências de respostas- Seção C – Grande Retalho.....	65
TABELA 15:Estatísticas – Seção C – Grande Retalho.....	67
TABELA 16:Tabela de frequências de respostas- Seção D – Grande Retalho.....	69
TABELA 17:Estatísticas – Seção D – Grande Retalho.....	69
TABELA 18: Caracterização Sexo - Pequeno Retalho.....	71
TABELA 19: Caraterização Idade - Pequeno Retalho.....	71
TABELA 20: Caraterização Habilitações Literárias – Pequeno Retalho.....	72
TABELA 21:Caraterização Antiguidade na Empresa – Pequeno Retalho.....	72
TABELA 22:Caraterização Salário – Pequeno Retalho.....	73
TABELA 23:Tabela de frequências de respostas Seção A – Pequeno Retalho.....	73
TABELA 24: Estatísticas – Seção A- Pequeno Retalho.....	76
TABELA 25:Tabela de frequências de respostas – Seção B – Pequeno Retalho.....	79
TABELA 26:Estatísticas – Seção B – Pequeno Retalho.....	80
TABELA 27:Tabela de frequências de respostas- Seção C – Pequeno Retalho.....	82
TABELA 28:Estatísticas – Seção C – Pequeno Retalho.....	83
TABELA 29:Tabela de frequências de respostas- Seção D – Pequeno Retalho.....	85
TABELA 30:Estatísticas – Seção D – Pequeno Retalho.....	86
TABELA 31:Resumo da Consistência Interna das Dimensões.....	88
TABELA 32:Estatísticas – Construtos.....	89
TABELA 33: Intervalo Confiança – Seção A.....	92
TABELA 34: Intervalo Confiança – Seção B.....	93
TABELA 35: Intervalo Confiança – Seção C.....	94
TABELA 36: Intervalo Confiança – Seção D.....	95
TABELA 37:Intervalos de Confiança – Satisfação.....	95
TABELA 38:Teste t – Construto Transaccional.....	96
TABELA 39:Teste t – Construto Relaccional.....	97
TABELA 40:Teste t – Construto Relaccional.....	98
TABELA 41:Teste t – Construto Transitório.....	100
TABELA 42:Teste – Construto Justiça Percebida e Satisfação.....	101
TABELA 43: Tabela-Sumula dos Resultados Obtidos.....	106

Lista de Abreviaturas

APED: Associação Portuguesa Empresas de Distribuição

CCP: Confederação Comércio de Portugal

CP: Contrato Psicológico

e.g.: Por exemplo

et al.: e colaboradores

GRH: Gestão Recursos Humanos

1. Introdução

Num contexto de globalização, as organizações começam, cada vez mais, a mudar o seu antigo paradigma, onde prevaleciam estruturas físicas e modelos de negócio linearmente definidos; e, apostando no que realmente faz com que se mantenham ativas, cresçam e se desenvolvam: nas pessoas. Perante este cenário, o capital psicológico (CP) surge como uma ferramenta que possibilita uma maior vinculação afetiva entre trabalhador e organização. Esta é a premissa de partida da presente dissertação.

No presente trabalho, o estudo do CP recai sobre os empregados do retalho alimentar, no distrito de Leiria. A escolha deste setor justifica-se por se tratar de um segmento de mercado que é, e será sempre, muito importante para a economia local, atravessando atualmente um momento muito difícil, conseqüente da generalizada crise económica-social que o país enfrenta. Neste cenário, crê-se que as problemáticas inerentes ao CP e a ligação das pessoas-organizações-pessoas, em contexto de trabalho, são ainda mais críticas, sendo premente investigá-las. As investigações neste domínio poderão ter sérias implicações, ajudando a (re)definição estratégica das empresas, bem como uma otimização de práticas de gestão de recursos humanos (GRH), ajustadas a estas novas dinâmicas sócio-relacionais.

1.1 Contexto e objeto de estudo: O Contrato Psicológico (CP) no setor do retalho

Vivemos num mundo em mudança devido às crescentes pressões, competitividade, e exigências. Esta mudança emergente, e o respetivo contexto de globalização, empurram galopantemente as organizações a esforçarem-se todos os dias para serem cada vez melhores e manterem-se ativas no mercado de trabalho. A mudança trouxe consigo a incerteza e insegurança ao trabalhador, devido às ameaças de despedimento, cada vez mais correntes, face à recessão económica, levando as organizações a lutarem pela sobrevivência, e atirando

muitas vezes a vertente humana para segundo plano.

Neste sentido, e segundo Bilhim (1995), para que as empresas atinjam os seus objetivos, faz-se necessário que os seus colaboradores dispensem uma postura individual e foquem na ligação e cooperação entre todos os membros. É partindo deste pressuposto que as empresas têm trabalhado, cada vez mais, com o intuito de desenvolver estratégias de cooperação, entre todos os colaboradores da organização, com o objetivo de trabalhar em equipa, empenhados e comprometidos com a organização onde laboram. Urge a necessidade de as entidades patronais reforçarem a ideia de que as empresas são mais que estruturas físicas, equipamentos e recursos financeiros: são, sobretudo, estruturas de pessoas que marcam a diferença no sucesso das organizações.

Por sua vez, Barney (1991) defende que uma vantagem competitiva que as empresas ganham em relação às outras, é o valor que as pessoas lhes acrescentam; e quanto maior for a capacidade em descobrirem novas e melhores formas de contornar problemas que surjam no seu dia-a-dia. Para tal, é necessário que as empresas criem estratégias que possibilitem os seus colaboradores a sentirem-se identificados nos valores e na missão da empresa. Stewart, (1999, p.40) também alertou para a mesma necessidade dos departamentos de recursos humanos reforçarem esforços para a implantação de políticas que permitissem maior retenção dos trabalhadores, designando por “trabalhador do conhecimento” aquele que identifica, gere, e resolve os problemas que surjam, acrescentando valor à organização, conferindo-lhe maior competitividade.

Na sequência destas ideias, o interesse pelas atitudes e do comportamento humano em contexto organizacional, segundo Chiavenato (1985), ganhou maior relevo e importância, devido à complexidade das organizações e a amplitude de relações e problemas que se geram à sua volta. Dessa forma, o referido autor afirma que esta complexidade e estes problemas não podem ser resolvidos com métodos formais de gestão, nem em processos de resolução

padronizados. As entidades patronais não se podem limitar, apenas, a recrutar, a acolher e a integrar os melhores profissionais e os melhores técnicos se não conseguirem perceber o seu estado psicológico, as suas motivações, e as suas expectativas. Para tal, é necessário que as organizações estejam atentas ao comportamento e as atitudes dos seus empregados, de forma a perceber as suas necessidades, criando uma relação estável entre o trabalhador e a entidade patronal, ao mesmo tempo em que geram alguma reciprocidade afetiva. Segundo Berry e Parasuraman (1991), os recursos humanos gostam de se sentir valorizados, reconhecidos e acarinhados. Ao sentirem-se assim, têm elevada capacidade de relutância em abandonarem a empresa, por sentirem que esta é a segunda casa.

De acordo com uma perspetiva psicológica, a relação felicidade-desempenho de um trabalhador tem-se revelado benéfica, embora difícil. Esta relação torna-se assim possível pelos estudos que têm vindo a ser feitos, com vista ao conhecimento das atitudes e dos comportamentos, em contexto laboral (Staw, 2006). Um dos meios, embora pouco convencional, de retenção dos empregados nas empresas, com a relação felicidade- produtividade já bem estabelecida pela literatura e pela investigação das ciências organizacionais, é o Contrato Psicológico (CP) e o modo como é gerido pelas organizações.

Neste enquadramento, e partindo destas premissas, o objetivo central do presente trabalho incide sobre a compreensão do CP e da sua importância para as empresas, e visa discutir a sua perceção e o seu cumprimento, em contexto de trabalho, não perdendo de vista as práticas de gestão de recursos humanos.

O conceito Contrato Psicológico tem sido usado por muitos investigadores organizacionais, com vista ao estudo do comportamento e das atitudes organizacionais. Os seus estudos têm focado, maioritariamente, a sua análise nas causas que o CP pode representar para as organizações. Por norma, a sua análise tem sido exclusivamente quantitativa. São vários os estudos empíricos que comprovam a sua finalidade e a sua importância: da

satisfação dos empregados (Turnley & Feldman, 2000), a implicação organizacional (Coyle-Shapiro, 2002), a diminuição do empenho dos empregados (Morrison & Robinson, 1997). Outras investigações (Lester & Kickul, 2001; Robinson, 1996) têm-se debruçado na percepção por parte do empregado e em que a sua entidade patronal viola ou desrespeita o seu Contrato Psicológico. Estes provaram que a quebra da CP causou uma drástica mudança no comportamento e nas atitudes do trabalhador. Nesta dissertação, fica patente a relação entre a duração do contrato e a probabilidade de este ser violado. Isto deve-se ao fato dos estudos revelarem que, quando o contrato é violado, o trabalhador, na maior parte das vezes, acaba por abandonar a organização. Assim, estes investigadores concluíram que para garantir estabilidade nas organizações, e reter talentos, era necessário os recursos humanos das empresas criarem modelos que permitissem gerir os contratos psicológicos dos seus colaboradores.

O CP foi um tema que começou a ser abordado em 1960 por Argyris, como forma de explicar as relações entre empregado e empregador, quando os negócios não tinham tanta turbulência, como nos dias de hoje, em que os empregos eram para a vida, gerando um grande sentimento de confiança nesta relação.

Contudo, entre 1970 e 1980, segundo Fukuyama (2000), a sociedade entrou num processo de mudança profunda, que levou a que a relação entre empregado e empregador se tornasse mais distante. Tal fato aconteceu porque as empresas começaram a dar mais importância a aspetos legais do que aos valores humanos. Assim, atendendo aos dias de hoje, e indo de acordo com Rousseau e Shperling (2003), Schalk e Freese (1997) atribuíram a palavra mudança como palavra-chave para descrever as relações laborais entre entidade empregadora e empregado, em que a segurança de outrora foi substituída pela empregabilidade.

A literatura do CP, visto tratar-se de um tema amplo, subjetivo, de carácter individual, e

baseado em percepções, ainda tem apresentado algumas limitações. Uma das mais significativas é o fato dos investigadores se focarem mais na parte do empregado do que no empregador (Coyle-Shapiro, 2002). O interesse pelo CP têm-se baseado, essencialmente, em questões como a tipologia do contrato, as suas funções, a quebra do CP e as consequências desta. A presente dissertação pretende, assim, contribuir para um estado mais compreensivo destas problemáticas.

A escolha deste tema de investigação ocorreu por dois motivos: i) ao fato de se entender que o CP é uma área de estudo, fundamental, para as organizações dos dias de hoje; e, ii) a existência de algumas lacunas e limitações apresentadas pela literatura nesta área, o que serviu de estímulo ao desenvolvimento deste projeto de investigação, estimulando a pesquisa empírica.

De forma a responder a estes desafios optou-se por se fazer a presente investigação numa superfície alimentar, do grande retalho, denominada por empresa *Dispensa XL*. Compararam-se, assim, os resultados da pesquisa desta empresa, com o grupo dos empregados no pequeno retalho, que se abastecem na empresa; ou seja, os seus clientes, - o comércio de pequena dimensão. O conjunto dos seus clientes (as pequenas lojas de retalho) foi designado ao longo do trabalho por *Dispensa XS*.

A escolha pelo setor de retalho justifica-se por se tratar de um setor onde ainda existem poucos resultados científicos. Paralelamente, o interesse do presente trabalho foi incidir na comparação dos resultados de dois grupos do mesmo setor, mas com diferentes, e significativas dimensões.

Para Vos *et. al* (2005), a violação do contrato e conseqüentemente a sua reação é originada por valores de trabalho, como a justiça, a gestão de carreira, a formação profissional, e os atrativos económicos. Sendo assim, e de acordo com o objetivo geral do presente trabalho, a pergunta de partida que conduziu o problema de investigação, foi tentar

compreender: *Quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do CP, entre os colaboradores do grande retalho e os colaboradores do pequeno retalho, no distrito de Leiria?*

1.2 Objetivos da investigação

Partindo, então, da anterior pergunta de investigação, e da revisão de literatura subsequentemente realizada, este trabalho teve como objetivo geral a comparação entre os grupos de colaboradores do grande e pequeno retalho, elencando os principais fatores no (in)cumprimento do CP. Adicionalmente, apresentam-se como objetivos específicos as seguintes preocupações:

- 1.1. Avaliar a perceção do colaborador do retalho (grande/pequeno) acerca das suas obrigações para com a sua empresa;
- 1.2. Avaliar a perceção do trabalhador do retalho (grande/pequeno) acerca das obrigações da sua empresa para com ele;
- 1.3. Identificar o tipo de contrato que o trabalhador do grande retalho e o trabalhador do pequeno retalho estão sujeitos, como forma a perceber o seu comportamento na organização;
- 1.4. Avaliar a justiça percebida nas diferentes organizações de retalho para com os seus empregados;
- 1.5. Avaliar o nível geral de satisfação dos empregados do pequeno e grande retalho;
- 1.6. Fazer um diagnóstico do CP, comparando duas realidades organizacionais distintas, no setor do retalho.

1.3 Estrutura da dissertação

Como melhor forma de estruturar a dissertação, para que esta seja perceptível ao leitor,

optou-se por dividi-la em sete capítulos. Sendo assim, no primeiro capítulo faz-se uma introdução teórica ao CP, expondo-se a literatura considerada relevante para análise dos construtos do modelo de análise proposto.

No segundo capítulo, desenvolve-se a revisão da literatura, oferecendo uma compreensão aprofundada sobre o CP e as suas componentes. Nesta revisão procurou-se que não fosse muito exaustiva, mas perceptível sobre os temas e conteúdos do CP, que oferecem suporte ao posterior estudo.

No terceiro capítulo, procede-se à explicação e operacionalização do modelo de análise, descrevendo-se o problema de investigação, retomando-se a pergunta de investigação, e gerando-se o corpo de hipóteses e respetivos objetivos do presente trabalho.

O quarto capítulo incide no método e nos procedimentos metodológicos utilizados, onde se apresenta o desenho da investigação, o plano adotado, o instrumento e os procedimentos utilizados.

No quinto capítulo, descreve-se o estudo caso, introduzindo-se o contexto desta investigação: o setor do retalho.

O sexto capítulo destina-se a análise dos resultados obtidos, onde se apresentam os dados estatísticos.

O capítulo 7 faz a discussão de resultados, confrontando-os com a revisão de literatura. Para finalizar este capítulo foi elaborada uma tabela-súmula permitindo a visualização dos resultados.

Por fim, o oitavo capítulo discorre sobre as conclusões dos resultados da investigação, suas limitações, implicações e sugestões para futuras investigações.

PARTE I

Neste capítulo é explicada a fundamentação teórica essencial ao tema de discussão. O capítulo inicia com uma explicação acerca do conceito do CP e o seu desenvolvimento. Posteriormente, são abordados os tipos de contratos presentes nas organizações entre empregado e entidade patronal. Para finalizar, é feita uma breve análise dos conteúdos do CP, a sua dinâmica e o seu (in) cumprimento, explicando-se as causas, as razões e a importância que o CP tem nas organizações.

2. Contrato Psicológico

2.1 Conceito e o seu desenvolvimento

O CP desde a década de 60 tem sido alvo de intensa investigação, mas foi somente na década de 90 que o estudo desse tema obteve o seu maior desenvolvimento (Rosseau; Hui *et al.*, 2004).

Em 1960, Argyris definiu o termo Contrato Psicológico objetivando explicar as relações existentes entre os empregadores e seus empregados. Para ele essa relação regia-se por regras implícitas, de obrigações morais e expectativas que uma parte depositava na outra e vice-versa. Durante a década de 60 não houve grande mudança no entendimento do assunto. Levinson *et al.* (1962) e Schein (1965) afirmavam a existência de um compromisso de caráter psicológico entre as partes, não escrito e presente numa relação de trabalho.

Dunahee e Wangler (1974) explicam que os contratos psicológicos surgem logo na altura da pré-negociação de emprego, quando o empregado adquire a primeira noção da realidade da empresa que o recruta. Esta troca de mensagens entre o empregado e os agentes organizacionais permite ao empregado criar rapidamente uma percepção e uma expectativa sobre a relação futura.

Indo de acordo com os autores anteriores, Schein (1982) acrescenta que o CP era o principal centro de comunhão entre todos os membros da organização em todos os momentos, uma vez que atuava sobre as expectativas de todos. Ashford e Cummings (1983) dizem que o Contrato Psicológico pode ser interpretado como linhas orientadoras, nas quais os empregados procuram um acordo com a organização que os estimulam a cumprir com os delineados. Para o efeito, o empregado quando é acolhido dentro da organização procura constantemente informações que o ajudem a estabelecer este princípio de acordo com a organização.

Segundo Shore e Tetrick (1994), o indivíduo antes de entrar na organização, através de mensagens exteriores, já adquiriu informações que vão ser vitais no desenvolvimento do seu Contrato Psicológico com a empresa. Por sua vez, Robbins (1984) argumenta que o Contrato Psicológico refere que as expectativas criadas prendem-se com o desempenho. É expectável que os gestores organizacionais tratem dos seus colaboradores com respeito, equidade e justiça, e que criem condições favoráveis para que, em troca os empregados respondam com uma atitude leal e de comprometimento à organização.

Mas foi a partir da década de 90 que Rousseau passou a explicar a interferência que tal contrato exercia sobre a forma como o empregado se relacionava com a sua organização. Para ela, existe um acordo moral entre trabalhador e organização que, embora, não palpável se traduz num compromisso entre ambos e que vai muito além do pré-estabelecido e do escrito, sendo definido com um “tipo de contrato promissório” (Rousseau & Parks, 1993). Este tipo de “contrato promissório” seria muito benéfico para as organizações.

Assim, Kissler (1994) é da opinião que as organizações que dessem importância ao Contrato Psicológico no relacionamento com os seus funcionários, saíram beneficiadas e ganhariam uma vantagem competitiva sobre a concorrência, dada a sua importância. Kidder e Buchholtz (2002, p.562) definem o Contrato Psicológico como: “um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações. Esse conceito baseia-se na teoria social, a qual

argumenta que pessoas estabelecem relacionamentos para dar e receber coisas valiosas”.

Este laço que se resume à base de obrigações implícitas, não debatidas previamente, e que não se negociam abertamente, constitui o Contrato Psicológico (Anderson & Schalk, 1998). Turnley e Feldman (1999) argumentam que este tipo de contrato é construído à base de acordos entre empresa e colaboradores, o que leva a não se poder concluir uma definição de conceito baseada exclusivamente na crença, pois o CP é passível de mudanças. Rousseau (2000) atribui ao capital psicológico duas importantes condicionantes, e que não podem ser descuradas no seu análise: promessa percebida e a reciprocidade percebida. Ela defende que “as palavras” não têm de estar escritas em forma de promessa, mas percebidas e entendidas pelo trabalhador num contexto, avaliando assim o Contrato Psicológico como subjetivo e individual.

Das promessas percebidas desenvolvem-se as obrigações recíprocas percebidas (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Rousseau (2000) caracteriza uma obrigação como um compromisso para um comportamento futuro. Quando determinado indivíduo entra numa organização, é-lhe transmitido o que se espera dele, e em como o seu desempenho vai ser recompensado. Através de ações, palavras, ou outro tipo de comunicação dados pela empresa ao trabalhador, faz este perceber as ações futuras a ter, de forma a obter a obrigação que espera por parte da organização.

Indo de acordo com Rousseau (2000), Conway e Briner (2005) defendem que o que confere este carácter de “psicológico” em detrimento do “legal” é que esta obrigação de trocas entre os empregados e entidade patronal baseia-se nas perceções que cada uma das partes adota em relação à outra.

Para além do contrato legal e formal, que estabelece os direitos e deveres, explicitamente identificados, este tipo de contrato está regulado por questões de outra natureza, em que a troca de experiências é subjetiva e individual nesta relação (Castanheira &

Caetano, 1999), sendo que esta é condicionada por fatores sociológicos (Thomas & Ravlin, 2003). Segundo Schein (1978, cit Torres, 2008) este tipo de contrato não é mais que uma negociação permanente entre trabalhador e empresa, que se constrói no dia-a-dia com base nas experiências que o trabalhador vai vivendo na instituição.

Como já referido anteriormente, este tipo de contrato é distinto do contrato legal, que está sujeito às leis laborais em vigor e às suas alterações, e que segundo Rousseau (1998) vem suprir as falhas geradas pelo contrato legal e contribuir para um maior compromisso entre trabalhador e empresa. No entanto é importante salientar as suas principais funções.

Anderson e Schalk (1998) argumentam que os contratos psicológicos têm três importantes funções que não podem ser esquecidas. A primeira delas é a redução da insegurança por parte do trabalhador, ideia também defendida por Shore e Tetrick (1994). A segunda função do referido contrato é formatar o comportamento do empregado perante a organização, comparando os seus direitos e deveres dentro da sua empresa. Para finalizar, o CP atribui ao empregado a sensação de influência na organização como parte integrante da mesma. Para Guest e colaboradores (Armstrong, 2003), esta segurança é fortalecida com oportunidades de formação, desenvolvimento de carreira, proporcionar um bem-estar ao colaborador, contribuindo assim para o fortalecimento do Contrato Psicológico positivo e para a implicação do empregado.

Schalk e Freese (1993) defendem então que estas necessidades variam de empregado para empregado, na medida em que o CP assumia um carácter mais individual, ou seja, partia da perceção do colaborador para a organização que o acolhia e da entidade patronal para o empregado. Para Morrison (1994) o estudo do CP deve-se á necessidade de compreender os comportamentos das pessoas. No entanto, o conceito do CP ao longo do tempo teve mudanças que contribuíram para o sua definição atual.

Sims (1994) identificou dois períodos que contribuíram muito para a definição do

conceito do Contrato Psicológico:

- Entre a década de 50 e 80: o trabalho duro, quer na indústria ou no campo, era sinónimo de lealdade, emprego seguro e para a vida, e recompensas certas, quer a nível salarial, quer a nível de progressão na carreira. O CP era estável. A entidade patronal apostava assim em garantir que o empregado se sentisse bem, gerando uma relação de estabilidade entre ambas as partes.

- Desde a década de 80 até aos dias de hoje: numa altura em que é normal despedimentos em massa e rescisões unilaterais, altos níveis de desempenho já não significam estabilidade como em outrora. Sentimentos de injustiça, descrença ou imparcialidade aumentaram levando à desconfiança dos colaboradores sobre a entidade patronal. Por isso, os contratos psicológicos assumiram tamanha importância nas organizações, para prever situações que fugiam ao normal, tentando antecipar comportamentos.

Indo de acordo com esta ideia, Morrison (1994) afirma, que o CP centrava-se para situações dentro das organizações que fugiam ao planeado, sendo impossível prever comportamentos futuros. Dessa forma, ele defende a necessidade de se trabalhar diariamente o mútuo conhecimento com o objetivo de que cada parte consiga identificar o que esperar da outra. Rousseau (1995) defende que o voluntariado é um aspeto determinante do capital psicológico, em que cada parte acolhe a ideia de aceitar e cumprir as promessas que lhes são inculcadas. Esses acordos vinculam entre as partes obrigações que podem ter carácter implícito ou explícito: promessas explícitas referem-se ao compromisso para agir no imediato ou no futuro em troca de um benefício; já as implícitas são as normas e as regras que orientam o comportamento do indivíduo dentro da organização. Rousseau (1995) afirma ainda e contrariando um pouco os outros autores, que os gestores são os principais responsáveis pela criação do Contrato Psicológico sobre os trabalhadores, o que faz com que possa haver dentro das organizações uma equidade entre o número de trabalhadores e o número de contratos

psicológicos (Herriot & Pemberton, 1996).

Por outro lado, enquanto o trabalhador percebe o Contrato Psicológico como particular e individual, as entidades patronais podem não ter de concordar ou ter o mesmo entendimento (Rousseau, 1989). Rousseau e Parks (1993) definem o CP como um contrato promissório dividido em três componentes: promessa, pagamento e aceitação. Sendo assim, a promessa consiste numa perspectiva de ação futura. Como o CP se baseia essencialmente na percepção do indivíduo, de promessas feitas pela organização, o seu comportamento futuro vai ser moldado no que tem que fazer para a empresa onde trabalha cumpra com as suas expectativas. Relativamente ao pagamento, este acontece quando o indivíduo é valorizado e recompensado pelo seu trabalho (Shore & Tetrick, 1994). Por fim, a aceitação. Como o próprio nome indica, é a parte em que ambos aceitam os termos deste contrato voluntário (Rousseau & Parks, 1993).

Mais recentemente, Davis (2003) argumenta que as empresas que realmente se preocupam com os seus colaboradores e com o seu bem-estar, e que apostam neles para o futuro, em vez de os olharem como simples empregados funcionais, tornam-se muito mais propícias ao sucesso. Rousseau (2004), assim com Fialho (2008), tem igualmente destacado a importância do Contrato Psicológico nas organizações como elemento fulcral na percepção do comportamento do indivíduo, uma vez que envolve as suas expectativas e sua motivação, fatores que condicionam o sucesso de uma organização.

No entanto, e apesar das funções importantíssimas que o CP tem acrescido às organizações, são apontados dois limites ao conceito do CP (Nicholson & Johns, 1985; Rousseau, 1989). O primeiro refere-se ao fato deste contrato ser individual, o que torna o indivíduo condicionado na sua relação com a outra parte; o segundo limite consiste no fato do Contrato Psicológico estar baseado em expectativas individuais, assente em obrigações recíprocas, o que leva a pessoa e o agente organizacional a sentirem-se comprometidos um

com o outro.

Para finalizar, apresenta-se neste ponto um quadro (Quadro 1), onde se pretende sintetizar algumas definições e dimensões, que o CP assumiu desde 1960 com Argyris até aos dias de hoje.

QUADRO 1

Contrato Psicológico: Desenvolvimento do conceito

Data	Definição e dimensões do CP	Referências
1960	Os empregados trabalham sobre uma liderança forte, limitando-se a cumprir regras implícitas.	Argyris (1960)
1974	Acordo psicológico entre ambas as partes. Segundo os autores, refere-se às expectativas do empregado em relação à organização, e vice-versa.	Dunahee e Wangler (1974)
1994	Acordo entre ambos e que vai muito além do pré-estabelecido e do escrito, sendo definido com um “tipo de contrato promissório”.	Rousseau (1994)
1996	Perceção dos empregados sobre os seus compromissos perante a organização e vice-versa.	Robinson (1996)
2002	Um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações. Esse conceito baseia-se na teoria social, a qual argumenta que pessoas estabelecem relacionamentos para dar e receber coisas valiosas.	Kidder e Buchholtz (2002)

Fonte: Criado pelo autor com base na revisão de literatura

2.2 Tipos de Contrato Afetivos Empregado - Organização

Inúmeras investigações têm sido feitas para a necessidade de compreender a ligação do empregado à organização, classificando o contrato em diversos tipos. Se para Baird (2001), o contrato é dividido em apenas três tipos (social, psicológico e legal), Rousseau (1995) atribuiu na sua classificação um carácter mais amplo ao classificá-lo em contrato normativo e implícito, em detrimento do contrato legal, relativamente aos tipos de classificação de Baird (2001).

Para Rousseau (1995), são consideradas duas dimensões no contrato: o nível individual ou grupal, e a perspetiva interna ou externa, que estão relacionadas e originam os quatro tipos de contrato, conforme o quadro 2.

QUADRO 2
Tipos de Contrato

	Individual	Grupal
Ambiente Interno	Psicológico	Normativo
Ambiente Externo	Implícito	Social

Fonte: Adaptado de Rousseau (1995)

Sendo assim, o **Contrato Social** centra-se na cultura vigente em determinada sociedade ou organização. É fundamental porque é através dele que a interpretação de promessas vai ser influenciada, conferindo assim um papel de destaque no que concerne à percepção do Contrato Psicológico. Rousseau (1995) refere ainda, a importância das organizações demonstrarem mais cuidado, mais responsabilidade e mais humanismo na relação com os seus recursos humanos mesmo que isso não lhe traga benefícios.

Além disso, o Contrato Social tem um papel fundamental por informar às pessoas que comportamentos devem adotar com base nas informações que recolhem do exterior. Para Rousseau (1995), o contrato social funciona assim como elemento moderador do CP e onde é condicionado por fatores como a educação, a lei e os meios de comunicação.

Relativamente ao **Contrato Normativo**, este é o tipo de contrato que é partilhado por elementos do mesmo grupo quando estes estão em sintonia com o seu próprio Contrato Psicológico, o que conduz a um fortalecimento deste contrato com a cultura do grupo. (Rousseau, 1995).

Por sua vez, o **Contrato Implícito** refere-se às interpretações que terceiras partes fazem da relação contratual, que geralmente partem de informações provenientes do exterior, sendo afetadas por normas sociais ou culturais.

Por fim, o **Contrato Psicológico**, como já explicado anteriormente, é o tipo de contrato de nível individual, e que é influenciado pelos três tipos de contratos anteriores.

Existem dois tipos de Contrato Psicológico: o relacional e o transacional. Como esta dissertação assenta sobretudo no CP, o próximo ponto funciona assim para identificar e caraterizar os diversos tipos de CP.

2.2.1 Tipos de Contrato Psicológico

Robinson e Morrison (1995) defendem que, derivado ao número elevado de profissões, seria quase impossível criar um modelo de Contrato Psicológico que tivesse em conta os empregados, o que tornaria difícil a sua categorização. Mais tarde, Anderson e Schalk (1998), e Rousseau (2000) afirmam, e contrariando Robinson e Morrison (1995), que embora o CP seja individual, este pode ser classificado de várias maneiras, resultantes do cruzamento de duas dimensões: o nível de desempenho, que originam os objetivos que a organização espera do empregado, e a duração do contrato formal do empregado.

Inicialmente, Rousseau (2000) uniformizou esta categorização em apenas duas dimensões: o Contrato Psicológico Transacional e o Relacional.

O **Contrato Transacional** (Quadro 3) carateriza o tipo de contrato de curta duração, com foco no desempenho, onde a troca de benefícios e a duração da relação empregado-empresa se prende predominantemente por fatores económicos. Neste tipo de acordo, valores como a confiança e a implicação são geralmente deixados fora do contrato. O empregado no Contrato Transacional geralmente tem as suas funções bem definidas e especificadas logo desde o início do contrato, sem que para isso tenha que manter a lealdade ou compromisso para o futuro. O comportamento da organização, face a este contrato, baseia-se com o fato de esta não estar obrigada a cometimentos futuros (Cunha *et. al.*, 2005)

QUADRO 3

Caraterísticas do Contrato Psicológico Transacional

Contrato Psicológico transacional	
O trabalhador deve	A empresa deve
Ter padrões de desempenho de acordo com o negociado;	Pagar em função do desempenho;
Ser responsável pela própria evolução de competências e conhecimentos profissionais;	Aceitar como natural a saída de um indivíduo quando este encontre uma situação de trabalho mais interessante;
Respeitar os valores organizacionais, mas não necessita de se identificar com eles;	Especificar as funções do trabalhador com um mínimo de ambiguidades;
Identificação com os valores organizacionais;	
Trazer um valor acrescentado à organização;	
Ser responsável pela sua carreira profissional;	

Fonte: Adaptado de Castanheira e Caetano (1999, p.114)

Por sua vez, o **Contrato Relacional** (Quadro 4) nasce da criação de laços entre o empregado e a entidade patronal, gerando assim sentimentos e emoções de confiança satisfatória para ambas as partes e que engloba benefícios monetários e não monetários (Millward & Hopkins, 1998), existindo quando o indivíduo é elemento ativo da organização.

Este tipo de CP é caracterizado pela sua duração ser longa. Espera-se do empregado lealdade, respeito e fidelidade à organização, em troca de segurança e bem-estar dados pela organização e remuneração com justiça de acordo com o desempenho (Castanheira & Caetano, 1999).

Este tipo de contrato tem duas componentes fundamentais no seu conteúdo segundo Rousseau (2000): a estabilidade, na medida em que o empregado é obrigado a permanecer na empresa durante um período longo e o empregador a oferecer boas condições de trabalho, e a lealdade, na medida em que o trabalhador é obrigado a zelar pelas necessidades da organização, enquanto que o empregador a proporcionar bem-estar ao empregado.

QUADRO 4

Caraterísticas do Contrato Psicológico Relacional

Contrato Psicológico relacional	
O trabalhador deve	A empresa deve
Lealdade;	Remunerar com justiça o bom desempenho;
Empenho que pode ir para além do exercício estrito das funções que lhe são atribuídas;	Dar formação adequada às funções atribuídas;
Conformidade às normas definidas pela organização;	Proporcionar uma carreira profissional interna;
Identificação com os valores organizacionais;	Dar segurança/estabilidade de emprego;
	Providenciar ajuda em momentos difíceis: doença reforma, etc.;

Fonte: Adaptado de Castanheira e Caetano (1999, p.114)

Mais tarde, esta caraterização ficou conhecida pelo modelo 2x2 de Rousseau (1995) na medida que cruzava as dimensões do tempo (curto e longo prazo) com as dimensões de desempenho (específico e não específico), originando quatro categorias de contrato, conforme a tabela abaixo demonstra.

QUADRO 5

Modelo 2X2

Duração	Desempenho	
	Especificado	Não especificado
Curto Prazo	Transacional	Transicional
Longo Prazo	Equilibrado	Relacionado

Fonte: (Rousseau, 2000)

Relativamente ao **Contrato Equilibrado** (Quadro 6), este resulta da combinação de algumas características do Contrato Relacional, como o empenho, a lealdade, o reconhecimento e a identificação com a organização com outras do contrato transacional, como os benefícios em troca do desempenho e a sua performance (Castanheira & Caetano,

1999). Estes benefícios dependem da *performance* do trabalhador em prol da organização (Rousseau, 2000).

Segundo Cunha *et al.* (2005), a empresa é responsável por fomentar a empregabilidade e o desenvolvimento ao empregado através de formações que o façam melhorar as suas capacidades.

QUADRO 6
Caraterísticas do Contrato Psicológico Equilibrado

Contrato Psicológico equilibrado	
O trabalhador deve	A empresa deve
Desenvolver competências úteis no mercado de trabalho externo;	Promover a empregabilidade, a longo prazo, quer no mercado externo como no mercado interno;
Desenvolver as competências valorizadas pela organização;	Criar oportunidades de carreira;
Ter alto nível de empenho;	Promover uma formação contínua, ajudando os trabalhadores a obter o desempenho desejado;
Alcançar um elevado desempenho para atingir objetivos cada vez mais exigentes.	Remunerar em função do desempenho.

Fonte: Adaptado de Rousseau (1990, p.393)

Por fim o **Contrato Transicional** (Quadro 7), que tal como o nome indica, reflete um período de transição e que não condiz com o previamente fixado (Rousseau, 2000). Segundo Cunha *et al.* (2005), este contrato decorre num cenário de desconfiança mútua, de incerteza quanto ao futuro, da relação laboral empregado-empregador, e do enfraquecimento das expetativas. O empregador com base nesta desconfiança, não passa toda a informação que devia passar aos seus colaboradores, enquanto que o trabalhador revela incerteza quanto às suas obrigações para com a empresa.

QUADRO 7

Caraterísticas do Contrato Psicológico Transicional

Contrato Psicológico transicional	
O Trabalhador deve	A Organização deve
Crê que a organização envia sinais inconsistentes relativamente às suas intenções;	Esconde informação importante dos trabalhadores ;
Não confia na empresa;	Não confia nos trabalhadores ;
Não tem a certeza relativamente aos seus deveres para com a organização;	Tenta avaliar a incerteza dos trabalhadores;
Tem fracas expetativas relativamente à organização.	Institui mudanças que reduzem os salários e benefícios dos empregados, piorando a qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Adaptado de Rousseau (1990, p.393)

Falado até agora sobre o conceito e seu desenvolvimento, e os tipos de contrato, é fundamental abordar a questão do seu conteúdo, ou seja, o que é que cada uma das partes espera obter e receber nesta relação empregado-entidade patronal.

2.3 Conteúdo do Contrato Psicológico

A reciprocidade percebida, tanto do empregado como da entidade patronal, constituem assim os elementos fulcrais do Contrato Psicológico, ou seja, o que cada uma das partes tem de dar à outra para obter os benefícios esperados. Nesta relação é importante estudar o conteúdo do contrato, e saber o quê realmente cada parte espera dar e receber da outra parte. Vos *et al.* (2001) atribuem, assim, seis categorias ao empregador e cinco ao trabalhador. Segundo os autores, o empregador deveria oferecer:

- a) **Conteúdo do trabalho:** Todos os trabalhadores gostam de provar as suas capacidades cognitivas e mostrar que tem potencial para exercer papéis de responsabilidade. Por isso o empregador deveria estimular as capacidades dos empregados conferindo-lhe poder de decisão, autonomia e responsabilidade.
- b) **Possibilidade de Progressão na carreira:** A ascensão deveria feita

horizontalmente concedendo ao empregado oportunidades para que este possa crescer enquanto profissional.

- c) **Recompensas financeiras:** O bom desempenho de um empregado deveria ser recompensado através de atrativos económicos, sejam eles em forma de aumento de salário, sejam em prémios por objetivos.
- d) **Atmosfera social no trabalho:** O empregador deve ter a capacidade de fomentar o bem-estar dentro da organização, quer através de mecanismos que promovam a boa comunicação, quer através de atividades de lazer extra.
- e) **Auxílio pessoal:** Conversas privadas e aberturas com os empregados sempre que estes precisarem.
- f) **Respeito pela vida privada:** Atitude flexível de modo a que o empregado conseguisse um equilíbrio e uma harmonia entre a sua vida pessoal e a sua vida profissional.

Por sua vez, e segundo os mesmos autores, o trabalhador tinha cinco obrigações perante a organização:

- a) **Ética:** O trabalhador deveria usar os recursos da empresa agindo de boa-fé, assim como proteger as informações confidenciais do exterior.
- b) **Comportamento extra-função:** É importante que o trabalhador estimule uma boa relação de companheirismo com os seus colegas, partilhe informações e os ajude no que souber, de modo a criar uma boa relação laboral.
- c) **Empregabilidade:** Segundo os autores, o trabalhador tem como obrigação participar de forma ativa nas atividades de formação, e ser um elemento pró-ativo na resolução e na tomada de decisões.
- d) **Lealdade:** O trabalhador deve respeitar a empresa e a organização que o acolheu, sendo-lhe leal e permanecendo na empresa durante um período de tempo.

e) **Flexibilidade:** Além das suas rotinas diárias o trabalhador deveria realizar trabalhos extras sempre que necessário, em prol da empresa.

Segundo Rousseau (1989), as percepções, e como já referido anteriormente, são parte fundamental do CP. Rousseau (1990) defende que esta percepção é condicionada por três características distintas, mas que não podem ser dissociadas: posicionais, estruturais da organização e pessoais. Quanto às características posicionais estas referem-se à identificação dos colaboradores com a sua empresa incutindo as suas responsabilidades, as suas funções e os objetivos inerentes ao seu posto de trabalho.

Relativamente às características com índole na estrutura da organização, esta reverte numa perspetiva acerca da percepção de justiça, ética e moral. Estas têm um papel fundamental, pois segundo Schneider e Gunnarson (1994) são responsáveis pela criação de um ambiente de equidade, de justiça e reconhecimento, o que conduz a uma maior capacidade de retenção dos empregados na empresa.

Por fim, as características pessoais, que estão relacionadas com satisfação profissional do empregado, dos seus objetivos e das suas condicionantes demográficas, onde fatores como o sexo, a idade, a formação, o tempo de experiência e o posto que ocupa são condicionantes que têm bastante influência. Como já referido anteriormente, o Contrato Psicológico é um processo que não é estático, é dinâmico. Como tal a sua percepção pode ser alterada. (Guest, 1998).

Morrison (1994) atribui cinco características intrínsecas fundamentais ao Contrato Psicológico:

- 1- Expetativas veladas;
- 2- Expetativas do passado;
- 3- Interdependência;
- 4- Distância Psicológica; e

5- Dinâmicas.

São estas características que são responsáveis pela criação de harmonia ao empregado dentro do local de trabalho, ao proporcionar-lhe a sensação de segurança e oferecendo-lhe estabilidade. Ainda segundo Morrison (1994), o Contrato Psicológico não tem como finalidade a manipulação dos recursos humanos, mas sim servir de instrumento como forma de perceber as relações, os comportamentos e as percepções humanas.

Deshpande e Golhar (1994) argumentam que o CP em grandes empresas funciona de modo mais satisfatório do que em empresas de menor dimensão. Tal fato deve-se a que grandes empresas têm um percurso maior e melhores políticas de recursos humanos e benefícios, criando assim relações mais satisfatórias com os seus empregados.

2.4 Mudança no Contrato Psicológico

Para Schein (1982), quando as necessidades dos indivíduos e as condicionantes externas se alteram, as expectativas e a percepção das promessas implícitas que compõe o Contrato Psicológico também se alteram tornando o tempo o fator mais importante do CP (Rousseau, 1995). Esta teoria foi sustentada nos estudos de Robinson, Kraatz e Rousseau (1994).

Sendo que, e como já referido, o contrato altera-se em função do tempo à medida que as necessidades dos empregados e das organizações mudam. O contexto em que estas ocorrem revela-se determinante. O indivíduo ao socializar-se com a organização torna-se mais valioso para a empresa ganhando rotinas e vivendo a sua cultura, tornando o seu esforço menor para atingir um bom desempenho profissional. Consequentemente, a sua percepção sobre os termos do contrato é alterada (Schalk & Freese, 1997).

Para explicar toda esta dinâmica a que o Contrato Psicológico é submetido, Roe e Schalk (2007) construíram um modelo em que o empregado, através da sua percepção, avalia a organização e compara-a com o comportamento esperado com base no CP, que se estabelece

entre este e a organização. Os mesmos autores nas suas conclusões apontaram três tipos de padrões nas variações de comportamento e que iriam ser responsáveis pela alteração dos contratos. Assim, as variações comportamentais que ocorressem dentro dos limites não iriam provocar alterações no contrato.

Roe e Schalk (2007) também identificaram o padrão de equilibração, que consistia na alteração do comportamento do indivíduo em prol da alteração do comportamento da organização, ou seja, uma variação do comportamento da organização com desvio positivo iria provocar uma alteração positiva no comportamento do indivíduo, sendo que, com variação com desvio negativo iria provocar uma alteração negativa no comportamento do indivíduo.

Por sua vez, se o comportamento verificado por uma das partes exceder ou atingir os limites do razoável são esperáveis consequências. Neste caso, o contrato sofre alterações passíveis de serem reconsideradas pelos indivíduos, o que pode provocar uma diminuição do empenho e da motivação do trabalhador. Esta reconsideração, segundo os mesmos autores, denomina-se de revisão. Pode acontecer que o contrato sofra alterações profundas fruto de ultrapassar os limites da tolerância, rompendo o contrato. Este rompimento é conhecido pelo abandono.

Quando os contratos não ultrapassam os limites de aceitação, os níveis de empenhamento não sofrem alterações, até que surja alguma promessa implícita que o empregado obtenha da sua entidade patronal que faça com que as suas expectativas aumentem, dando origem a uma revisão de contrato. Para O'Leary-Kelly e Schenk (2000), existem duas causas que ajudam a explicar o desenvolvimento do Contrato Psicológico: estas dividem-se em causas individuais internas e as causas externas. As causas internas referem-se ao teor das expectativas que os empregados adquirem desde o seu acolhimento numa organização. Estas causas estão relacionadas principalmente com fatores económicos ou de sensação de

progressão na carreira, assim como participação como elemento ativo na organização.

Relativamente às causas externas, estas são de uma importância extrema, na medida em que o empregado percebe a sua chefia direta como principal responsável pela manutenção do contrato. A sua chefia tem um papel determinante, uma vez que é responsável por ser capaz de tratar todos os empregados com equidade e com justiça, ajudando assim cada empregado no seu processo de socialização.

Sutton (1990), na sua investigação, defende que todos os empregados ao longo da sua permanência na empresa passam por momentos de tensão e ansiedade alterando o contrato: para quadros mais baixos porque temem perder o seu emprego; para quadros mais elevados, a ansiedade e a tensão sobem quando é preciso tomar decisões de grande importância. O CP funciona assim como meio regulador, na medida que os empregados conseguem então gerar uma situação de previsão e controlo.

Também a vida pessoal do empregado faz com que o Contrato Psicológico sofra mutações. Por exemplo, o contrato é tanto maior e tão mais significativo quanto maior for a conciliação entre a vida profissional e pessoal do empregado. Assim, quanto maior for a estabilidade que o empregado tenha a nível pessoal, maior a sua capacidade e propensão em entregar-se ao seu trabalho, vivendo a cultura, a sua missão e os seus valores da sua empresa.

Devido às constantes alterações que o Contrato Psicológico vai sofrendo, fruto dos eventos organizacionais, Rousseau (1995) enumerou algumas condições para que esta mudança seja bem-sucedida, tais como:

- Sensibilização aos trabalhadores para as necessidades de mudança;
- Disponibilização de informações provenientes do exterior;
- Indicação de elementos da própria empresa para a criação de equipas responsáveis pela mudança;
- Eliminar rumores, mal-entendidos e especulações; e

- Criação de novos projetos realizáveis a curto-prazo.

Mais recentemente, o número de estudos sobre o CP tem aumentado significativamente devido à sua importância nas organizações. Leiria e Cunha (2006) demonstraram através da sua investigação que os empregados ficam mais empenhados e motivados no seu trabalho. Além de Leiria e Cunha, também Coyle-Shapiro (2002) conseguiu demonstrar a ligação existente entre comportamentos eticamente corretos dentro das organizações com a satisfação e motivação no seu local de trabalho.

Assim como Sims (1994), que como já referido anteriormente teve um papel vital na definição do conceito do Contrato Psicológico, Stone (2004) também identificou os tipos de Contratos Psicológicos a que os trabalhadores têm vindo a ser submetidos, em três eras distintas: na era da produção artesanal; na era da produção industrial; e na era da produção digital, que se refere aos dias de hoje, onde os mercados são altamente competitivos.

Stone (2004) afirma ainda que no antigo contrato as promessas implícitas conferiam um carácter de maior estabilidade, justiça e ética, e que tinham como grande preocupação a retenção e a promoção na carreira. Além disso, os trabalhadores seriam recompensados pelo seu trabalho através de benefícios e incentivos extras que fortaleceriam o elo entre trabalhadores e empresa. Os trabalhadores mais velhos não teriam medo de passar o seu conhecimento aos mais novos, porque a competitividade, e ao contrário dos dias de hoje, não era alta, prevalecendo a antiguidade na empresa e no posto de trabalho. Ainda segundo Stone (2004), devido ao aumento da competitividade alguns setores já não seguem as diretrizes do passado, pois as antigas estruturas já não funcionam, optando assim por novos métodos de trabalho.

Na era digital vive-se um período de maior turbulência onde a instabilidade e incerteza no posto do trabalho são uma constante apesar dos maiores salários que os empregados possam ter. A crise económica e financeira que atravessa a atualidade e que

provoca os “despedimentos em massa”, os “layoffs”, causa nos trabalhadores um sentimento de menor ligação à empresa, pois a descrença de um período de longa duração num posto de trabalho aumenta substancialmente. A crise faz com que os trabalhadores estejam preparados para a mudança.

Esta dicotomia é sustentada nos estudos de Stone (2004) que defende que se por um lado as empresas necessitam de fomentar a cidadania organizacional e empenho, por outro a tomar medidas em que a segurança não é tão presente como foi em outrora. A empregabilidade tornou-se assim mais presente que a segurança no trabalho com o novo contrato. Por causas destas constantes e significativas mudanças na relação laboral entre o empregado e o agente organizacional, foram criados vários modelos de formação e desenvolvimento do contrato com Rousseau (1995) a ser a pioneira neste cenário.

Anderson e Schalk (1998) identificaram e caracterizaram esta mudança no CP de acordo com o seguinte quadro (Quadro 8).

QUADRO 8

Formas emergentes e passadas da relação de emprego

Caraterísticas	Passado recente	Formas emergentes
Focos	Segurança, continuidade e lealdade;	Mudança e empregabilidade futura.
Forma	Estrutura, previsível e estável;	Não estruturada, flexível, aberta à negociação;
Linha de base assente	Tradição, equidade, justiça social e classe socioeconómica;	Forças de mercado, competências e conhecimentos “vendáveis”, valor acrescentado;
Responsabilidades do empregador	Continuidade, segurança de trabalho, formação profissional e perspetivas de carreira;	Equidade (percebida), recompensa para o valor acrescentado;
Responsabilidades do empregado	Lealdade, assiduidade, cumprimento com as regras e desempenho satisfatório;	Capacidade de iniciativa, de inovação, de mudar para melhorar o desempenho, níveis excelentes de desempenho;
Relações contratuais	Formalizadas, sobretudo através de contrato coletivo ou por negociação sindical;	Responsabilidade individual, reprojetoando as carreiras através de aquisição de novas

		capacidades pessoais e formação.
Gestão de carreira	Responsabilidade da organização, carreiras internas planeadas e facilitadas através de orientação de uma área de pessoal;	Responsabilidade individual de negociar os seus serviços (interna e externamente);

Fonte: Adaptado de Anderson e Schalk (1998, p.643)

Mais recentemente, Guest (2004) criou um modelo mais completo e perceptível onde pretende avaliar o Contrato Psicológico com uma maior abrangência. (Figura 1)

Neste modelo, Guest procura cruzar as dimensões organizacionais - tais como a política de negócio, a sua estratégia, a sua visão, os seus valores, os seus recursos, e a sua cultura – com dimensões individuais - como o sexo, a idade, as habilitações, a educação, etc.

O cruzamento destas dimensões vai influenciar o CP dos colaboradores através da forma como estes vão perceber os seus direitos e os seus deveres. A justiça e a correspondência de como as obrigações e as promessas vão ser cumpridas foram definidas por Guest e Conway (2002) por “ estado do Contrato Psicológico”.

Neste modelo de Guest (2004) são ainda apontadas as consequências atitudinais que o CP provoca: empenhamento, satisfação, equilíbrio entre trabalho e a vida privada, intenção de abandono ou permanência na empresa, entre outras.

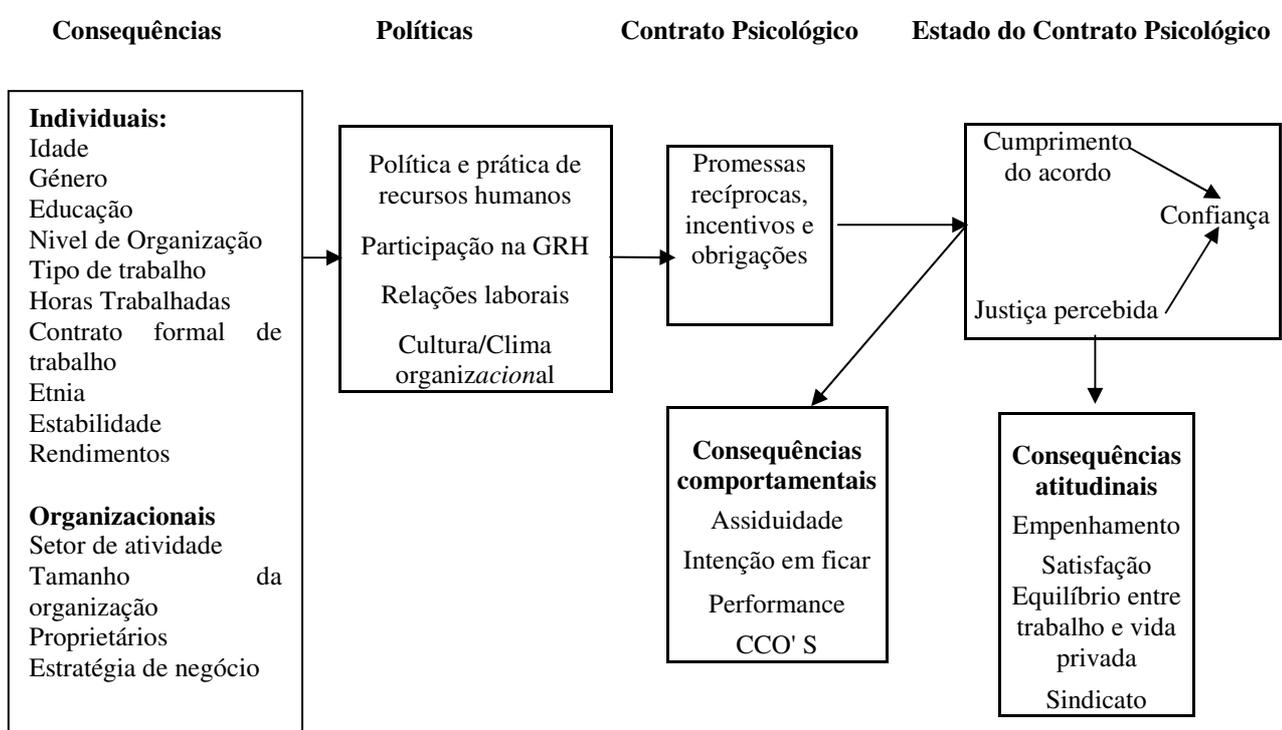


Figura 1. Modelo de aplicação do Contrato Psicológico à relação laboral (adaptado de Guest, 2004)

Nesta figura procura-se explicar as consequências atitudinais que o CP provoca, caso o haja um acordo entre ambas as partes. Então, e caso não haja? E quais as consequências que pode advir de tal fato? No próximo ponto desta dissertação, tentar-se-á explicar a importância que o cumprimento do CP pode desempenhar nas organizações, as razões e consequências pelo seu incumprimento.

2.5 Cumprimento e Quebra do Contrato Psicológico

O Contrato Psicológico, como referido até aqui, tem sido alvo de intensas discussões que foram ganhando dimensão nas últimas duas décadas através de investigadores organizacionais, ficando clara a importância dos seus conteúdos como forma de prever os comportamentos dos trabalhadores e do seu bem-estar (Anderson & Schalk, 1998). Conway e

Briner (2005) concluíram nas suas pesquisas que os conteúdos dos contratos praticados pelas organizações são deveras importantes, pois, diferentes conteúdos levam a diferentes resultados comportamentais individuais e organizacionais, como a satisfação e a implicação organizacional. Leiria e Cunha (2006) partilham a mesma opinião, identificando uma maior confiança, motivação e empenhamento dos empregados no seu trabalho.

Os estudos sobre o conteúdo do CP têm conduzido ao interesse de uma outra variável que não pode ser descurada quando se aborda o tema Contrato Psicológico: o cumprimento deste instrumento. Lester, Kickul e Bergmann (2007), defendem que as organizações que cumpram com o CP, ou seja, ofereçam aos trabalhadores aquilo que eles acreditam estar acordado, estão a informar os mesmos que estes são parte fundamental da empresa e que esta não os pode perder, fazendo com que se sintam respeitados dentro da organização.

O cumprimento do Contrato Psicológico tem sido assim uma variável importante para explicar as atitudes dos empregados, tendo em conta, que estes se mantêm crenes que a entidade patronal continua com as promessas que lhes foram feitas. O não cumprimento destas promessas traz consigo emoções negativas e o desejo de quebra da relação (Conway & Briner, 2005).

Uma das causas que este não cumprimento provoca é a diminuição da satisfação dos colaboradores. Entende-se por satisfação uma variável na atitudinal, que reflete o estado de espírito e a predisposição que o colaborador sente face ao seu posto de trabalho (Mowday & colaboradores, cit. Knights & Kennedy, 2005).

O cumprimento do Contrato Psicológico tem, também, uma importante função na intenção de permanência do empregado. Meyer e Allen (1991) apresentam uma abordagem com três dimensões vitais, neste tópico: dimensão afetiva, de continuidade e normativa.

A componente afetiva refere-se ao lado emocional do indivíduo, ao seu envolvimento, e à sua identificação com os seus valores. Relativamente à componente de continuidade, esta

diz respeito à intenção do indivíduo permanecer na organização por necessidade. Para finalizar, a componente normativa transmite ao empregado um sentimento de permanência na organização.

Robinson (1996) prova nos seus estudos que o cumprimento do Contrato Psicológico por parte da organização é a causadora do cumprimento do CP do empregado. Quanto mais o empregado se der conta desse cumprimento maior será o cumprimento do seu contrato, sentindo-se assim, na obrigação e no dever de ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos. Este sentimento de compromisso para com a organização conduz a que o empregado se sinta mais motivado (Meyer *et al.*, 2004). De forma inversa, o incumprimento do contrato provoca nos empregados a perda de confiança e uma diminuição de satisfação e empenho organizacional do indivíduo face à organização (Coyle-Shapiro, 2002).

Quando o trabalhador percebe que os conteúdos do Contrato Psicológico não foram cumpridos, vai originar mudanças no seu comportamento, daí seja importante abordar essa percepção de violação do contrato (Morrison & Robinson, 1997). Morrison e Robinson (1997) destacam duas condições que levam à percepção do não incumprimento de uma promessa: a renegação e a incongruência.

Quanto à renegação, a empresa quebra conscientemente a promessa que fez. Esta quebra pode acontecer por motivos de falta de vontade, má-fé, relutância, perda de confiança no trabalhador ou, por outro lado, acontecer por motivos que a empresa não pode mesmo cumprir a promessa, por exemplo, por motivos de incapacidade financeira. Relativamente à condição de incongruência, esta acontece pela falta de concordância sobre os temas do conteúdo do Contrato Psicológico entre a entidade patronal e o empregado.

Ainda segundo Morrison e Robinson (1997), a crise económica, mudanças legislativas, os “layoffs”, ou as mudanças organizacionais geram uma incerteza nos colaboradores se o seu Contrato Psicológico vai ser mantido, o que leva a um aumento de ansiedade. Esta ansiedade

traz que os empregados fiquem mais desconfiados e atentos procurando informações no exterior, que pode levar ao descumprimento de promessas.

Os mesmos autores nos seus trabalhos referem que existe um processo de comparação, em que o trabalhador avalia através da sua percepção o que ofereceu à organização e verifica a sua reciprocidade. Este processo de comparação é subjetivo, imperfeito e influenciado pelo contexto e pela natureza da relação. Por exemplo, um trabalhador que não recebeu uma promoção que acredita ter-lhe sido prometida, irá relacionar com o seu desempenho, correndo o risco de influenciar a sua auto-estima e o seu desempenho futuro. Esta “quebra” do Contrato Psicológico refere-se assim, à percepção do trabalhador que a organização falhou no cumprimento das promessas que lhe concedeu.

Rousseau (1989) afirma que esta percepção trará consigo sentimentos de traição, raiva, ressentimento, injustiça. Assim, pode-se concluir que a violação do Contrato Psicológico é uma mistura de sentimentos negativos inerentes às suas expectativas saíram frustradas (Morrison & Robinson, 1997).

Investigações recentes (Robinson, 1996; Kickul, 2001) afirmam que esta quebra no CP por parte do empregador face ao empregado, está intimamente relacionada com a forte rotatividade voluntária, não dando assim tempo para o Contrato Psicológico ganhar mais maturidade.

Robinson e Morrison (1994) mostram no seu estudo a importância de como aspetos como formação, remunerações, perspectivas de promoções ou outro tipo de promessas tinham influência na permanência do empregado nas organizações. Segundo eles, 54% dos empregados revelavam uma violação do seu Contrato Psicológico nos primeiros dois anos após admissão, visto as suas expectativas irem ao encontro com o que lhes havia sido prometido, segundo as suas percepções. Rousseau (1995) classificou a violação do Contrato Psicológico em três diferentes tipos: inadvertência, perturbação, e a quebra.

Inadvertência de um Contrato Psicológico é o tipo de violação baseada em interpretações, ou seja, ambas as partes estão focadas em cumprir os conteúdos do seu contrato, mas uma interpretação errada de uma das partes leva a outra a responder de modo diferente. Por sua vez, a perturbação é o tipo de violação que sucede pelo impedimento de uma das partes em cumprir o seu contrato, embora o queira fazer. Finalmente, a quebra é o tipo de violação que está relacionada com a vontade de ambas as partes, ou seja, tanto o empregado como a entidade patronal podem ter condições de cumprir o seu contrato, mas simplesmente não o querem cumprir.

Outros estudos feitos têm comprovado a importância do cumprimento do Contrato Psicológico e as consequências da sua violação: Cunha *et al* (2005) estudando a satisfação, constataram que uma maior violação do contrato implica uma menor satisfação no trabalho. Já Robinson (1996) na sua investigação sobre o desempenho defende que a violação do contrato implica uma quebra no desempenho. Rousseau (1998) fez referência à diminuição da confiança associada à violação do contrato.

Em suma, pode-se entender a importância que a violação do CP tem, uma vez que segundo estes autores implica a diminuição de variáveis que são fundamentais para o sucesso de uma organização, como é a satisfação, o desempenho e a confiança.

Turnley e Feldman (1999) referem que os empregados respondem de forma comportamental, diferente de indivíduo para indivíduo, à medida que se apercebem de uma diferença significativa das suas expectativas de recompensas com o que realmente estão a receber. Ao aperceber-se desta diferença, segundo os autores, o trabalhador tenderá a comportar-se de uma das quatro formas que apresentou:

- **Saída** – Quando o indivíduo percebe que houve uma quebra na relação, gerando a rutura do Contrato Psicológico, ele deixa e acredita na relação de confiança estabelecida até aqui, acreditando que a sua permanência na empresa deixou de ser

benéfica para ele. Como tal, uma das medidas que pode tomar é a sua saída voluntária da organização;

- **Voz** – Outra das medidas que o trabalhador poderá adotar quando percebe a violação do CP é reclamar junto da entidade patronal que pode ter outra perceção, para que seja ouvido o seu descontentamento, como forma a reduzir discrepâncias entre as suas expectativas e o que realmente lhe está a ser oferecido;
- **Lealdade** – A relação de compromisso estabelecida até aqui entre trabalhador e entidade patronal após quebra do contrato sofrerá inevitavelmente uma quebra de confiança por parte do trabalhador, que poderá originar uma menor defesa do trabalhador face á empresa;
- **Negligência** – Por fim, outro dos comportamentos que seja passível de acontecer é um comportamento vingativo, ou seja, face ao incumprimento das promessas por parte da empresa, o empregado poderá diminuir o seu empenho, além como adotar outras medidas, como por exemplo, os atrasos ou um uso pouco eficaz do tempo;

PARTE II

3. Modelo de análise e operacionalização

Terminada a revisão de literatura que possibilitou a aquisição dos conhecimentos indispensáveis ao estudo sobre as temáticas do Contrato Psicológico, esta parte II apresenta o modelo de análise que serviu de base para a presente investigação no setor do retalho.

Inicialmente é feita uma análise a pesquisas já existentes sobre o CP e a sua contribuição. Neste ponto é explicado o modelo de análise e a sua operacionalização, onde se discorre sobre o problema, apresentando-se o corpo de Hipóteses.

3.1 Estudos do Contrato Psicológico em Portugal

Têm sido desenvolvidos alguns estudos em Portugal sobre o CP, aparecendo trabalhos emblemáticos como os de Chambel (2006,2011). Num estudo transversal de Alcover e Chambel (2011), por exemplo, sobre o CP de colaboradores de uma empresa de call-center, é evidenciado como o CP é influenciado por fatores como: condições de trabalho, o seu *status* e o local de trabalho. Nesta investigação participaram 363 trabalhadores de um call-center, em que foram aceites 263 questionários, sendo que 208 eram trabalhadores em regime permanente e 55 em regime temporário. Foi usada para este estudo, a escala de Millward e Hopkins (1998), traduzida para português noutras investigações (Chambel & Castanheira, 2006). Esta escala é composta por 32 itens, divididos em 15 para a perceção transaccional e 17 para a perceção relacional. Para tal, foi usada a escala de Likert de 5 pontos. Alcover e Chambel (2011) conseguiram, assim, provar que trabalhadores temporários assumiam um contrato transaccional, enquanto que trabalhadores permanentes assumiam um contrato relacional.

Outro fator, que Alcover e Chambel (2011) também salientaram, foi que os

trabalhadores temporários assumiam um contrato transacional, derivado ao fato de não terem tantos benefícios, formação e oportunidades de carreira.

Noutro estudo sobre a CP, Chambel e Sousa (2007) propuseram-se a analisar a aceitação da mudança no setor de saúde por parte dos enfermeiros. Os autores procuraram, assim, integrar a perspetiva que considera a rutura no cumprimento das obrigações para aceitar a mudança. Esta análise foi feita a 467 enfermeiros de hospitais da zona de Lisboa, e visava obter a perceção de violação do CP, visto os recursos humanos terem implementado mudanças. Uma das Hipóteses levantadas neste estudo foi: “A perceção por parte dos enfermeiros de que o hospital cumpriu com as suas obrigações modera a relação entre as razões da mudança comunicadas e a sua aceitação, de tal modo que as razões da mudança comunicadas são mais aceites quando os enfermeiros consideram que o hospital está a cumprir com as suas obrigações relacionais e balanceadas” (Chambel & Sousa, 2007, p.7).

Inicialmente Chambel e Sousa (2007) usaram a técnica da entrevista a enfermeiros diretores, com o intuito de identificarem as principais razões desta mudança, distinguindo a mudança comunicada e a mudança não comunicada. Foram posteriormente criadas escalas para medir as razões da mudança e o cumprimento do Contrato Psicológico.

Chambel e Sousa (2007) conseguiram mostrar neste estudo que o cumprimento das obrigações relacionais tem um papel ativo na aceitação da mudança, relacionando assim a confiança que os enfermeiros têm nos seus superiores como base para o estabelecimento do CP entre enfermeiro e hospital. Concluindo, os autores argumentam assim que, quando o hospital cumpria com os seus deveres (estabilidade, segurança e bem-estar), os níveis de confiança dos empregados aumentavam, estabelecendo assim o Contrato Psicológico relacional.

3.2 Contextualização do problema

Numa época de grandes mudanças e incertezas o setor do retalho não passa impune.

Como setor vital na sociedade, o que diferencia as organizações de retalho, além de fatores económicos, são as pessoas que nela trabalham. O presente estudo debate-se, então, por comparar o cumprimento, ou não, do Contrato Psicológico; entre uma organização do grande retalho e os colaboradores do pequeno retalho, que nela se abastecem. Em paralelo, procuram-se estabelecer diferenças entre estes dois grupos, e discorrer sobre as suas potenciais causas.

3.2.1 O problema de investigação e o corpo das Hipóteses

O retalho é um meio que tem por finalidade a venda de produtos ou serviços aos consumidores, estabelecendo uma ligação entre os grossistas ou fabricante e aqueles, indispensável a uma vida harmoniosa em sociedade. Sem uma intermediação adequada, fica muitas vezes em causa o êxito de determinado produto ou campanha, ao influenciar o seu preço e valor perante possíveis compradores.

O sucesso de um pequeno ou grande retalhista depende, essencialmente, da forma como consegue focar as necessidades e satisfação do seu mercado alvo, igualando ou batendo a concorrência. As diferenças essenciais (vantagens) entre o pequeno retalho e a grande distribuição podem ser explicadas no seguinte quadro (Quadro 9), segundo Rousseau (1997).

QUADRO 9

Diferenças entre o pequeno e o grande retalho

Pequeno Retalho	Grande Retalho
Atendimento Personalizado; Proximidade aos consumidores; Baixos Investimentos; Qualidade dos Produtos;	Preços numa maneira geral mais baixos; Horários mais amplos Promoções Maior variedade de produtos Facilidade de acessos e estacionamento Assistência pós-venda

Fonte: Quadro criado pelo autor, baseado em Rousseau

De forma a potencializar as vendas e a contribuir para uma maior motivação do pessoal, a formação - quer inicial, quer contínua -, é muito importante; até porque o mercado exige disponibilidade para as constantes mudanças e consumidores mais exigentes.

Presentemente, este setor passa por dificuldades (mais o pequeno retalho que o grande), quer quanto à sua capacidade de crescimento e manutenção das margens de lucro, quer quanto à sua resistência perante o aumento da concorrência (Rousseau, 1997).

Aliado a estes fatores, temos o abrandamento do crescimento da população, consumidores mais exigentes, aumento da regulamentação e carga fiscal, e sobretudo retração ao consumo pelas dificuldades que o país e as famílias atravessam. O saber adaptar-se às novas exigências de mercado é essencial em todos os setores de atividade e em todas as grandes ou pequenas empresas.

No entanto, o grande retalho e o pequeno retalho podem considerar-se complementares. Servindo múltiplas necessidades, e sendo uns mais afetados do que outros, terão, no entanto, sempre os consumidores como o centro da sua atividade. Estranhamente, e visto ser uma área de grande relevo, são poucos os trabalhos académicos que abordam a questão.

Com o aumento da concorrência e da competitividade, as empresas começaram a ser mais criteriosas na seleção e no recrutamento do pessoal. Procurando estratégias que, e indo de acordo com a fundamentação teórica, exposta nas seções anteriores, consigam gerar nos seus colaboradores sentimentos de confiança, lealdade, e comprometimento, ou seja, a maturação do Contrato Psicológico.

Sílvia Nunes (2011), *executive manager* da consultora *Page Portugal*, publicou recentemente um estudo sobre a empregabilidade no país, defendendo que o grande retalho é um dos setores onde, apesar do desemprego em Portugal passar por uma das maiores crises de sempre, continua a recrutar pessoal qualificado. A autora advoga, assim, na sua pesquisa que

o grande retalho é um setor aliciante devido à sua multiplicidade de funções que uma organização oferece, registando uma das profissões com maiores índices de progressão na carreira.

A importância e o crescimento do grande retalho na sociedade também são traduzidos em números pela APED (Associação Portuguesa Empresas Distribuição). A APED é uma associação, de âmbito nacional, que engloba as empresas que desenvolvem uma atividade retalhista alimentar e/ou não alimenta de venda de produtos de grande consumo.

A seguinte tabela (tabela 1) demonstra como o grande retalho tem tido um aumento significativo na criação de emprego. Como é visível, de 2005 para 2010, na área foram criados mais 37,1mil novos postos de trabalho.

TABELA 1

População Empregada no grande retalho (Milhares)

2005	2006	2007	2008	2009	2010
55,7	65,7	75,8	81,3	87,9	93,1

Fonte: Tabela criada pelo autor, com base em dados da APED

Em baixo, o quadro 10 evidencia a missão de três dos maiores grupos de distribuição em Portugal, onde é visível a sua aposta nos recursos humanos.

QUADRO 10

Missão dos 3 maiores grupos retalhistas em Portugal

Empresa	Missão
Grupo Auchan	É nas pessoas qualificadas, motivadas e dispostas a apostar numa carreira de sucesso, que o grupo deposita as maiores expectativas para concretização dos seus objetivos. Investimos de uma forma contínua na melhoria dos recursos humanos, com o objetivo de proporcionar aos clientes um serviço de superior qualidade e a consolidar o nosso posicionamento no mercado da distribuição. A nossa missão é aumentar a qualidade e o nível de vida, de um número cada vez maior de clientes, e saber antecipar a satisfação plena das suas necessidades.
Sonae	Como maior empregador privado em Portugal, a Sonae valoriza fortemente o seu capital humano, promovendo uma cultura empresarial de liderança, disponibilidade para a mudança, lealdade, rigor e transparência. A empresa aposta no desenvolvimento sustentado das suas atividades como retalhista, no respeito por um conjunto de elevados critérios de Ética, no relacionamento com os seus diferentes stakeholders e manifestando uma forte sensibilidade e aderência aos princípios de responsabilidade social e corporativa.
Grupo Jerónimo Martins	Queremos as melhores pessoas, proporcionando-lhes um ambiente no qual se queiram desenvolver e para o qual queiram contribuir.

Fonte: Quadro criado pelo autor, com base na adaptação da informação *online* sobre a missão dos três grandes grupos de retalho em Portugal (<http://www.auchan.pt/CMS/Grupo/Pages/JunteseaNos.aspx>; <http://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/pages/Aboutus.aspx>; <http://www.jeronimomartins.pt/pessoas/trabalhar-no-grupo.aspx>)

Por sua vez, o pequeno retalho tem, nos últimos anos, sobrevivido com alguma dificuldade, devido à crise económica, muito por culpa das grandes superfícies de retalho. Dantes, os empregados do pequeno retalho, visto tratar-se de empresas muitas vezes familiar, apostavam a sua carreira ali; enquanto no grande retalho era usual e, ao contrário dos dias de hoje, haver uma constante mudança. Esta ideia é defendida por José António Silva (2013), dirigente da Confederação do Comércio de Portugal (CCP) que, segundo o mesmo, esta crise levou ao encerramento de treze mil mercearias nos últimos dez anos. O dirigente da CCP considera, assim, inevitável tomar medidas, visto a situação ser alarmante no atual contexto, não só pela quota de mercado, mas também por o comércio tradicional alimentar representar 55% do emprego no retalho tradicional.

Há uns tempos, esta mudança era sustentada por modelos que explicavam o comportamento entre o empregado e a entidade empregadora. Devido a estas constantes

mudanças estes modelos perderam consistência para os dias de hoje (Ferreira, 2008). Perante isto, tornam-se prementes investigações sobre o capital psicológico nos colaboradores de retalho (grande e pequeno), de forma a compreender-se como a relação entre empregado e entidade patronal tem vindo a desenvolver-se; e, assim responder à pergunta de partida aqui proposta: *Quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do CP, entre os colaboradores do grande retalho e os colaboradores do pequeno retalho, no distrito de Leiria?*

Como referido anteriormente, os modelos de Rousseau (1995) e Guest (2004), combinaram fatores individuais com organizacionais, que originam a formação do capital psicológico. Na sequência das ideias, anteriormente debatidas, sobre o conceito Contrato Psicológico, as suas funções, os seus diferentes tipos apresenta-se seguidamente o *corpo de hipóteses* do presente estudo.

Assumindo como base teórica inspiracional, as Hipóteses 1 e 2, assumiram os resultados dos trabalhos de Rousseau (2008), Machava (2010), e Palanteão (2011) onde foi demonstrado a relação entre a vivência de um empregado numa organização e o tipo de CP a que este está submetido. Assim emergem as seguintes Hipóteses:

Hipótese 1: *O que diferencia a organização de retalho de grande dimensão do grupo de retalhista de pequenas dimensões é a predominância de um Contrato Psicológico relacional.*

Por outro lado, a crise que o pequeno retalho passa, leva a que haja constante rotatividade de pessoal. Esta crise e esta rotatividade levam a que as empresas tenham algumas desconfianças em relação ao novo colaborador, os salários são baixos. Relativamente ao trabalhador, esta cria fracas expectativas em relação ao seu futuro na empresa. Perante isto, surge a segunda hipótese.

Hipótese 2: *O que diferencia a organização de retalho de pequena dimensão do grupo de retalhista de grandes dimensões é a predominância de um Contrato Psicológico transicional.*

Para Guest e colaboradores (Armstrong, 2003), foco na segurança, formação e desenvolvimento de progressão na carreira são fatores que contribuem para um CP positivo. Quando o trabalhador vive uma situação de insegurança, sente-se frustrado por sentir o seu emprego em risco (Ashford, *et al.*, 2008). Knights e Kennedy (2005) defendem que a segurança é uma das causas da satisfação.

Segundo a APED, dois dos fatores que demonstram a segurança e estabilidade no emprego é o nível de antiguidade na organização e o motivo pela qual estes saem (Tabela 2 e Tabela 3). A tabela 2 demonstra que 38% dos colaboradores de empresas de retalho alimentar trabalham na mesma empresa há mais de 5 anos. Relativamente à tabela 3, é notório que as empresas de grande retalho querem apostar na continuidade do trabalhador, visto que quando ocorre a saída do trabalhador, 73% é por vontade própria do trabalhador, sendo que apenas 1% é por despedimento, e 5% por iniciativa da empresa.

TABELA 2

Nível de antiguidade no grande retalho (2010)

Até 1 Ano	1 a 2 Anos	2 a 5 Anos	5 a 10 Anos	10 a 15 Anos	Mais de 15Anos
30%	10%	21%	15%	12%	11%

Fonte: Criado pelo autor, com base em dados da APED

TABELA 3

Motivos de saída dos colaboradores do grande retalho (2008)

Iniciativa Trabalhador	Despedimento	Mútuo Acordo	Iniciativa Empresa	Outros
73%	1%	19%	5%	2%

Fonte: Criado pelo autor, com base em dados da APED

Tendo em conta a revisão de literatura que refere esta relação segurança-satisfação, que na empresa *Dispensa XL* predomina o Contrato Psicológico Relacional e nos trabalhadores da empresa *Dispensa XS*, predomina o Contrato Psicológico Transacional, poderá ser concluída a terceira hipótese de estudo.

Hipótese 3: *Os colaboradores da organização de retalho de grande dimensão encontram-se, globalmente, mais satisfeitos que os colaboradores do grupo de retalhista de pequenas dimensões.*

Por fim, apresenta-se a ligação entre as Hipóteses do estudo e o objetivos que foram inicialmente traçados (Figura 2).

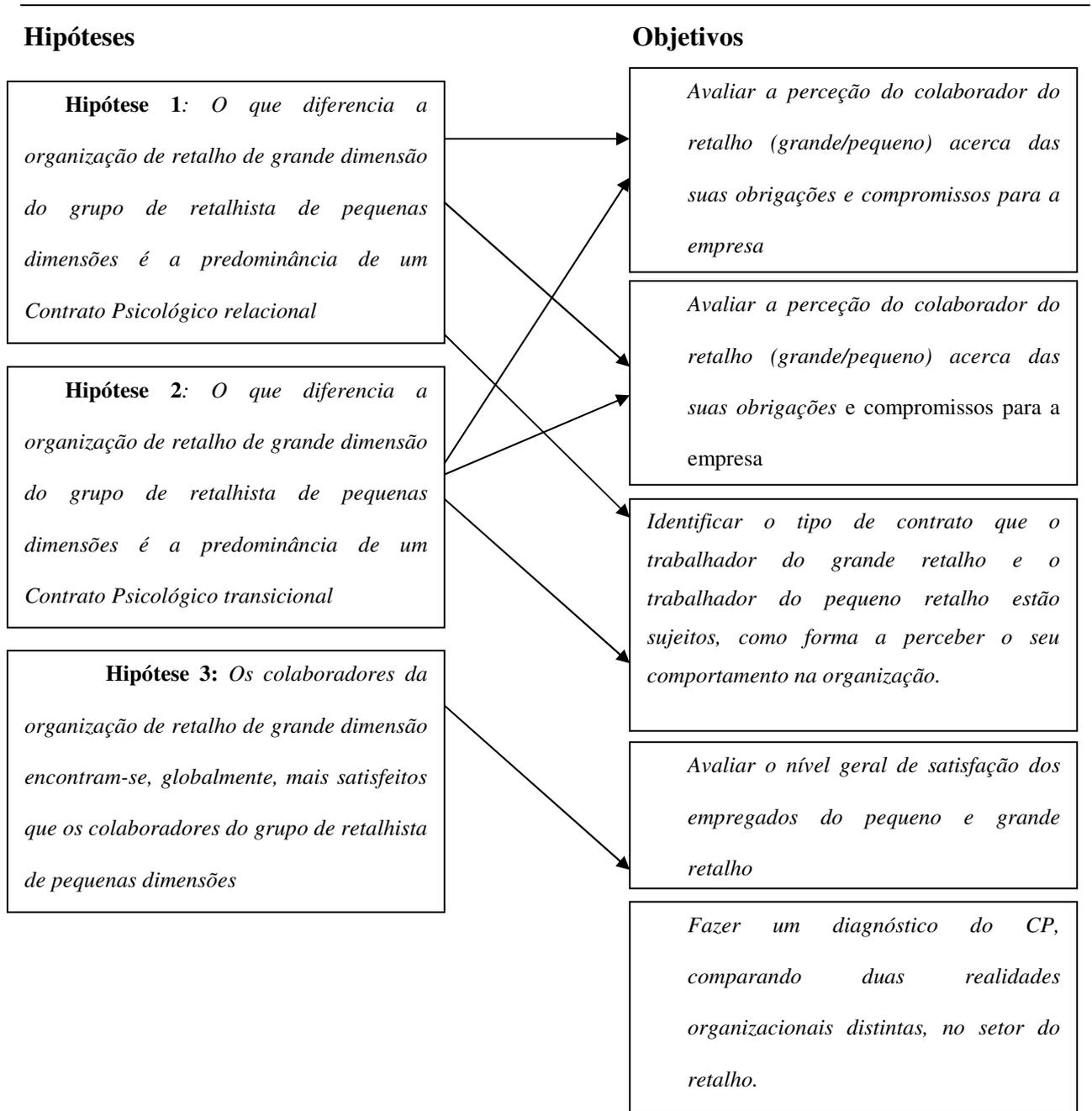


Figura 2: Criado pelo autor. Ligação entre objetivos e Hipóteses do estudo

4. Metodologia

Adotar uma metodologia significa escolher uma forma de como se irá responder ao problema. Desta forma, a pesquisa desenvolvida teve um papel fundamental para os conceitos e a necessidade destes serem entendidos. Optou-se por fazer nesta investigação uma análise quantitativa, uma vez que era importante comparar o número de funcionários da grande empresa de retalho, denominada por *Dispensa XL*, com o mesmo número de empregados do pequeno retalho, denominado este grupo pela *Dispensa XS*. O intuito passou por traduzir em números, várias e diferentes perceções, de forma a ser possível ser feita a sua análise estatística.

De acordo com Rousseau e Tijoriwala (1998), a análise quantitativa é, geralmente, usada nos estudos sobre o conteúdo os contratos psicológicos. Inicialmente foi feita a recolha bibliográfica a partir de artigos e livros com validade científica, de modo a entender a temática.

À posterior foi feita uma recolha de dados através de um questionário de Rousseau (2008). Para interpretação dos dados foi utilizado o SPSS, programa de estatística, que nos permitiu obter percentagens, médias, desvio-padrão, e os coeficientes de correlação das variáveis.

Por fim, foi realizada a análise de resultados e a discussão de resultados para verificar se as Hipóteses que foram feitas através da revisão de literatura se confirmam; ou, por outro lado; não se confirmam.

4.1 Análise Quantitativa

Nesta pesquisa optou-se por uma análise quantitativa. Segundo Coutinho (2011), esta análise centra-se, sobretudo, na medição de comportamentos e atitudes, como é o caso do

Contrato Psicológico. Segundo a autora, a análise quantitativa também facilita como modo de comparação, - que é o que se pretende fazer: comparar os trabalhadores do grande retalho com os trabalhadores pequeno retalho. A análise quantitativa baseia-se, assim, num modelo hipotético-dedutivo, partindo o autor que o problema tem solução científica, e que estas são alcançadas através da utilização de métodos científicos, de forma a conseguir provar os objetivos e as Hipóteses criadas.

4.2 Técnicas e Instrumentos de Medida

Como referido anteriormente, nesta dissertação usa-se o questionário como ferramenta de medida, uma vez que este é o instrumento mais utilizado para quantificar atitudes e comportamentos, em contexto organizacional.

Outra das causas na escolha do questionário foi por se tratar de uma análise onde era feita uma comparação, neste caso o grande retalho com o pequeno retalho. Segundo Quivy (1998) o questionário é o instrumento que melhor possibilita estudos comparativos, pois possibilita-nos correlacionar uma série de variáveis. Assim, este instrumento ajuda-nos a responder às nossas Hipóteses e a cumprir os nossos objetivos.

O questionário selecionado foi o *Psychological Contract Inventory* de Rousseau (2008), estando dividido em cinco seções, com vista à medição dos quatros tipos de contrato, a segurança dos empregados e o seu índice de satisfação.

Com este questionário já foram realizados vários trabalhos que comprovaram a sua validação. Primeiro, Machava (2010) utilizou-o numa versão reduzida na sua investigação na EDM (Eletricidade de Moçambique), onde procurava medir as perceções dos seus empregados sobre as obrigações da EDM para com estes, e os compromissos dos seus empregados para a EDM. Neste estudo foram validados 47 questionários. Embora o seu trabalho tenha sido em Moçambique, acredita-se que este instrumento esteja adaptado à realidade portuguesa, pois refere-se a perceções humanas, e não a algo que o país ou o setor

interfiram.

Posteriormente, Palanteão (2011) usou este questionário na íntegra, traduzindo-o para português, numa investigação sobre a autarquia da administração pública brasileira, onde obteve 300 questionários válidos, com o intuito de medir a relação entre os quatro tipos de Contrato Psicológico e o comprometimento organizacional. A sua tradução foi a adotada para este estudo.

4.2.1. A construção do questionário

Relativamente à escala, utilizou-se a escala de Likert, a mesma que Palanteão (2011) utilizou e que possibilitava cinco tipos de resposta: *1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5-Muito Fortemente*. Optou-se inicialmente para a realização de um pré-teste com o intuito de verificar o questionário. O pré-teste foi aplicado num supermercado, situado em Vieira de Leira, denominado *A Dispensinha*. Foram entregues dez questionários, num universo de trinta e cinco pessoas. Os colaboradores deste supermercado, não foram alvo deste trabalho objeto, funcionando apenas como elemento para realizar o pré-teste. As dez pessoas acharam que o questionário estava perceptível e entenderam bem a escala.

Relativamente ao questionário de Rousseau (2008), este visa medir as dimensões dos quatro tipos de contratos, para que seja possível identificar qual o tipo de contrato que a população objeto de estudo está sujeita.

Neste sentido, com base no tipo de contrato que está em vigor na empresa do grande retalho e do pequeno retalho, serão cruzadas as variáveis representadas pelo construto CP, apresentadas no quadro abaixo (Quadro 11).

4.2.2 Construto

Para melhor análise deste estudo optou-se pela realização de um Construto que permitisse uma melhor interpretação das variáveis de estudo, de modo a identificar o tipo de Contrato Psicológico a que o grande e o pequeno retalho estão sujeitos (Quadro 11).

QUADRO 11

Construto do Questionário

Construto		Dimensões	Variáveis
Perceção do Contrato Psicológico	Transacional	Curto Prazo para o Funcionário	A1; A2;A3;A4
		Limitações para o Funcionário	A9;A10;A11;A12
		Limitações para o Empregador	B5;B6;B7;B8
	Relacional	Lealdade do Funcionário	A5;A6;A7;A8
		Estabilidade para o Funcionário	A25;A26;A27;A28
		Lealdade do Empregador	B1;B2;B3;B4
	Equilibrado	Empregabilidade para o Funcionário	A21;A22;A23;A24
		Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	A13;A14;A15;A16
		Desenvolvimento por parte dos Funcionários	A17;A18;A19;A20
		Empregabilidade pelo Empregador	B17;B18;B19;B20
		Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	B9;B10;B11;B12
		Desenvolvimento pelo Empregador	B13;B14;B15;B16
	Transitório	Falta de Confiança	C1;C2;C3;C4
		Incerteza	C5;C6;C7;C8
		Desgaste	C9;C10;C11;C12

Fonte: Criado pelo autor, com base no questionário de Rousseau (2008)

Na Seção **A**, o questionário visa medir a perceção que o empregado tem das suas obrigações para com a empresa, enquanto na Seção **B** ocorre o contrário, ou seja, visa medir a perceção que o empregado tem das obrigações da empresa para consigo. Por sua vez, na

Seção C, visa medir a percepção do Contrato Psicológico transitório.

A Seção D funciona como elemento para avaliar a terceira hipótese do estudo, pois visa medir a justiça percebida e a satisfação. Aqui está presente a teoria da troca social, e o seu intuito é perceber o cumprimento ou não cumprimento do Contrato Psicológico.

Por fim, a Seção E funciona para a população presente nesta investigação preencher com os seus dados, que funcionarão como variáveis sociodemográficas e, que potencialmente, poderão ser também condicionantes no problema de investigação, sendo tratadas como outras variáveis emergentes explicativas, a saber: o sexo; a idade; o ordenado; a formação académica; o tempo na empresa.

Encontrado o método, o instrumento e as medidas a adotar no estudo, estão reunidas as condições para se avançar para a recolha de dados.

4.3. Procedimentos de recolhas de dados

Notou-se alguma facilidade na recolha de dados devido à aceitação dos intervenientes para o estudo, da sua acessibilidade e da sua disponibilidade. A recolha de dados sucedeu no mês de Outubro de 2013.

4.3.1 A constituição das amostras

Começou-se por, primeiramente, entregar os questionários na chefe dos recursos humanos da empresa *Dispensa XL*, que se encarregou de entregar em mão aos 43 colaboradores. Destes 43, excluíram-se o diretor de loja e o chefe operacional, entendendo-se que seu *status* elevado não interessaria para o estudo, uma vez que este recaía nos empregados funcionais, que são 41.

Para circunscrever o grupo do pequeno retalho, solicitou-se uma lista dos 98 clientes

retalhistas vinculados à *Dispensa XL*. Conseguiu-se isolar os melhores 40 clientes de retalho daquela loja. Interessou serem os melhores 40, porque, à priori, iria ter mais empregados, e uma relação maior com a sua entidade patronal. Destes 40 clientes de retalho, 12 eram os próprios donos do seu negócio, que se deslocavam a loja para fazer as suas próprias compras. Estes 12 clientes também não interessavam para a investigação, visto o interesse ser de empregados que trabalhassem no pequeno retalho, mas com uma entidade patronal. Estas 12 pessoas foram escolhidas aleatoriamente entre os restantes, ressalvando que tinham que ter uma entidade patronal e não ser o próprio patrão.

Neste sentido, a amostra do presente estudo foi constituída intencionalmente, de acordo com os dados disponíveis sobre a globalidade da população, e de modo a atingir os objetivos propostos para a decorrente investigação.

4.3.2. A recolha de dados

Identificada as amostras do estudo, que serviram como grupo de comparação com a empresa *Dispensa XL*, procedeu-se à entrega do questionário. Isto só foi possível devido à cooperação da responsável dos recursos humanos, que também é a chefe da frente de loja, onde se realiza a faturação.

Estes clientes (empregados de outrem do pequeno retalho) são pessoas que vão geralmente todos os dias à loja *Dispensa XL* abastecer-se, visto o negócio do retalho ser um setor muito dinâmico, a nível de vendas. Assim, quando eles chegavam às caixas para fazer o pagamento foi-lhes entregue o questionário. Alguns responderam na hora, outros levaram e devolveram no dia seguinte.

Esta recolha de dados de ambas as partes, ou seja, os 40 empregados da empresa *Dispensa XL* (grande retalho), e os empregados das empresas do pequeno retalho demorou 3 dias.

4.4 Variáveis

No presente estudo, foram consideradas as seguintes variáveis sociodemográficas, a saber:

QUADRO 12
Variáveis sociodemográficas

Variáveis sociodemográficas	Indicadores
Género	Masculino Feminino
Idade	18-21; 22-30; 31-40; 41-50; 51-60
Salário	480€-550€; 550€-700€; 700€-800€; 800€-1000€; + 1000€
Habilitações	Ensino Básico; Ensino Secundário; Bacharelato; Licenciatura; Mestrado
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano; 1ano-3anos; 3-5anos;5anos-10anos; + 10 anos

Fonte: Criado pelo autor.

As variáveis dependentes nesta investigação são: perceção do Contrato Psicológico; satisfação global; tipo do Contrato Psicológico.

Estas variáveis são fundamentais, pois serão condicionantes nos resultados obtidos, onde o local do estudo e a população alvo do estudo desempenharam também um papel crucial.

5. Estudo caso

Neste ponto, é feita a caracterização da população-alvo do estudo, bem como do seu enquadramento.

5.1 Entidade e população de estudo

O objeto de investigação deste trabalho incide numa organização de retalho, denominada por *Dispensa XL*. Contudo, é importante fazer a sua caracterização, para se perceber a dimensão do estudo e a utilidade da presente dissertação. Esta informação foi facultada pela responsável dos recursos humanos da empresa *Dispensa XL*. Sendo assim, esta organização é um cash & carry e está inserida num dos maiores grupos mundiais de distribuição, contando com mais de 2200 lojas em 33 países pela Europa.

A atuar em Portugal há cerca de 20 anos, e atualmente com 10 lojas em todo o país, a loja onde foi feita esta investigação, é considerada uma loja júnior, por ser pequena relativamente ao seu universo. Nesta loja trabalham 43 pessoas, onde a ordem hierárquica é a seguinte: diretor de loja – chefe de divisão – chefe de Seção – empregados funcionais. O estudo, como já referido anteriormente, foi orientado para as chefias de Seção e para os colaboradores funcionais.

Para se poder fazer compras nesta companhia é necessário fazê-la em nome de uma pessoa ou de uma organização com atividade comercial, existindo um total de 399 clientes. Destes 399 clientes, 98 destinam-se ao retalho (o presente objeto de estudo), e os restantes ao canal HORECA (hotéis, restaurantes, cafés).

Para completar, foram alvo de análise, 40 dos 98 comerciais retalhistas que se abastecem naquela loja, a fim de se poder comparar a relação que se estabelece entre empregado e entidade patronal, em ambos os locais. Estas 40 pessoas são empregadas em pequenos comércios, situados nos arredores da empresa atrás referida, e que na qualidade de empregados, todos os dias se deslocam lá para realizar compras ou prestar serviços para a sua entidade patronal. Estes pequenos comércios são minimercados em que o seu número varia entre 4 a 8 funcionários.

6. Apresentação dos Dados

Neste ponto são apresentados os resultados do estudo, que permitem perceber a forma como se distribuem as respostas às questões colocadas no inquérito. Esta análise foi realizada para a amostra global e para os dois tipos de empresas (de grande e de pequeno retalho) separadamente.

6.1 Métodos Estatísticos utilizados

6.1.1 Escala de Likert

Neste trabalho, como já referido anteriormente, foi usada a escala de Likert, onde o valor mais baixo é *1- Não em absoluto* e o valor mais alto corresponde a *5- Muito Fortemente*

São apresentados ainda alguns dados relevantes para o estudo, como:

- Nesta escala a resposta, *3- Um pouco*, corresponde ao ponto intermediário da escala.
- Os valores do desvio padrão associados a cada questão representam a dispersão absoluta de respostas perante cada questão.
- O coeficiente de variação, representa a dispersão relativa das respostas: quanto maior, maior é a dispersão de respostas.

6.1.2 Intervalos de Confiança

Os intervalos de confiança são instrumentos estatísticos que permitem inferir sobre os valores de resposta da amostra e verificar se a disparidade destas são significativas.

Estes intervalos são determinados com um grau de confiança de 95%, a que é acrescido um valor de 5% de referência, utilizadas nos estudos de Ciências Sociais.

Nesta investigação, são apresentados o Limite Inferior (LI) e o Limite Superior (LS), com grau de confiança de 95%, que permite comparar duas variáveis quantitativas, como é o caso (Grande Retalho; Pequeno Retalho).

6.2 Estatística Descritiva

A amostra é constituída por 73 elementos, uma vez que dos 80 questionários entregues, 7 não foram devolvidos, sendo a amostra constituída de acordo com a Tabela 4.

TABELA 4
Amostra Tipo de Empresa

	Frequência	Porcentagem
Grande Retalho	37	50,7
Pequeno Retalho	36	49,3
Total	73	100,0

6.3. Amostra Grande Retalho

6.3.1. Grande Retalho Seção E- Caracterização Sociodemográfica

As tabelas seguintes têm como finalidade identificar as características sociodemográficas dos indivíduos da empresa *Dispensa XL*, que nesta dissertação representam o Grande Retalho. Dos 41 questionários entregues aos operadores funcionais, 4 não foram considerados por se encontrarem mal preenchidos.

TABELA 5
Caracterização Sexo - Grande Retalho

	Frequência	Porcentagem
Masculino	28	75,7
Feminino	9	24,3
Total	37	100,0

No grande retalho, 76% são do sexo masculino e os restantes 24% do sexo feminino.

TABELA 6

Caraterização Idade - Grande Retalho

	Frequência	Percentagem
18-21	1	2,7
22-30	7	18,9
31-40	18	48,6
41-50	9	24,3
51-60	2	5,4
Total	37	100,0

Relativamente à idade no grande retalho, 3% apresentam 18-21 anos, 19% têm 22-30 anos, 49% têm 31-40 anos, 24% apresentam 41-50 anos e 5% têm 51-60 anos.

TABELA 7

Caraterização Habilitações Literárias – Grande Retalho

	Frequência	Percentagem
Ensino Básico	6	16,2
Ensino Secundário	20	54,1
Frequência Académica	3	8,1
Licenciatura	8	21,6
Total	37	100,0

Na amostra do grande retalho 16% apresentam Ensino Básico, 54% têm Ensino Secundário, 8% têm Frequência Académica e 22% apresentam Licenciatura.

TABELA 8

Caraterização Antiguidade na Empresa – Grande Retalho

	Frequência	Percentagem
Menos de 1 Ano	4	10,8
1 - 3 anos	2	5,4
3 - 5 anos	3	8,1
5 - 10 anos	20	54,1
+ 10 anos	8	21,6
Total	37	100,0

A Tabela 8 mostra que no grande retalho, 11% têm menos de 1 ano na empresa, 5% têm 1-3 anos, 8% têm 3-5 anos, 54% apresentam 5-10 anos e 22% têm mais de 10 anos.

TABELA 9

Caraterização Salário – Grande Retalho

	Frequência	Percentagem
480 € - 550 €	3	8,1
550 € - 700 €	11	29,7
700 € - 800 €	10	27,0
800 € - 1000 €	8	21,6
+1000 €	5	13,5
Total	37	100,0

Para finalizar, a Tabela 9 mostra que no grande retalho 8% auferem 480 € – 550 € de salário, 30% recebem 550 € – 700 €, 27% auferem 700 € – 800 €, 22% recebem 800 € – 1000 € e 13% recebem mais de 1000 €.

6.3.2. Grande Retalho Seção A - Perceção que o empregado tem das obrigações para a empresa

Neste ponto são apresentados os resultados da Seção A que visa medir as obrigações

que os operadores da *Dispensa XL* têm para a sua empresa, onde são avaliadas as dimensões: Curto Prazo, Lealdade, Limitações, Suporte ao Desempenho, Desenvolvimento, Empregabilidade e Estabilidade. Na Tabela 10, constaram a frequência das respostas: 1- *Não em absoluto*; 2 - *Fracamente*; 3- *Um pouco*; 4 - *Moderadamente*; 5 - *Muito Fortemente*, assim como a percentagem associada a cada resposta.

É, ainda apresentado neste ponto a Tabela 11, que contém dados estatísticos como a Média das respostas dentro da escala 1-5, os Desvios padrões, e os Coeficientes de variação. Estes dados serão importantes para a análise dos resultados.

Para terminar, o Gráfico 1, o Gráfico 2, o Gráfico 3 e o Gráfico 4 são apresentados para mostrar quais os itens onde as respostas foram mais altas, ou seja, onde as respostas tenderam entre *Moderadamente* e *Muito Fortemente*.

TABELA 10
Tabela de frequências de respostas Seção A – Grande Retalho

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CURTO PRAZO										
A - CP1: Desistir quando eu quiser	15	40,5%	10	27,0%	4	10,8%	1	2,7%	7	18,9%
A - CP2: Não ter obrigações futuras para com a minha organização	8	21,6%	12	32,4%	8	21,6%	1	2,7%	8	21,6%
A - CP3: Sair a qualquer momento que eu escolher	7	18,9%	11	29,7%	10	27,0%	3	8,1%	6	16,2%
A - CP4: Não ter nenhuma obrigação de permanecer na empresa	6	16,2%	13	35,1%	10	27,0%	1	2,7%	7	18,9%
LEALDADE										
A - Leal1: Fazer sacrifícios pessoais para a minha organização	1	2,7%	3	8,1%	7	18,9%	9	24,3%	17	45,9%
A - Leal2: Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da minha organização	1	2,7%	2	5,4%	9	24,3%	11	29,7%	14	37,8%
A - Leal3: Proteger a imagem da minha organização	1	2,7%	3	8,1%	7	18,9%	10	27,0%	16	43,2%
A - Leal4: Comprometer-me pessoalmente para com a minha organização	1	2,7%	3	8,1%	5	13,5%	14	37,8%	14	37,8%
LIMITAÇÕES										
A - Lim1: Executar somente as tarefas exigidas	9	24,3%	14	37,8%	8	21,6%	3	8,1%	3	8,1%

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A - Lim2: Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	12	32,4%	11	29,7%	8	21,6%	3	8,1%	3	8,1%
A - Lim3: Cumprir um número limitado de responsabilidades	13	35,1%	9	24,3%	9	24,3%	3	8,1%	3	8,1%
A - Lim4: Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	11	29,7%	11	29,7%	9	24,3%	2	5,4%	4	10,8%
SUPORTE AO DESEMPENHO										
A - SD1: Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiadores			2	5,4%	15	40,5%	15	40,5%	5	13,5%
A - SD2: Adaptar-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio	1	2,7%			18	48,6%	15	40,5%	3	8,1%
A - SD3: Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	1	2,7%			18	48,6%	16	43,2%	2	5,4%
A - SD4: Aceitar novas e diferentes demandas de desempenho			2	5,4%	17	45,9%	15	40,5%	3	8,1%
DESENVOLVIMENTO										
A - Des1: Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para esse empregador			3	8,1%	19	51,4%	12	32,4%	3	8,1%
A - Des2: Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização			5	13,5%	22	59,5%	8	21,6%	2	5,4%
A - Des3: Fazer-me cada vez mais indispensável ao meu empregador			4	10,8%	19	51,4%	10	27,0%	4	10,8%
A - Des4: Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e formação	1	2,7%	3	8,1%	20	54,1%	9	24,3%	4	10,8%
EMPREGABILIDADE										
A - Empr1: Desenvolver contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira	1	2,7%	14	37,8%	17	45,9%	3	8,1%	2	5,4%
A - Empr2: Acumular qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares			10	27,0%	16	43,2%	9	24,3%	2	5,4%
A - Empr3: Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia			12	32,4%	18	48,6%	5	13,5%	2	5,4%
A - Empr4: Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares			11	29,7%	20	54,1%	5	13,5%	1	2,7%
ESTABILIDADE										
A - Est1: Permanecer indefinidamente na minha organização	3	8,1%	6	16,2%	10	27,0%	12	32,4%	6	16,2%
A - Est2: Pretender ficar aqui muito tempo	5	13,5%	3	8,1%	10	27,0%	10	27,0%	9	24,3%
A - Est3: Continuar a trabalhar aqui	2	5,4%	2	5,4%	7	18,9%	15	40,5%	11	29,7%
A - Est4: Não fazer planos para trabalhar em outro lugar	5	13,5%	1	2,7%	10	27,0%	11	29,7%	10	27,0%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

A Tabela 11, como referido na introdução ao ponto 6.3.2, pretende mostrar

estatisticamente a média das respostas na escala 1-5 e a sua dispersão à média, quer através do desvio padrão, quer através do coeficiente de variação.

TABELA 11
Estatísticas – Seção A- Grande Retalho

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
CURTO PRAZO						
A - CP1: Desistir quando eu quiser	37	2,32	1,51	65%	1	5
A - CP2: Não ter obrigações futuras para com a minha organização	37	2,70	1,43	53%	1	5
A - CP3: Sair a qualquer momento que eu escolher	37	2,73	1,33	49%	1	5
A - CP4: Não ter nenhuma obrigação de permanecer na empresa	37	2,73	1,33	49%	1	5
LEALDADE						
A - Leal1: Fazer sacrifícios pessoais para a minha organização	37	4,03	1,12	28%	1	5
A - Leal2: Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da minha organização	37	3,95	1,05	27%	1	5
A - Leal3: Proteger a imagem da minha organização	37	4,00	1,11	28%	1	5
A - Leal4: Comprometer-me pessoalmente para com a minha organização	37	4,00	1,05	26%	1	5
LIMITAÇÕES						
A - Lim1: Executar somente as tarefas exigidas	37	2,38	1,19	50%	1	5
A - Lim2: Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	37	2,30	1,24	54%	1	5
A - Lim3: Cumprir um número limitado de responsabilidades	37	2,30	1,27	55%	1	5
A - Lim4: Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	37	2,38	1,28	54%	1	5
SUPORTE AO DESEMPENHO						
A - SD1: Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiadores	37	3,62	0,79	22%	2	5
A - SD2: Adaptar-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio	37	3,51	0,77	22%	1	5
A - SD3: Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	37	3,49	0,73	21%	1	5
A - SD4: Aceitar novas e diferentes demandas de desempenho	37	3,51	0,73	21%	2	5
DESENVOLVIMENTO						
A - Des1: Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para esse empregador	37	3,41	0,76	22%	2	5
A - Des2: Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização	37	3,19	0,74	23%	2	5
A - Des3: Fazer-me cada vez mais indispensável ao meu empregador	37	3,38	0,83	25%	2	5

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
A - Des4: Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e formação	37	3,32	0,88	27%	1	5
EMPREGABILIDADE						
A - Empr1: Desenvolver contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira	37	2,76	0,86	31%	1	5
A - Empr2: Acumular qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares	37	3,08	0,86	28%	2	5
A - Empr3: Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia	37	2,92	0,83	28%	2	5
A - Empr4: Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares	37	2,89	0,74	25%	2	5
ESTABILIDADE						
A - Est1: Permanecer indefinidamente na minha organização	37	3,32	1,18	35%	1	5
A - Est2: Pretender ficar aqui muito tempo	37	3,41	1,32	39%	1	5
A - Est3: Continuar a trabalhar aqui	37	3,84	1,09	28%	1	5
A - Est4: Não fazer planos para trabalhar em outro lugar	37	3,54	1,30	37%	1	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

Os valores médios observados apresentam valores superiores para os itens da Lealdade, seguidos dos itens do Suporte ao Desempenho e da Estabilidade, depois dos itens do Desenvolvimento, com valores médios superiores ao ponto intermédio da escala de medida para todos estes itens; depois dos itens da Empregabilidade, com valores médios próximos do ponto intermédio da escala; sendo inferiores para os itens do Curto Prazo e ainda mais das Limitações, com valores médios inferiores ao ponto intermédio da escala.

Ilustram-se graficamente as frequências relativas, em percentagem, das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”.

Gráfico 1:



Gráfico 2:

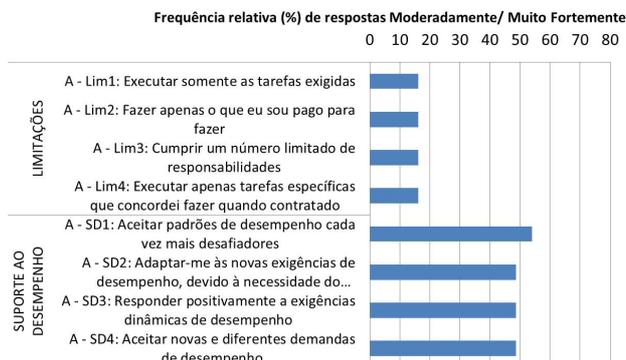


Gráfico 3:

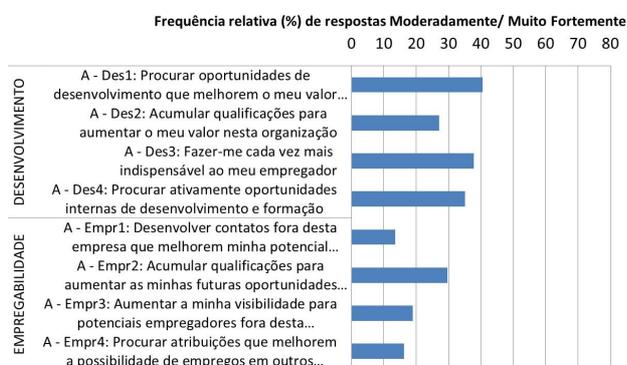
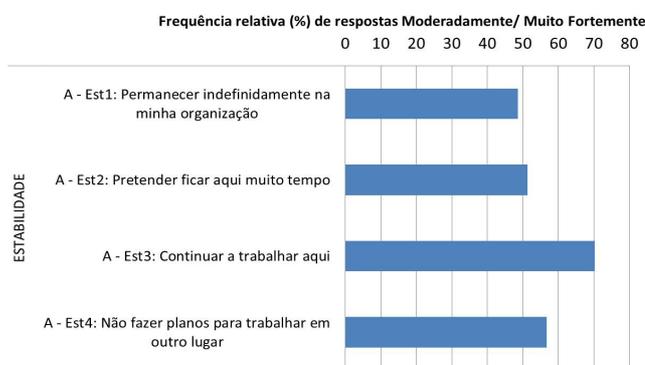


Gráfico 4:



A frequência das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente” apresenta os valores ilustrados, sendo as comparações relativas entre as dimensões semelhantes às realizadas para os valores médios.

6.3.3. Grande Retalho Seção B - Percepção que o empregado tem das obrigações da sua empresa para consigo

Apresentados os resultados da percepção que os operadores da empresa *Dispensa XL* tem das suas obrigações, o ponto 6.3.3 funcionará precisamente para medir o inverso, ou seja, a percepção que os operadores terão das obrigações da *Dispensa XL* para consigo, expressa na Tabela 12. A exemplo do ponto 6.3.2, o ponto 6.3.3 também tem o intuito de estudar as

dimensões da Lealdade, Limitações, Suporte ao Desempenho, Desenvolvimento, e Empregabilidade. É através destas duas Seções que se irá conseguir saber a predominância do tipo de contrato na *Dispensa XL*: Relacional, Equilibrado ou Transacional.

Como na Seção A, também na Seção B será apresentada uma tabela, neste caso a Tabela 13, com os dados estatísticos da média, do coeficiente de variação e o desvio padrão.

Os Gráficos 5 e 6 serão indicadores da frequência de respostas entre o *Moderadamente* e *Muito Fortemente*.

TABELA 12

Tabela de frequências de respostas – Seção B – Grande Retalho

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LEALDADE										
B - Leal1: Preocupa-se para com o meu bem-estar	5	13,5%	3	8,1%	24	64,9%	5	13,5%		
B - Leal2: É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	5	13,5%	2	5,4%	26	70,3%	4	10,8%		
B - Leal3: Toma decisões com os meus interesses em mente	5	13,5%	3	8,1%	26	70,3%	3	8,1%		
B - Leal4: Preocupa-se com o meu bem estar em longo prazo	5	13,5%	2	5,4%	27	73,0%	3	8,1%		
LIMITAÇÕES										
B - Lim1: Oferece-me envolvimento limitado na organização	6	16,2%	15	40,5%	10	27,0%	5	13,5%	1	2,7%
B - Lim2: Dá-me formação somente para o meu trabalho atual	5	13,5%	18	48,6%	11	29,7%	2	5,4%	1	2,7%
B - Lim3: Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidade bem definida	5	13,5%	17	45,9%	12	32,4%	2	5,4%	1	2,7%
B - Lim4: Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	4	10,8%	17	45,9%	11	29,7%	4	10,8%	1	2,7%
SUPORTE AO DESEMPENHO										
B - SD1: Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho			6	16,2%	16	43,2%	15	40,5%		
B - SD2: Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização			6	16,2%	15	40,5%	15	40,5%	1	2,7%
B - SD3: Apoia-me para eu atingir metas cada vez maiores	1	2,7%	6	16,2%	14	37,8%	12	32,4%	4	10,8%
B - SD4: Possibilita ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho			6	16,2%	15	40,5%	14	37,8%	2	5,4%
DESENVOLVIMENTO										

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
B - Des1: Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	2	5,4%	8	21,6%	13	35,1%	13	35,1%	1	2,7%
B - Des2: Oferece-me oportunidades de desenvolvimento com a companhia	2	5,4%	7	18,9%	15	40,5%	13	35,1%		
B - Des3: Estimula o meu progresso dentro desta organização	1	2,7%	8	21,6%	14	37,8%	14	37,8%		
B - Des4: Oferece-me oportunidades de promoção	2	5,4%	7	18,9%	13	35,1%	14	37,8%	1	2,7%
EMPREGABILIDADE										
B - Empr1: Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	1	2,7%	14	37,8%	18	48,6%	3	8,1%	1	2,7%
B - Empr2: Atribui-me tarefas que aumentam as minhas Hipóteses de empregabilidade	1	2,7%	8	21,6%	19	51,4%	9	24,3%		
B - Empr3: Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia	1	2,7%	8	21,6%	16	43,2%	12	32,4%		
B - Empr4: Viabiliza contatos que criam oportunidades de emprego em outro lugar	1	2,7%	6	16,2%	18	48,6%	12	32,4%		

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

TABELA 13
Estatísticas – Seção B – Grande Retalho

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
LEALDADE						
B - Leal1: Preocupa-se para com o meu bem-estar	37	2,78	0,85	31%	1	4
B - Leal2: É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	37	2,78	0,82	29%	1	4
B - Leal3: Toma decisões com os meus interesses em mente	37	2,73	0,80	29%	1	4
B - Leal4: Preocupa-se com o meu bem estar em longo prazo	37	2,76	0,80	29%	1	4
LIMITAÇÕES						
B - Lim1: Oferece-me envolvimento limitado na organização	37	2,46	1,02	41%	1	5
B - Lim2: Dá-me formação somente para o meu trabalho atual	37	2,35	0,89	38%	1	5
B - Lim3: Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidade bem definida	37	2,38	0,89	38%	1	5
B - Lim4: Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	37	2,49	0,93	37%	1	5
SUPORTE AO DESEMPENHO						
B - SD1: Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho	37	3,24	0,72	22%	2	4
B - SD2: Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da	37	3,30	0,78	24%	2	5

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
organização						
B - SD3: Apoia-me para eu atingir metas cada vez maiores	37	3,32	0,97	29%	1	5
B - SD4: Possibilita ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho	37	3,32	0,82	25%	2	5
DESENVOLVIMENTO						
B - Des1: Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	37	3,08	0,95	31%	1	5
B - Des2: Oferece-me oportunidades de desenvolvimento com a companhia	37	3,05	0,88	29%	1	4
B - Des3: Estimula o meu progresso dentro desta organização	37	3,11	0,84	27%	1	4
B - Des4: Oferece-me oportunidades de promoção	37	3,14	0,95	30%	1	5
EMPREGABILIDADE						
B - Empr1: Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	37	2,70	0,78	29%	1	5
B - Empr2: Atribui-me tarefas que aumentam as minhas Hipóteses de empregabilidade	37	2,97	0,76	26%	1	4
B - Empr3: Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia	37	3,05	0,81	27%	1	4
B - Empr4: Viabiliza contatos que criam oportunidades de emprego em outro lugar	37	3,11	0,77	25%	1	4

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

Para a Seção B, do grande retalho os valores médios observados apresentam os valores mais altos nos itens do Suporte ao Desempenho, seguidos dos itens do Desenvolvimento e Empregabilidade, com valores médios próximos do ponto intermédio da escala; seguidos pelos itens da Lealdade, sendo inferiores para os itens das Limitações, todos com valores médios inferiores ao ponto intermédio da escala.

Ilustram-se graficamente as frequências relativas, em percentagem, das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”.

Gráfico 5:

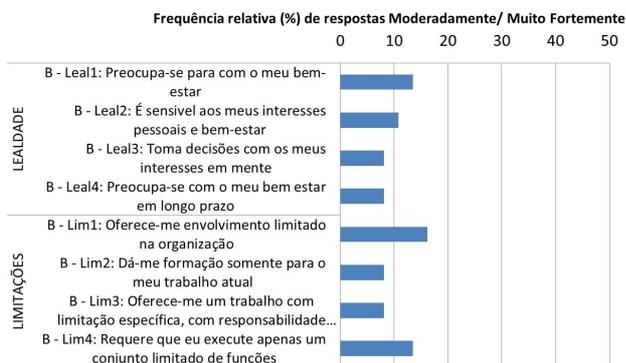
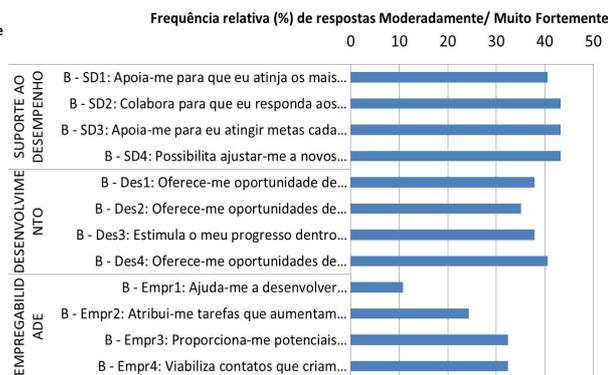


Gráfico 6:



A frequência das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente” apresenta os valores ilustrados, sendo as comparações relativas entre as dimensões semelhantes às realizadas para os valores médios.

6.3.4 Grande Retalho Seção C - Perceção do Contrato Psicológico transitório

Neste ponto, através da Tabela 14, são apresentados os dados com vista à medição do Contrato Transicional no grande retalho. Este tipo de contrato tem a particularidade de decorrer num período de transição. Devido a estes fatos, as dimensões que são avaliadas são a Incerteza, a Desconfiança e o Desgaste.

TABELA 14

Tabela de frequências de respostas- Seção C – Grande Retalho

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
FALTA DE CONFIANÇA										
C - FC1: Retém informações dos seus colaboradores	3	8,1%	15	40,5%	7	18,9%	10	27,0%	2	5,4%
C - FC2: Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores	3	8,1%	16	43,2%	12	32,4%	5	13,5%	1	2,7%

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
C - FC3: Promove mudanças sem me envolver a mim ou aos demais colaboradores			11	29,7%	12	32,4%	13	35,1%	1	2,7%
C - FC4: Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais colaboradores			11	29,7%	15	40,5%	10	27,0%	1	2,7%
INCERTEZA										
C - Inc1: Dificil de prever a direção futura das suas relações comigo	1	2,7%	21	56,8%	9	24,3%	5	13,5%	1	2,7%
C - Inc2: Um futuro incerto quanto às relações comigo	1	2,7%	22	59,5%	9	24,3%	3	8,1%	2	5,4%
C - Inc3: Incerteza quanto aos seus compromissos com os seus colaboradores em geral	2	5,4%	20	54,1%	9	24,3%	4	10,8%	2	5,4%
C - Inc4: Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	2	5,4%	20	54,1%	9	24,3%	4	10,8%	2	5,4%
DESGASTE										
C - Desg1: Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno	2	5,4%	5	13,5%	15	40,5%	10	27,0%	5	13,5%
C - Desg2: Diminuição de benefícios nos próximos anos seguintes	1	2,7%	7	18,9%	16	43,2%	7	18,9%	6	16,2%
C - Desg3: Estagnação ou redução de salários enquanto mais eu trabalho aqui	1	2,7%	5	13,5%	14	37,8%	10	27,0%	7	18,9%
C - Desg4: Cada vez mais trabalho por um salário menor	1	2,7%	7	18,9%	15	40,5%	7	18,9%	7	18,9%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

Seguindo o mesmo modelo de apresentação de resultados da Seção A e B, a Tabela 15 pretende demonstrar as estatísticas referentes à Seção C, que diz respeito aos dados estatísticos inerentes às respostas dos operadores do grande retalho quanto à sua perceção do contrato transicional na *Dispensa XL*.

TABELA 15
Estatísticas – Seção C – Grande Retalho

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
FALTA DE CONFIANÇA						
C - FC1: Retém informações dos seus colaboradores	37	2,81	1,10	39%	1	5
C - FC2: Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores	37	2,59	0,93	36%	1	5
C - FC3: Promove mudanças sem me envolver a mim ou aos demais colaboradores	37	3,11	0,88	28%	2	5
C - FC4: Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais colaboradores	37	3,03	0,83	28%	2	5
INCERTEZA						
C - Inc1: Difícil de prever a direção futura das suas relações comigo	37	2,57	0,87	34%	1	5
C - Inc2: Um futuro incerto quanto às relações comigo	37	2,54	0,90	35%	1	5
C - Inc3: Incerteza quanto aos seus compromissos com os seus colaboradores em geral	37	2,57	0,96	37%	1	5
C - Inc4: Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	37	2,57	0,96	37%	1	5
DESGASTE						
C - Desg1: Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno	37	3,30	1,05	32%	1	5
C - Desg2: Diminuição de benefícios nos próximos anos seguintes	37	3,27	1,04	32%	1	5
C - Desg3: Estagnação ou redução de salários enquanto mais eu trabalho aqui	37	3,46	1,04	30%	1	5
C - Desg4: Cada vez mais trabalho por um salário menor	37	3,32	1,08	33%	1	5

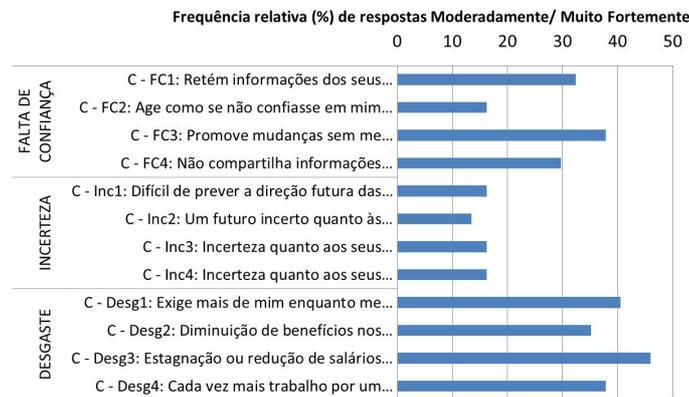
Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

Os valores médios observados na Seção C apresentam valores superiores para os itens do Desgaste, com valores médios superiores ao ponto intermédio da escala; seguidos dos itens da Falta de Confiança e Incerteza, com valores médios inferiores ao ponto intermédio da escala.

Ilustram-se graficamente as frequências relativas, em percentagem, das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”.

Gráfico 7:



A frequência das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente” apresenta os valores ilustrados, sendo as comparações relativas entre as dimensões semelhantes às realizadas para os valores médios.

6.3.5. Grande Retalho Seção D - justiça percebida e satisfação

Para terminar a apresentação dos resultados do inquérito de Rousseau (2008), que os operadores da *Dispensa XL* participaram, é apresentada a Seção D.

Nesta Seção D o intuito passa por medir a justiça percebida dos empregados da *Dispensa XL*, através do que eles acreditam estar a oferecer à *Dispensa XL* (perguntas D1; D2), quer através do que acreditam estar a receber por parte desta (perguntas D3; D4). A última pergunta desta seção prende-se com a satisfação dos empregados.

Como nas outras seções são também apresentados os dados estatísticos através da Tabela 17, e os gráficos de percentagem quanto à frequência de respostas Moderadamente e Muito Fortemente, onde é visível que os empregados têm uma ideia que estão cumprir as suas promessas e os seus compromissos com a sua empresa melhor do que a sua empresa consigo.

TABELA 16

Tabela de frequências de respostas – Seção D – Grande Retalho

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
DESEMPENHO DOS EMPREGADOS										
D - Des1: Em geral, quanto tem cumprido os seus compromissos com o seu empregador			1	2,7%	5	13,5%	21	56,8%	10	27,0%
D - Des2: De um modo geral, quanto cumpre com as suas promessas com o seu empregador					6	16,2%	24	64,9%	7	18,9%
DESEMPENHO DO EMPREGADOR										
D - Des1: Em geral, quanto o seu empregador cumpre os seus compromissos consigo	2	5,4%	3	8,1%	17	45,9%	10	27,0%	5	13,5%
D - Des2: De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas	4	10,8%	5	13,5%	16	43,2%	10	27,0%	2	5,4%
SATISFAÇÃO										
D - Sat1: De um modo geral, qual o seu grau de satisfação			6	16,2%	14	37,8%	13	35,1%	4	10,8%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

TABELA 17

Estatísticas – Seção D – Grande Retalho

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
DESEMPENHO DOS EMPREGADOS						
D - Des1: Em geral, quanto tem cumprido os seus compromissos com o seu empregador	37	4,08	0,72	18%	2	5
D - Des2: De um modo geral, quanto cumpre com as suas promessas com o seu empregador	37	4,03	0,60	15%	3	5
DESEMPENHO DO EMPREGADOR						
D - Des1: Em geral, quanto o seu empregador cumpre os seus compromissos consigo	37	3,35	1,01	30%	1	5
D - Des2: De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas	37	3,03	1,04	34%	1	5
SATISFAÇÃO						
D - Sat1: De um modo geral, qual o seu grau de satisfação	37	3,41	0,90	26%	2	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

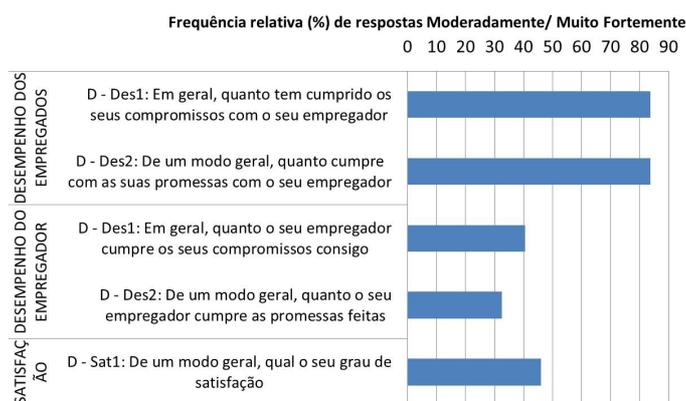
1-Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente

Por fim, na Seção D que visa medir a justiça percebida, os valores médios observados

apresentam valores, superiores para os itens do Desempenho dos Empregado, com valores médios superiores ao ponto intermédio da escala; depois da Satisfação e Desempenho do Empregador, com valores médios próximos do ponto intermédio da escala.

Ilustram-se graficamente as frequências relativas, em percentagem, das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”.

Gráfico 8:



A frequência das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente” são apresentados pelo Gráfico 8, sendo as comparações relativas entre as dimensões semelhantes às realizadas para os valores médios.

6.4. Amostra Pequeno Retalho

Apresentados os dados do grande retalho, o ponto 6.4 apresenta os resultados obtidos com a população do pequeno retalho, que funciona como elemento de comparação nesta dissertação.

6.4.1. Pequeno Retalho Seção E - Caracterização Sociodemográfica

Como explicado no ponto 4.3- *Procedimento e Recolha de Dados*, a amostra do pequeno retalho recaiu sobre os 40 melhores clientes que abasteciam na empresa *Dispensa*

XL. Dos 40 questionários entregues, 36 foram considerados válidos, pois 3 não foram devidamente preenchidos e 1 não foi entregue. As características sociodemográficas destes 36 clientes são apresentadas nas seguintes tabelas: Tabela 18 (Caraterização Sexo), Tabela 19 (Caraterização Idade), Tabela 20 (Caraterização Habilitações Literárias), Tabela 21 (Caraterização Antiguidade na Empresa) e Tabela 22 (Caraterização Salário).

TABELA 18

Caraterização Sexo – Pequeno Retalho

	Frequência	Percentagem
Masculino	26	72,2
Feminino	10	27,8
Total	36	100,0

No pequeno retalho, 72% são do sexo masculino e os restantes 28% do sexo feminino.

TABELA 19

Caraterização Idade – Pequeno Retalho

	Frequência	Percentagem
18-21	2	5,6
22-30	13	36,1
31-40	12	33,3
41-50	5	13,9
51-60	4	11,1
Total	36	100,0

Relativamente à idade é possível observar que 6% apresentam 18-21 anos, 36% têm 22-30 anos, 33% têm 31-40 anos, 14% apresentam 41-50 anos e 11% têm 51-60 anos.

TABELA 20

Caraterização Habilitações Literárias – Pequeno Retalho

	Frequência	Percentagem
Ensino Básico	12	33,3
Ensino Secundário	17	47,2
Frequência Académica	4	11,1
Licenciatura	3	8,3
Total	36	100,0

Quanto às habilitações literárias no pequeno retalho, 34% apresentam Ensino Básico, 47% têm Ensino Secundário, 11% têm Frequência Académica e 8% apresentam Licenciatura.

TABELA 21

Caraterização Antiguidade na Empresa – Pequeno Retalho

	Frequência	Percentagem
Menos de 1 Ano	5	13,9
1 - 3 anos	14	38,9
3 - 5 anos	6	16,7
5 - 10 anos	9	25,0
+ 10 anos	2	5,6
Total	36	100,0

No pequeno retalho, 14% têm menos de 1 ano na empresa, 39% têm 1-3 anos, 17% têm 3-5 anos, 25% apresentam 5-10 anos e 5% têm mais de 10 anos.

TABELA 22

Caraterização Salário – Pequeno Retalho

	Frequência	Porcentagem
480 € - 550 €	5	13,9
550 € - 700 €	20	55,6
700 € - 800 €	8	22,2
800 € - 1000 €	3	8,3
+1000 €	0	0,0
Total	36	100,0

Para finalizar, no pequeno retalho 14% auferem 480 € – 550 € de salário, 56% recebem 550 € – 700 €, 22% auferem 700 € – 800 €, 8% recebem 800 € – 1000 € e nenhum recebe mais de 1000 €.

6.4.2. Pequeno Retalho - Seção A - Percepção que o empregado tem das suas obrigações para a empresa

Este é o ponto onde, e a exemplo do que foi feito para o grande retalho, são apresentadas a frequência de respostas para a Seção A, onde visa medir a percepção que os empregados do pequeno retalho têm das suas obrigações para a empresa.

TABELA 23

Tabela de frequências de respostas – Seção A – Pequeno Retalho

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CURTO PRAZO										
A - CP1: Desistir quando eu quiser	5	13,9%	6	16,7%	10	27,8%	3	8,3%	12	33,3%
A - CP2: Não ter obrigações futuras para com a minha organização	2	5,6%	10	27,8%	5	13,9%	8	22,2%	11	30,6%
A - CP3: Sair a qualquer momento que eu escolher	1	2,8%	8	22,2%	7	19,4%	8	22,2%	12	33,3%

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A - CP4: Não ter nenhuma obrigação de permanecer na empresa			8	22,2%	11	30,6%	8	22,2%	9	25,0%
LEALDADE										
A - Leal1: Fazer sacrifícios pessoais para a minha organização	1	2,8%	6	16,7%	16	44,4%	8	22,2%	5	13,9%
A - Leal2: Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da minha organização	2	5,6%	5	13,9%	13	36,1%	12	33,3%	4	11,1%
A - Leal3: Proteger a imagem da minha organização			3	8,3%	16	44,4%	12	33,3%	5	13,9%
A - Leal4: Comprometer-me pessoalmente para com a minha organização	1	2,8%	3	8,3%	14	38,9%	13	36,1%	5	13,9%
LIMITAÇÕES										
A - Lim1: Executar somente as tarefas exigidas	8	22,2%	14	38,9%	8	22,2%	4	11,1%	2	5,6%
A - Lim2: Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	10	27,8%	8	22,2%	10	27,8%	5	13,9%	3	8,3%
A - Lim3: Cumprir um número limitado de responsabilidades	7	19,4%	10	27,8%	13	36,1%	3	8,3%	3	8,3%
A - Lim4: Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	8	22,2%	9	25,0%	13	36,1%	3	8,3%	3	8,3%
SUPORTE AO DESEMPENHO										
A - SD1: Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiadores	1	2,8%	2	5,6%	17	47,2%	15	41,7%	1	2,8%
A - SD2: Adaptar-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio	1	2,8%	2	5,6%	18	50,0%	11	30,6%	4	11,1%
A - SD3: Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho			3	8,3%	19	52,8%	13	36,1%	1	2,8%
A - SD4: Aceitar novas e diferentes demandas de desempenho			5	13,9%	21	58,3%	8	22,2%	2	5,6%
DESENVOLVIMENTO										
A - Des1: Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para esse empregador			5	13,9%	21	58,3%	7	19,4%	3	8,3%
A - Des2: Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização	1	2,8%	6	16,7%	18	50,0%	8	22,2%	3	8,3%
A - Des3: Fazer-me cada vez mais indispensável ao meu empregador	1	2,8%	6	16,7%	14	38,9%	12	33,3%	3	8,3%

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A - Des4: Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e formação	1	2,8%	5	13,9%	15	41,7%	10	27,8%	5	13,9%
EMPREGABILIDADE										
A - Empr1: Desenvolver contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira	1	2,8%	5	13,9%	15	41,7%	6	16,7%	9	25,0%
A - Empr2: Acumular qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares	1	2,8%	5	13,9%	13	36,1%	10	27,8%	7	19,4%
A - Empr3: Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia	1	2,8%	5	13,9%	14	38,9%	12	33,3%	4	11,1%
A - Empr4: Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares	1	2,8%	4	11,1%	15	41,7%	9	25,0%	7	19,4%
ESTABILIDADE										
A - Est1: Permanecer indefinidamente na minha organização	11	30,6%	2	5,6%	12	33,3%	9	25,0%	2	5,6%
A - Est2: Pretender ficar aqui muito tempo	10	27,8%	5	13,9%	10	27,8%	11	30,6%		
A - Est3: Continuar a trabalhar aqui	9	25,0%	6	16,7%	11	30,6%	8	22,2%	2	5,6%
A - Est4: Não fazer planos para trabalhar em outro lugar	11	30,6%	5	13,9%	9	25,0%	9	25,0%	2	5,6%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

Na Tabela 24, são apresentados os dados estatísticos referentes à média, desvio padrão, e coeficiente de variação da Seção A, dos operados do pequeno retalho. Através da média, é possível verificar que o valor mais alto nesta seção foi na dimensão Curto Prazo na questão:” *Sair a qualquer momento que eu escolher*”.

TABELA 24

Estatísticas – Seção A – Pequeno Retalho

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
CURTO PRAZO						
A - CP1: Desistir quando eu quiser	36	3,31	1,45	44%	1	5
A - CP2: Não ter obrigações futuras para com a minha organização	36	3,44	1,34	39%	1	5
A - CP3: Sair a qualquer momento que eu escolher	36	3,61	1,25	35%	1	5
A - CP4: Não ter nenhuma obrigação de permanecer na empresa	36	3,50	1,11	32%	2	5
LEALDADE						
A - Leal1: Fazer sacrifícios pessoais para a minha organização	36	3,28	1,00	31%	1	5
A - Leal2: Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da minha organização	36	3,31	1,04	31%	1	5
A - Leal3: Proteger a imagem da minha organização	36	3,53	0,84	24%	2	5
A - Leal4: Comprometer-me pessoalmente para com a minha organização	36	3,50	0,94	27%	1	5
LIMITAÇÕES						
A - Lim1: Executar somente as tarefas exigidas	36	2,39	1,13	47%	1	5
A - Lim2: Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	36	2,53	1,28	50%	1	5
A - Lim3: Cumprir um número limitado de responsabilidades	36	2,58	1,16	45%	1	5
A - Lim4: Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	36	2,56	1,18	46%	1	5
SUPORTE AO DESEMPENHO						
A - SD1: Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiadores	36	3,36	0,76	23%	1	5
A - SD2: Adaptar-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio	36	3,42	0,87	26%	1	5
A - SD3: Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	36	3,33	0,68	20%	2	5
A - SD4: Aceitar novas e diferentes demandas de desempenho	36	3,19	0,75	23%	2	5
DESENVOLVIMENTO						
A - Des1: Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o	36	3,22	0,80	25%	2	5

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
<hr/>						
meu valor para esse empregador						
A - Des2: Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização	36	3,17	0,91	29%	1	5
A - Des3: Fazer-me cada vez mais indispensável ao meu empregador	36	3,28	0,94	29%	1	5
A - Des4: Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e formação	36	3,36	0,99	29%	1	5
<hr/>						
EMPREGABILIDADE						
<hr/>						
A - Empr1: Desenvolver contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira	36	3,47	1,11	32%	1	5
A - Empr2: Acumular qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares	36	3,47	1,06	30%	1	5
A - Empr3: Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia	36	3,36	0,96	29%	1	5
A - Empr4: Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares	36	3,47	1,03	30%	1	5
<hr/>						
ESTABILIDADE						
<hr/>						
A - Est1: Permanecer indefinidamente na minha organização	36	2,69	1,31	48%	1	5
A - Est2: Pretender ficar aqui muito tempo	36	2,61	1,20	46%	1	4
A - Est3: Continuar a trabalhar aqui	36	2,67	1,24	47%	1	5
A - Est4: Não fazer planos para trabalhar em outro lugar	36	2,61	1,32	50%	1	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente

Na Seção A, para medir a perceção que o empregado do pequeno retalho tem das suas obrigações para com a sua empresa, são apresentados valores superiores para os itens do Curto Prazo, da Lealdade, do Suporte ao Desempenho e da Empregabilidade, depois dos itens do Desenvolvimento, com valores médios superiores ao ponto intermédio da escala de medida para todos estes itens; depois dos itens da Estabilidade, e das Limitações, com valores médios

inferiores ao ponto intermédio da escala.

Ilustram-se graficamente as frequências relativas, em percentagem, das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”.

Gráfico 9:



Gráfico 10:

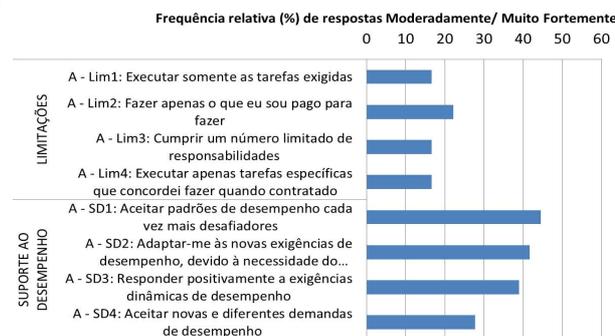


Gráfico 11:

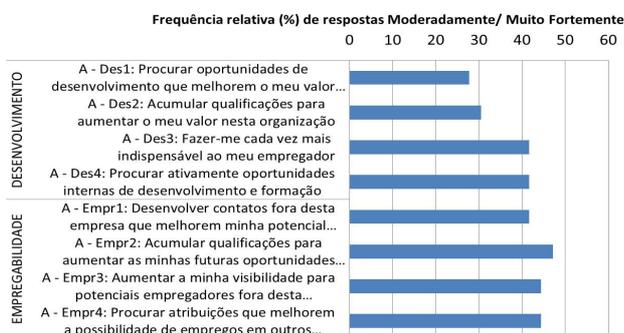
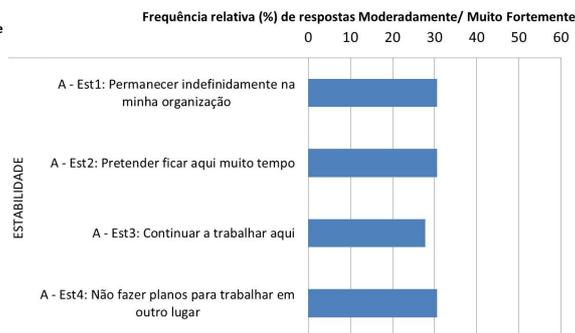


Gráfico 12:



A frequência das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente” apresenta os valores ilustrados, sendo as comparações relativas entre as dimensões semelhantes às realizadas para os valores médios, com o Curto prazo a ter os nos seus itens os valores médios mais altos entre as restantes dimensões (3,31;3,44;3,61;3,50).

6.1.2.3. Pequeno Retalho Seção B - Perceção que o empregado tem das obrigações da sua empresa para consigo

Através da Tabela 25, onde são apresentadas as frequências das respostas da Seção B,

e da Tabela 26 que evidencia os dados estatísticos, com o ponto 6.1.2.3 já foram apresentados todos os resultados que visam medir a predominância do tipo de Contrato Psicológico, entre Relacional, Transacional ou Equilibrado. Este ponto visa, assim, apresentar os resultados e a sua frequência da percepção que o empregado tem das obrigações da sua empresa para consigo.

São igualmente apresentados, os gráficos de frequência das respostas *Moderadamente* e *Muito Fortemente*.

TABELA 25

Tabela de frequências de respostas – Seção B – Pequeno Retalho

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LEALDADE										
B - Leal1: Preocupa-se para com o meu bem-estar	1	2,8%	7	19,4%	14	38,9%	13	36,1%	1	2,8%
B - Leal2: É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	1	2,8%	7	19,4%	13	36,1%	12	33,3%	3	8,3%
B - Leal3: Toma decisões com os meus interesses em mente	3	8,3%	6	16,7%	13	36,1%	13	36,1%	1	2,8%
B - Leal4: Preocupa-se com o meu bem estar em longo prazo	2	5,6%	9	25,0%	11	30,6%	14	38,9%		
LIMITAÇÕES										
B - Lim1: Oferece-me envolvimento limitado na organização	3	8,3%	12	33,3%	16	44,4%	5	13,9%		
B - Lim2: Dá-me formação somente para o meu trabalho atual	3	8,3%	12	33,3%	17	47,2%	3	8,3%	1	2,8%
B - Lim3: Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidade bem definida	2	5,6%	10	27,8%	16	44,4%	7	19,4%	1	2,8%
B - Lim4: Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	5	13,9%	8	22,2%	17	47,2%	4	11,1%	2	5,6%
SUPORTE AO DESEMPENHO										
B - SD1: Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho	1	2,8%	9	25,0%	19	52,8%	7	19,4%		
B - SD2: Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização	1	2,8%	7	19,4%	22	61,1%	5	13,9%	1	2,8%
B - SD3: Apoia-me para eu atingir metas cada vez maiores	2	5,6%	4	11,1%	23	63,9%	7	19,4%		
B - SD4: Possibilita ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho	2	5,6%	4	11,1%	20	55,6%	9	25,0%	1	2,8%
DESENVOLVIMENTO										
B - Des1: Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	3	8,3%	13	36,1%	12	33,3%	8	22,2%		

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
B - Des2: Oferece-me oportunidades de desenvolvimento com a companhia	1	2,8%	13	36,1%	17	47,2%	5	13,9%		
B - Des3: Estimula o meu progresso dentro desta organização	1	2,8%	13	36,1%	17	47,2%	5	13,9%		
B - Des4: Oferece-me oportunidades de promoção	3	8,3%	13	36,1%	14	38,9%	6	16,7%		
EMPREGABILIDADE										
B - Empr1: Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	3	8,3%	14	38,9%	14	38,9%	5	13,9%		
B - Empr2: Atribui-me tarefas que aumentam as minhas Hipóteses de empregabilidade	1	2,8%	12	33,3%	19	52,8%	3	8,3%	1	2,8%
B - Empr3: Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia	1	2,8%	16	44,4%	13	36,1%	6	16,7%		
B - Empr4: Viabiliza contatos que criam oportunidades de emprego em outro lugar	2	5,6%	11	30,6%	18	50,0%	4	11,1%	1	2,8%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

TABELA 26

Estatísticas – Seção B – Pequeno Retalho

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
LEALDADE						
B - Leal1: Preocupa-se para com o meu bem-estar	36	3,17	0,88	28%	1	5
B - Leal2: É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	36	3,25	0,97	30%	1	5
B - Leal3: Toma decisões com os meus interesses em mente	36	3,08	1,00	32%	1	5
B - Leal4: Preocupa-se com o meu bem estar em longo prazo	36	3,03	0,94	31%	1	4
LIMITAÇÕES						
B - Lim1: Oferece-me envolvimento limitado na organização	36	2,64	0,83	32%	1	4
B - Lim2: Dá-me formação somente para o meu trabalho atual	36	2,64	0,87	33%	1	5
B - Lim3: Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidade bem definida	36	2,86	0,90	31%	1	5
B - Lim4: Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	36	2,72	1,03	38%	1	5
SUORTE AO DESEMPENHO						
B - SD1: Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho	36	2,89	0,75	26%	1	4
B - SD2: Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização	36	2,94	0,75	26%	1	5
B - SD3: Apoia-me para eu atingir metas cada vez maiores	36	2,97	0,74	25%	1	4

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
B - SD4: Possibilita ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho	36	3,08	0,84	27%	1	5
DESENVOLVIMENTO						
B - Des1: Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	36	2,69	0,92	34%	1	4
B - Des2: Oferece-me oportunidades de desenvolvimento com a companhia	36	2,72	0,74	27%	1	4
B - Des3: Estimula o meu progresso dentro desta organização	36	2,72	0,74	27%	1	4
B - Des4: Oferece-me oportunidades de promoção	36	2,64	0,87	33%	1	4
EMPREGABILIDADE						
B - Empr1: Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	36	2,58	0,84	33%	1	4
B - Empr2: Atribui-me tarefas que aumentam as minhas Hipóteses de empregabilidade	36	2,75	0,77	28%	1	5
B - Empr3: Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia	36	2,67	0,79	30%	1	4
B - Empr4: Viabiliza contatos que criam oportunidades de emprego em outro lugar	36	2,75	0,84	31%	1	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

Relativamente a esta Seção B, os valores médios observados para as dimensões da Lealdade, Limitações, Suporte ao Desenvolvimento e Empregabilidade, apresentam variações, tendo os itens da mesma dimensão valores semelhantes, superiores para os itens da Lealdade e Suporte ao Desempenho, com valores médios próximos do ponto intermédio da escala; seguidos pelos itens das Limitações, do Desenvolvimento e da Empregabilidade, todos com valores médios inferiores ao ponto intermédio da escala. Nos 4 itens da dimensão Limitações (2,64;2,64;2,86;2,72), na dimensão do Desenvolvimento (2,69;2,72;2,72, 2,64), na Dimensão Empregabilidade (2,58;2,75;2,67;2,75), como é possível observar os seus valores médios são inferiores a 3, ponto intermédio da Escala de *Likert*.

Ilustram-se graficamente as frequências relativas, em percentagem, das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”.

Gráfico 13:

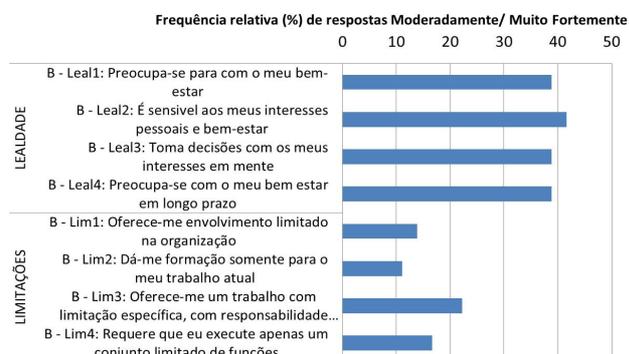
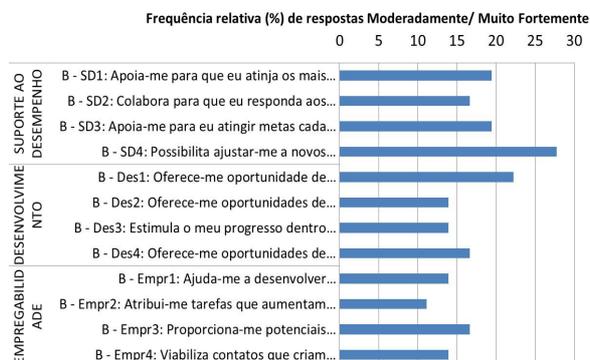


Gráfico 14:



A frequência das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente” apresenta os valores ilustrados, sendo as comparações relativas entre as dimensões semelhantes às realizadas para os valores médios. (Anexo 4)

6.4.4. Pequeno Retalho Seção C - Percepção do Contrato Psicológico transitório

Este será o ponto responsável pela apresentação de resultados da percepção do Contrato Psicológico Transitório dos empregados do pequeno retalho.

A Tabela 27 e a Tabela 28 têm uma importância acrescida, pois a predominância do Contrato Psicológico Transitório no pequeno retalho representa a segunda hipótese desta dissertação.

TABELA 27

Tabela de frequências de respostas – Seção C – Pequeno Retalho

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
FALTA DE CONFIANÇA										
C - FC1: Retém informações dos seus colaboradores	7	19,4%	5	13,9%	11	30,6%	10	27,8%	3	8,3%
C - FC2: Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores	6	16,7%	5	13,9%	15	41,7%	5	13,9%	5	13,9%
C - FC3: Promove mudanças sem me envolver a mim ou aos demais colaboradores	4	11,1%	8	22,2%	10	27,8%	10	27,8%	4	11,1%

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
C - FC4: Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais colaboradores	4	11,1%	5	13,9%	17	47,2%	6	16,7%	4	11,1%
INCERTEZA										
C - Inc1: Difícil de prever a direção futura das suas relações comigo	2	5,6%	7	19,4%	20	55,6%	7	19,4%		
C - Inc2: Um futuro incerto quanto às relações comigo			7	19,4%	16	44,4%	10	27,8%	3	8,3%
C - Inc3: Incerteza quanto aos seus compromissos com os seus colaboradores em geral			8	22,2%	18	50,0%	6	16,7%	4	11,1%
C - Inc4: Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	1	2,8%	7	19,4%	16	44,4%	9	25,0%	3	8,3%
DESGASTE										
C - Desg1: Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno			5	13,9%	9	25,0%	15	41,7%	7	19,4%
C - Desg2: Diminuição de benefícios nos próximos anos seguintes			3	8,3%	12	33,3%	8	22,2%	13	36,1%
C - Desg3: Estagnação ou redução de salários enquanto mais eu trabalho aqui			1	2,8%	13	36,1%	10	27,8%	12	33,3%
C - Desg4: Cada vez mais trabalho por um salário menor			2	5,6%	15	41,7%	5	13,9%	14	38,9%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

A tabela 28 apresenta os dados estatísticos da Seção C do pequeno retalho onde é notório que os valores mais elevados são na Dimensão Desgaste.

TABELA 28
Estatísticas – Seção C – Pequeno Retalho

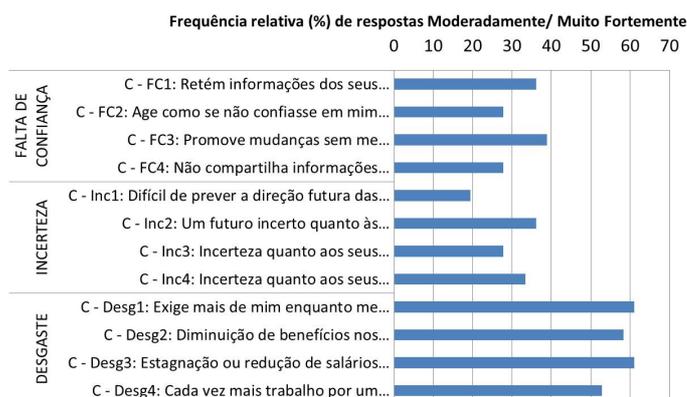
	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
FALTA DE CONFIANÇA						
C - FC1: Retém informações dos seus colaboradores	36	2,92	1,25	43%	1	5
C - FC2: Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores	36	2,94	1,24	42%	1	5
C - FC3: Promove mudanças sem me envolver a mim ou aos demais colaboradores	36	3,06	1,19	39%	1	5
C - FC4: Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais colaboradores	36	3,03	1,11	37%	1	5
INCERTEZA						
C - Inc1: Difícil de prever a direção futura das suas relações comigo	36	2,89	0,78	27%	1	4

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
C - Inc2: Um futuro incerto quanto às relações comigo	36	3,25	0,87	27%	2	5
C - Inc3: Incerteza quanto aos seus compromissos com os seus colaboradores em geral	36	3,17	0,91	29%	2	5
C - Inc4: Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	36	3,17	0,94	30%	1	5
DESGASTE						
C - Desg1: Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno	36	3,67	0,96	26%	2	5
C - Desg2: Diminuição de benefícios nos próximos anos seguintes	36	3,86	1,02	26%	2	5
C - Desg3: Estagnação ou redução de salários enquanto mais eu trabalho aqui	36	3,92	0,91	23%	2	5
C - Desg4: Cada vez mais trabalho por um salário menor	36	3,86	1,02	26%	2	5

Relativamente à Seção C, tendo os itens da mesma dimensão valores semelhantes, apresentam valores superiores para os itens do Desgaste, com valores médios superiores ao ponto intermédio da escala; seguidos dos itens da Incerteza e Falta de Confiança, com valores médios próximos do ponto intermédio da escala.

Ilustram-se graficamente as frequências relativas, em percentagem, das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”.

Gráfico 15:



A frequência das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente” apresenta os valores ilustrados, sendo as comparações relativas entre as dimensões semelhantes às realizadas para os valores médios.

6.4.5. Pequeno Retalho Seção D – Justiça Percebida e Satisfação

O ponto 6.4.5 vem encerrar a apresentação dos resultados obtidos através do questionário de Rousseau (2008), para posterior análise de comparação entre os resultados obtidos do Grande Retalho e do Retalho.

TABELA 29

Tabela de frequências de respostas – Seção D – Pequeno Retalho

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
DESEMPENHO DOS EMPREGADOS										
D - Des1: Em geral, quanto tem cumprido os seus compromissos com o seu empregador			4	11,1%	11	30,6%	18	50,0%	3	8,3%
D - Des2: De um modo geral, quanto cumpre com as suas promessas com o seu empregador	1	2,8%	2	5,6%	13	36,1%	16	44,4%	4	11,1%
DESEMPENHO DO EMPREGADOR										
D - Des1: Em geral, quanto o seu empregador cumpre os seus compromissos consigo	3	8,3%	5	13,9%	14	38,9%	12	33,3%	2	5,6%
D - Des2: De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas	2	5,6%	6	16,7%	18	50,0%	8	22,2%	2	5,6%
SATISFAÇÃO										
D - Sat1: De um modo geral, qual o seu grau de satisfação	3	8,3%	11	30,6%	14	38,9%	7	19,4%	1	2,8%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

A Tabela 30 funciona assim como elemento estatístico dos resultados que visa medir a perceção de justiça percebida dos empregados do Pequeno Retalho. Nesta Tabela, é possível verificar também a média da dimensão Satisfação dos empregados do Pequeno Retalho.

TABELA 30

Estatísticas – Seção D – Pequeno Retalho

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
DESEMPENHO DOS EMPREGADOS						
D - Des1: Em geral, quanto tem cumprido os seus compromissos com o seu empregador	36	3,56	0,81	23%	2	5
D - Des2: De um modo geral, quanto cumpre com as suas promessas com o seu empregador	36	3,56	0,88	25%	1	5
DESEMPENHO DO EMPREGADOR						
D - Des1: Em geral, quanto o seu empregador cumpre os seus compromissos consigo	36	3,14	1,02	32%	1	5
D - Des2: De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas	36	3,06	0,92	30%	1	5
SATISFAÇÃO						
D - Sat1: De um modo geral, qual o seu grau de satisfação	36	2,78	0,96	35%	1	5

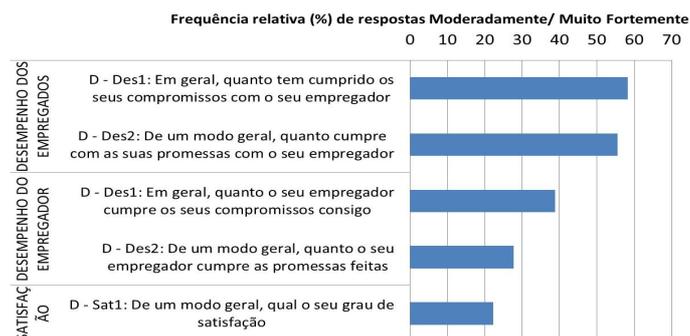
Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1-Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

Para finalizar, os valores médios observados na Seção D apresentam variações, tendo os itens da mesma dimensão valores semelhantes, sendo superiores para os itens do Desempenho dos Empregados, com valores médios superiores ao ponto intermédio da escala; depois dos itens do Desempenho do Empregador e depois de Satisfação, com valores médios próximos do ponto intermédio da escala.

Ilustram-se graficamente as frequências relativas, em percentagem, das respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”.

Gráfico 16:



A frequência das respostas “4- *Moderadamente*” e “5- *Muito Fortemente*” apresenta os valores ilustrados, sendo as comparações relativas entre as dimensões semelhantes às realizadas para os valores médios. (Anexo 4)

7. Análise e Discussão dos Dados

Descritos os dados, este ponto faz a análise dos seus resultados, discutindo-os face ao alcance dos objetivos propostos e ao seu corpo de Hipóteses. Para tal, primeiramente, será feita a avaliação da consistência interna dos construtos através do *Alpha de Cronbach*.

7.1. Análise da Consistência interna das dimensões utilizadas para a percepção do Contrato Psicológico

Através do *Alpha de Cronbach* é possível verificar a consistência interna das medidas utilizadas. Este modelo de estatística encontra-se disponível no SPSS, e baseia-se na relação inter-item, ou seja nas dimensões relacionadas entre si. Pestana e Gageiro (2005), classificaram o *Alpha de Cronbach*, de acordo com o seu valor:

- 0,0-0,6 – Valores Inaceitáveis;
- 0,6-0,7 – Valores Aceitáveis;
- 0,7-0,8 – Valores Moderados;
- 0,8-0,9 – Valores Bons;
- 0,9-1- Valores Muito Bons;

Assim sendo, a Tabela 31 apresenta os valores de Alfa de Cronbach das dimensões presentes neste estudo.

TABELA 31

Resumo da Consistência Interna das Dimensões

Construto/ Dimensão	N de Itens	Alfa de Cronbach
TRANSACIONAL	12	0,886
Curto Prazo para o Funcionário	4	0,874
Limitações para o Funcionário	4	0,955
Limitações para o Empregador	4	0,919
RELACIONAL	12	0,943
Lealdade do Funcionário	4	0,934
Estabilidade para o Funcionário	4	0,953
Lealdade do Empregador	4	0,949
EQUILIBRADO	24	0,923
Empregabilidade para o Funcionário	4	0,914
Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	4	0,935
Desenvolvimento por parte dos Funcionários	4	0,929
Empregabilidade pelo Empregador	4	0,904
Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	4	0,940
Desenvolvimento pelo Empregador	4	0,968
TRANSITÓRIO	12	0,919
Falta de Confiança	4	0,910
Incerteza	4	0,951
Desgaste	4	0,911
Outras Dimensões:		
Justiça Percebida dos Empregados	2	0,929
Justiça Percebida dos Empregadores	2	0,908
Satisfação	1	-

Como é possível observar, todas as dimensões utilizadas apresentam elevada consistência interna.

7.2. Os Construtos e as Dimensões: Análise Descritiva

Para os construtos e para cada uma das suas dimensões, os seus valores foram

determinados a partir do cálculo da média dos itens que os constituem. Inicialmente optou-se por juntar todos os elementos do retalho, e reunir os construtos; para verificar dentro da globalidade do retalho qual o tipo de contrato predominante. Posteriormente, foi analisada a dimensão com índices mais elevados dentro de cada construto.

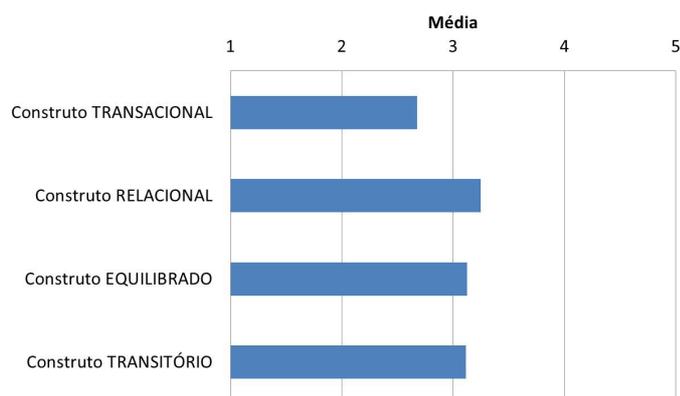
Assim, a Tabela 32 apresenta os dados estatísticos de modo a compreender o construto e respetivas dimensões, de acordo com os valores mais altos. Para demonstrar graficamente a Tabela 32, é apresentado o Gráfico 17.

TABELA 32
Estatísticas – Construtos

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Construto TRANSACIONAL	73	2,68	0,80	30%	1,08	5,00
Curto Prazo para o Funcionário	73	3,04	1,20	39%	1,00	5,00
Limitações para o Funcionário	73	2,42	1,14	47%	1,00	5,00
Limitações para o Empregador	73	2,57	0,83	33%	1,00	5,00
Construto RELACIONAL	73	3,25	0,87	27%	1,00	4,67
Lealdade do Funcionário	73	3,70	0,97	26%	1,00	5,00
Estabilidade para o Funcionário	73	3,09	1,24	40%	1,00	5,00
Lealdade do Empregador	73	2,95	0,84	28%	1,00	4,50
Construto EQUILIBRADO	73	3,13	0,51	16%	1,88	4,25
Empregabilidade para o Funcionário	73	3,17	0,86	27%	1,00	5,00
Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	73	3,43	0,70	20%	1,50	5,00
Desenvolvimento por parte dos Funcionários	73	3,29	0,78	24%	1,75	5,00
Empregabilidade pelo Empregador	73	2,83	0,71	25%	1,00	4,00
Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	73	3,14	0,75	24%	1,00	4,75
Desenvolvimento pelo Empregador	73	2,90	0,84	29%	1,00	4,50
Construto TRANSITÓRIO	73	3,12	0,74	24%	1,67	4,83
Falta de Confiança	73	2,93	0,95	32%	1,00	5,00
Incerteza	73	2,84	0,88	31%	1,00	5,00
Desgaste	73	3,58	0,92	26%	1,00	5,00
Outras Dimensões:						

Justiça Percebida dos Empregados	73	3,81	0,77	20%	1,50	5,00
Justiça Percebida dos Empregadores	73	3,14	0,95	30%	1,00	5,00
Satisfação	73	3,10	0,97	31%	1,00	5,00

Gráfico 17: Construto Predominante



Como se pode observar, para a amostra total do retalho (grande e pequeno) o Construto Relacional é o que verifica mais, seguido do Construto Transitório, e por fim, o Construto Transacional. Para completar a informação dada na Tabela 32, o Gráfico 18, o Gráfico 19, o Gráfico 20 e o Gráfico 21 ilustram as dimensões com os valores mais altos.

Gráfico 18: Construto Transacional

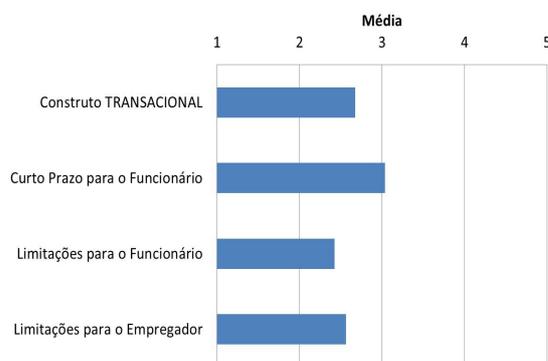


Gráfico 19: Construto Relacional

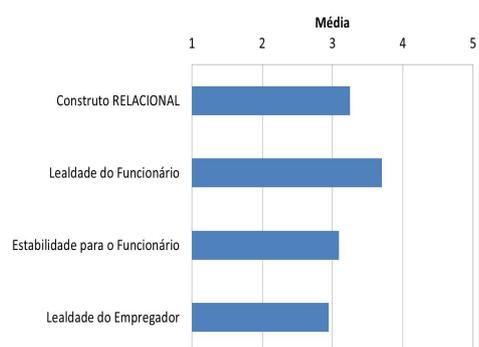


Gráfico 20: Construto Equilibrado

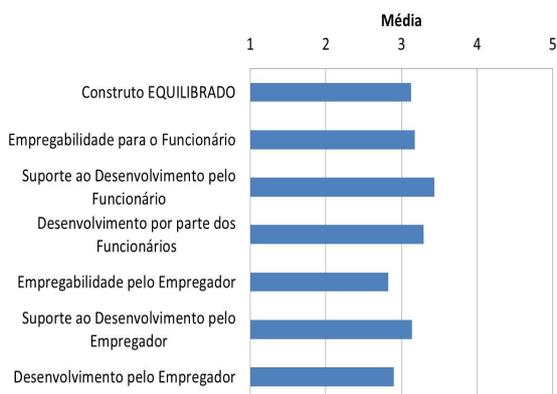
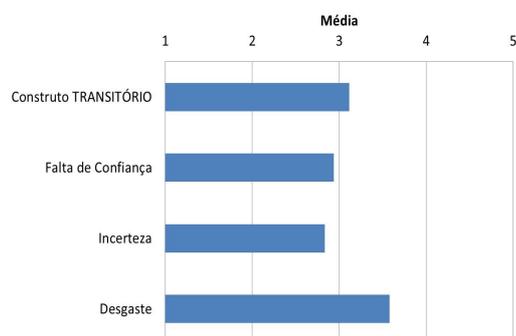


Gráfico 21: Construto Transitório



Relativamente às dimensões dos Construtos é possível observar que para o Construto Transacional, a dimensão “curto prazo” é a que apresenta um valor maior. Para o Construto Relacional é a “Lealdade do funcionário”, para o Construto Equilibrado é o “Suporte ao desenvolvimento pelo funcionário”, e para finalizar, par o Construto Transicional é o “Desgaste” que apresenta um valor mediano mais alto.

7.3. Hipóteses e Objetivos

Após apresentados os resultados e a consistência interna de cada dimensão, este ponto servirá como ponto de debate e análise dos resultados registados.

7.3.1. Objetivo 1: Seção A- Avaliar a Perceção do trabalhador acerca das suas obrigações para a empresa.

Como referido anteriormente, o Intervalo de Confiança é um método estatístico que permite inferir sobre o valor das respostas e verificar se a disparidade das respostas tem significância estatística. Assim a Tabela 33, apresenta a média e os intervalos de confiança para as dimensões resultantes da Seção A.

TABELA 33
Intervalo Confiança – Seção A

	IC a 95%		
	Média	LI	LS
A. Curto Prazo para o Funcionário	3,04	2,76	3,32
A. Limitações para o Funcionário	2,42	2,16	2,69
A. Lealdade do Funcionário	3,70	3,48	3,93
A. Estabilidade para o Funcionário	3,09	2,80	3,38
A. Empregabilidade para o Funcionário	3,17	2,97	3,38
A. Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	3,43	3,27	3,59
A. Desenvolvimento por parte dos Funcionários	3,29	3,11	3,47

Pode-se concluir que se verifica mais a Lealdade do Funcionário, seguida pelo Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário e Desenvolvimento por parte dos Funcionários. Prazo para o, Estabilidade para o Funcionário, Empregabilidade para o Funcionário, e por fim, menos para o Curto Prazo para o Funcionário e para as Limitações para o Funcionário.

Verifica-se, ainda, que as dimensões Lealdade do Funcionário, Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário e Desenvolvimento por parte dos Funcionários apresentam valor médio superior ao ponto intermédio da escala; as dimensões Curto Prazo para o Funcionário, Estabilidade para o Funcionário e Empregabilidade para o Funcionário apresentam valor médio pelo menos igual ao ponto intermédio da escala; e a dimensão Limitações para o Funcionário apresentam valor médio inferior ao ponto intermédio da escala.

7.3.2. Objetivo 2: Seção B -Avaliar a perceção do trabalhador do retalho (grande/pequeno) acerca das obrigações da sua empresa para com ele

No seguimento do ponto anterior, a Tabela 34 apresenta igualmente a média e os intervalos de confiança, de modo a avaliar com precisão as respostas resultantes da Seção B.

TABELA 34
Intervalo de Confiança – Seção B

	IC a 95%		
	Média	LI	LS
B. Limitações para o Empregador	2,57	2,37	2,76
B. Lealdade do Empregador	2,95	2,75	3,14
B. Empregabilidade pelo Empregador	2,83	2,66	2,99
B. Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	3,14	2,96	3,31
B. Desenvolvimento pelo Empregador	2,90	2,70	3,09

Por exemplo, comparando a dimensão Limitações para o Empregador com um IC a 95% de [2,37 ; 2,76] com a dimensão Lealdade do Empregador com um IC a 95% de [2,75 ; 3,14], existe sobreposição entre os intervalos de confiança e não se pode concluir que as duas dimensões sejam encaradas de forma diferente.

Outro exemplo, comparando a dimensão B. Limitações para o Empregador com um IC a 95% de [2,37 ; 2,76] com a dimensão B. Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador com um IC a 95% de [2,96 ; 3,31], não existe sobreposição e pode concluir-se que as duas dimensões são encaradas de forma diferente.

Sendo assim, na Seção B, pode-se concluir que se verifica mais o Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador, depois a Lealdade do Empregador, Empregabilidade pelo Empregador e Desenvolvimento pelo Empregador e menos as Limitações para o Empregador.

7.3.3. Objetivo 3: Seção C - Identificar o tipo de contrato que o trabalhador do grande retalho e o trabalhador do pequeno retalho estão sujeitos, como forma a perceber o seu comportamento na organização

A Tabela 35 mostra os resultados da Seção C que visa medir se o Contrato Transicional é predominante ou não, através das dimensões Falta de Confiança, Incerteza e Desgaste.

TABELA 35

Intervalo de Confiança – Seção C

	IC a 95%		
	Média	LI	LS
Construto TRANSITÓRIO	3,12	2,94	3,29
C. Falta de Confiança	2,93	2,71	3,16
C. Incerteza	2,84	2,63	3,04
C. Desgaste	3,58	3,36	3,79

Quanto à Seção C, verifica-se mais a dimensão Desgaste, seguida de Falta de Confiança e Incerteza, sendo o valor do Construto Transitório semelhante a estas duas últimas.

É ainda notório que a dimensão Desgaste apresenta valor médio superior ao ponto intermédio da escala, as dimensões Falta de Confiança e Incerteza, bem como o Construto Transitório apresentam valor médio pelo menos igual ao ponto intermédio da escala.

7.3.4. Objetivo 4: Seção D. Avaliar a justiça percebida, nas diferentes organizações de retalho, para com os seus empregados

Apresentam-se os intervalos de confiança para as dimensões resultantes da Seção D, através da Tabela 36.

TABELA 36

Intervalo de Confiança – Seção D

	IC a 95%		
	Média	LI	LS
D. Justiça Percebida dos Empregados	3,81	3,63	3,99
D. Justiça Percebida dos Empregadores	3,14	2,92	3,37

Relativamente à Seção D, é possível concluir que se verifica mais a dimensão Justiça Percebida dos Empregados, seguida de Justiça Percebida dos Empregadores. É ainda

perceptível que dimensão Justiça Percebida dos Empregados apresenta valor médio superior ao ponto intermédio da escala assim a dimensão Justiça Percebida dos Empregadores.

7.3.5. Objetivo 5: Seção D. Avaliar o nível geral de satisfação dos empregados do pequeno e grande retalho

Na Tabela 37, apresentam-se os intervalos de confiança para a medição do grau de satisfação.

TABELA 37

Intervalos de Confiança - Satisfação

	Média	IC a 95%	
		LI	LS
D. Satisfação	3,10	2,87	3,32

A Satisfação apresenta para os 73 inquiridos, um valor médio superior ao ponto intermédio da escala.

7.3.6. Objetivo 6: Fazer um diagnóstico do CP, comparando duas realidades organizacionais distintas, no setor do retalho

Na sequência da análise apresentada, estão reunidas as condições para responder à pergunta de partida: *Quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do CP, entre os colaboradores do grande retalho e os colaboradores do pequeno retalho, no distrito de Leiria?*

A análise permite também aferir as Hipóteses de investigação. Para tal, foi necessário recorrer à análise individual dos Construtos, adotando o *teste t de Student*. Este é outro teste utilizado nas Ciências Sociais, presente no programa SPSS que permite verificar a significância das diferenças dos valores médios observados. O *teste t de Student* apresenta

duas Hipóteses para a análise destas diferenças:

H1: Existe diferença entre as variáveis quantitativas

H0: Não existe diferença entre as variáveis quantitativas

Para sustentar estas Hipóteses é atribuído um valor de significância de 5%. Este valor quando é atingido aceita-se a hipótese 0, quando não é considerada a hipótese 1.

7.3.6.1. Construto Transacional

Neste ponto, são apresentadas as dimensões do Construto Transacional que segundo o teste t tem significância estatística. Assim, a Tabela 38 apresenta os resultados do *teste t* para o Construto Transacional, onde se compara o Pequeno com o Grande Retalho.

TABELA 38

Teste t – Construto Transacional

		N	Média	Desvio padrão	Teste t (gl=71)	p
Construto TRANSACIONAL	Grande Retalho	37	2,46	,895	-2,423	* 0,018
	Pequeno Retalho	36	2,90	,621		
A. Curto Prazo para o Funcionário	Grande Retalho	37	2,62	1,240	-3,197	** 0,002
	Pequeno Retalho	36	3,47	,998		
A. Limitações para o Funcionário	Grande Retalho	37	2,34	1,198	-0,659	0,512
	Pequeno Retalho	36	2,51	1,081		
B. Limitações para o Empregador	Grande Retalho	37	2,42	,886	-1,531	0,130
	Pequeno Retalho	36	2,72	,761		

* diferença significativa para $p < 0,05$

** diferença significativa para $p < 0,01$

O valor de prova é inferior a 5% para o Construto Transacional e a dimensão Curto Prazo para o Funcionário, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor de prova é superior a 5% para as dimensões Limitações para o Funcionário e Limitações para o Empregador, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

7.3.6.2. Construto Relacional

Posteriormente foi analisado o Construto Relacional e suas dimensões através da Tabela 39. Este construto é importante, pois a teoria sustentada ao longo desta dissertação assenta que o Contrato Relacional é predominante nas empresas de Grande Retalho, sendo esta a primeira hipótese do estudo.

TABELA 39

Teste t – Construto Relacional

		N	Média	Desvio padrão	Teste t (gl=71)	p
Construto RELACIONAL	Grande Retalho	37	3,43	,869	1,838	0,070
	Pequeno Retalho	36	3,06	,835		
A. Lealdade do Funcionário	Grande Retalho	37	3,99	,999	2,713	** 0,008
	Pequeno Retalho	36	3,40	,852		
A. Estabilidade para o Funcionário	Grande Retalho	37	3,53	1,141	3,241	** 0,002
	Pequeno Retalho	36	2,65	1,182		
B. Lealdade do Empregador	Grande Retalho	37	2,76	,788	-1,915	0,059
	Pequeno Retalho	36	3,13	,855		

* diferença significativa para $p < 0,05$

** diferença significativa para $p < 0,01$

O valor médio das dimensões Lealdade do Funcionário e Estabilidade para o Funcionário é superior para o grande retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, o valor médio do Construto Relacional é também superior para o grande retalho, o valor médio da dimensão Lealdade do Empregador é superior para o pequeno retalho, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Em conclusão, pode-se afirmar que se verifica parcialmente a “**Hipótese 1: O que diferencia a organização de retalho de grande dimensão do grupo de retalhista de pequenas dimensões é a predominância de um Contrato Psicológico relacional**”, para as dimensões Lealdade do Funcionário e Estabilidade para o Funcionário do Contrato Psicológico Relacional, que são predominantes para as empresas de grande retalho.

No entanto, para o Construto Contrato Psicológico Relacional as diferenças entre as empresas de grande retalho e de pequeno retalho não são estatisticamente significativas,

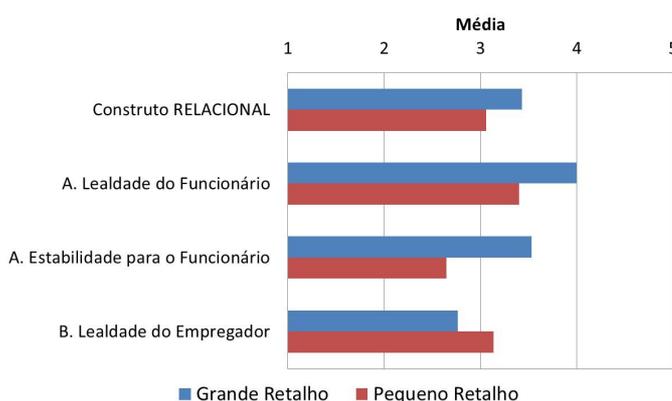
especialmente devido ao fato de que a Lealdade do Empregador, na amostra, é superior para as empresas de pequeno retalho.

Este acontecimento poderá estar relacionado com a população de estudo. Enquanto na empresa *Dispensa XL* a sua população é de 46 pessoas, nos pequenos comércios que constituem a são formados por 4 a 8 pessoas. Tal fato pode provocar um maior distanciamento entre empregado – entidade patronal, por parte da empresa.

Graficamente apresenta-se os resultados para a primeira hipótese, e para os resultados obtidos:

Gráfico 22

Teste t – Construto Relacional



7.3.6.3. Construto Equilibrado

Para estudar as dimensões do Construto Equilibrado é apresentada a Tabela 40.

TABELA 40

Teste t – Construto Equilibrado

		N	Média	Desvio padrão	Teste t (gl=71)	p
Construto EQUILIBRADO	Grande Retalho	37	3,19	,563	1,024	0,309
	Pequeno Retalho	36	3,06	,452		
A. Empregabilidade para o Funcionário	Grande Retalho	37	2,91	,683	-2,746	** 0,008
	Pequeno Retalho	36	3,44	,955		
A. Suporte ao Desenvolvimento	Grande Retalho	37	3,53	,700	1,271	0,208

pele Funcionário	Pequeno Retalho	36	3,33	,694		
A. Desenvolvimento por parte dos Funcionários	Grande Retalho	37	3,32	,747	0,368	0,714
	Pequeno Retalho	36	3,26	,816		
B. Empregabilidade pelo Empregador	Grande Retalho	37	2,96	,694	1,658	0,102
	Pequeno Retalho	36	2,69	,708		
B. Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	Grande Retalho	37	3,30	,799	1,895	0,062
	Pequeno Retalho	36	2,97	,662		
B. Desenvolvimento pelo Empregador	Grande Retalho	37	3,09	,887	2,072	* 0,042
	Pequeno Retalho	36	2,69	,756		

* diferença significativa para $p < 0,05$

** diferença significativa para $p < 0,01$

A análise do teste *t* para o Construto Equilibrado mostra que o valor de prova é inferior a 5% para as dimensões Empregabilidade para o Funcionário e Desenvolvimento pelo Empregador, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor de prova é superior a 5% para o Construto Equilibrado e as dimensões Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário, Desenvolvimento por parte dos Funcionários, Empregabilidade pelo Empregador e Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor médio da dimensão Empregabilidade para o Funcionário é superior para o pequeno retalho, o valor médio da dimensão Desenvolvimento pelo Empregador é superior para o grande retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, o valor médio do Construto Equilibrado e das dimensões Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário, Desenvolvimento por parte dos Funcionários, Empregabilidade pelo Empregador e Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador é superior para o grande retalho, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

7.3.6.4. Construto Transitório

A segunda hipótese da presente investigação assenta na predominância do Contrato

Transicional nas empresas de Pequeno Retalho. Assim, a Tabela 41 surge como comparação entre o Pequeno e o Grande Retalho no Construto Transitório, onde são estudadas as dimensões de Falta de Confiança, Incerteza e Desgaste.

TABELA 41

Teste t – Construto Transitório

		N	Média	Desvio padrão	Teste t (gl=71)	p
Construto TRANSITÓRIO	Grande Retalho	37	2,93	,646	-2,258	* 0,027
	Pequeno Retalho	36	3,31	,791		
C. Falta de Confiança	Grande Retalho	37	2,89	,781	-,451	0,654
	Pequeno Retalho	36	2,99	1,110		
C. Incerteza	Grande Retalho	37	2,56	,889	-2,840	** 0,006
	Pequeno Retalho	36	3,12	,783		
C. Desgaste	Grande Retalho	37	3,34	,921	-2,326	* 0,023
	Pequeno Retalho	36	3,83	,872		

* diferença significativa para $p < 0,05$

** diferença significativa para $p < 0,01$

Relativamente ao Construto Transicional, o seu valor de prova é inferior a 5% para o Construto Transitório e as dimensões Incerteza e Desgaste, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor de prova é superior a 5% para a dimensão Falta de Confiança, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor médio do Construto Transitório e das dimensões Incerteza e Desgaste é superior para o pequeno retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, o valor médio da dimensão Falta de Confiança é também superior para o pequeno retalho, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Em suma, para este Constructo pode-se considerar, uma vez que estaticamente as diferenças observadas são significativas, como verdadeira a segunda hipótese do estudo:

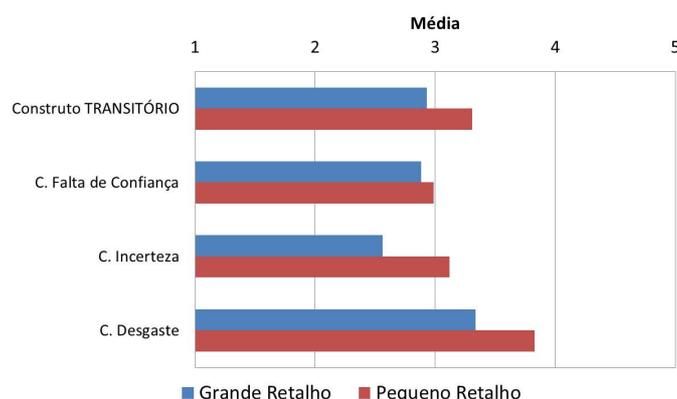
Hipótese 2:” O que diferencia a organização de retalho de pequena dimensão do grupo de

retalhista de grandes dimensões é a predominância de um Contrato Psicológico transicional.”

Graficamente é demonstrada a verificação da segunda Hipótese.

Gráfico 23

Teste t – Construto Transitório



7.3.6.5. Outras Dimensões

Este será o ponto onde será abordado as dimensões da Seção D, que visam medir a justiça percebida e a satisfação dos colaboradores do retalho que funciona como terceira hipótese de estudo.

A Tabela 42 encerra assim a apresentação dos construtos através do teste t.

TABELA 42

Teste t – Construto Justiça Percebida e Satisfação

		N	Média	Desvio padrão	Teste t (gl=71)	p
D. Justiça Percebida dos Empregados	Grande Retalho	37	4,05	,643	2,910	** 0,005
	Pequeno Retalho	36	3,56	,809		
D. Justiça Percebida dos Empregadores	Grande Retalho	37	3,19	,967	,410	0,683
	Pequeno Retalho	36	3,10	,947		
D. Satisfação	Grande Retalho	37	3,41	,896	2,889	** 0,005
	Pequeno Retalho	36	2,78	,959		

* diferença significativa para $p < 0,05$

** diferença significativa para $p < 0,01$

Para finalizar, no Construto que visa medir a Justiça Percebida pelo Empregado e pelo

Empregador, o valor de prova é inferior a 5% para as dimensões Justiça Percebida dos Empregados e Satisfação, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor de prova é superior a 5% para a dimensão Justiça Percebida dos Empregadores, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor médio das dimensões Justiça Percebida dos Empregados e Satisfação é superior para o grande retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

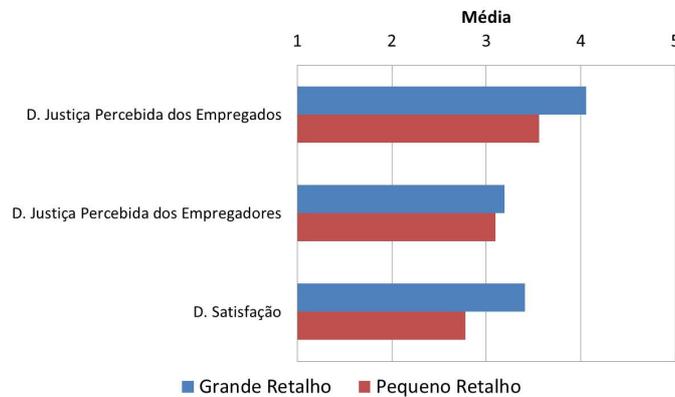
Na amostra, o valor médio da dimensão Justiça Percebida dos Empregadores é também superior para o grande retalho, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Em conclusão, podemos concluir que se verifica a “**Hipótese 3: Os colaboradores da organização de retalho de grande dimensão encontram-se, globalmente, mais satisfeitos que os colaboradores do grupo de retalhista de pequenas dimensões**”, pois a dimensão Satisfação apresenta valores superiores para as empresas de grande retalho.

Tal como para as outras Hipóteses, é representado graficamente a verificação desta Hipótese através do gráfico 24.

Gráfico 24

Teste t – Construto Justiça Percebida e Satisfação



Apresentados os resultados e as hipóteses, é pertinente agora sintetizar as principais diferenças registadas.

7.4. Síntese de Discussão de Resultados

Este ponto servirá para resumir e sintetizar os resultados obtidos e as suas possíveis explicações, além de enumerar as principais diferenças sociodemográficas e as diferenças estatisticamente significativas entre o grande e o pequeno retalho.

7.4.1 Diferenças Sociodemográficas e Estatisticamente Significativas

O Grande Retalho e o Pequeno Retalho, embora atuem no mesmo mercado, registaram várias diferenças significativas, quer nas suas características sociodemográficas, quer no modo como percecionam a sua relação com a sua entidade patronal.

A Quadro 13, e o Quadro 14 registam assim as principais diferenças encontradas, para posterior análise.

QUADRO 13

Diferenças Variáveis Predominantes Sociodemográficas

Variáveis Predominantes	Grande Retalho	Pequeno Retalho
Idade	31-40 (48,6%)	31-40 (48,6%)
Habilitações Literárias	Ensino Secundário (54, 1%)	Ensino Secundário (54,1%)
Antiguidade	5-10 Anos (54,1%)	1-3 Anos (38,9%)
Salário	550-700€(29,7%)	550-700€ (55,6%)

QUADRO 14

Diferenças Estaticamente Significativas

Diferença Estatisticamente Significativa	Setor Abundante
Curto Prazo	Pequeno Retalho
Lealdade	Grande Retalho
Estabilidade	Grande Retalho
Empregabilidade para o Funcionário	Pequeno Retalho
Desenvolvimento pelo Empregador	Grande Retalho
Incerteza	Pequeno Retalho
Desgaste	Pequeno Retalho
Justiça Percebida Empregador	Grande Retalho
Satisfação	Grande Retalho

Nestes dois grupos de análise, (Pequeno e Grande Setor de retalho), apresentaram-se diferenças significativas que ajudam a explicar os resultados obtidos.

Começando pela Hipótese 1, observou-se estatisticamente que o Contrato Predominante na empresa *Dispensa XL* é o Relacional; provando-se, tal como Rousseau (2000), existem maiores índices de Estabilidade e Lealdade. Tal fato é explicado pela longa duração que os trabalhadores permanecem em determinada organização. Na empresa *Dispensa XL* é possível constatar que a duração predominante dos seus empregados na

organização é de 5-10 anos (54,1%). Este valor ganha ainda mais peso se se somar 21,6% (Indivíduos com mais de 10 anos de antiguidade). Ou seja, 75,6% dos empregados trabalham na *Dispensa XL* pelo menos à 5 anos. Este valor contrasta com a predominância da antiguidade dos empregados do pequeno retalho (1-3 Anos, 38,9%), tendo o Curto Prazo como elemento estatisticamente significativo.

Por outro lado, os resultados vão de acordo com as conclusões de Sílvia Nunes (2011), na medida em que esta argumenta que o Grande Retalho está a procurar, cada vez mais, de pessoas com maiores habilitações literárias, e a apostar nelas no longo prazo; confirmando assim estatisticamente o Desenvolvimento pelo Empregador do Grande Retalho. Embora o Ensino Secundário seja o Ensino predominante em ambas as áreas de retalho, é de salientar que na *Dispensa XL* 21,6% predomina o grau académico da licenciatura, e apenas 16,2% tem o Ensino Básico. Ao invés dos empregados do Pequeno Retalho, em que apenas 8,3% são pessoas com Licenciatura, e 33,3% tem Ensino Básico.

A Hipótese 2 confirmou-se, uma vez que, estatisticamente, o Contrato Transicional é o predominante nas empresas de Pequeno Retalho. No Contrato Transicional, as dimensões que se provaram estatisticamente foram a Incerteza, e o Desgaste. A Incerteza, sustentado no estudo empírico, prende-se com o fato da crise que o Pequeno Retalho atravessa, deixa os seus empregados na dúvida quanto ao seu futuro. Quanto ao Desgaste, este é explicado com base nos resultados obtidos pelas variáveis sociodemográficas. Apesar do fator predominante em ambos os grupos, (550-700€), a empresa *Dispensa XL* apresenta 29,7% nesta classe. Acima deste intervalo 62,1%, e apenas 8% recebem menos que 550€. Quanto ao Pequeno Retalho, é possível observar que 55,6% recebem entre 550-700€. Se se considerar o limite superior de 800€, podemos observar que 91,7% recebem até 800€, e apenas 8,3% auferem entre 800€-1000€. O fator económico representa, assim, uma condicionante importante na perceção do Contrato Psicológico.

Uma vez confirmadas as primeiras duas hipóteses, era de prever que a Hipótese 3, que media a Satisfação dos empregados de retalho se confirmasse positiva, com os empregados da empresa *Dispensa XL*, a revelarem-se mais satisfeitos.

Para finalizar é apresentado a Tabela 43, que permite a visualização dos resultados obtidos e sintetizados.

TABELA 43

Tabela-Súmula dos Resultados Obtidos

Tipo Contrato	Dados Estatísticos	Grande Retalho	Pequeno Retalho
Relacional	% Frequência Moderadamente/ Muito Fortemente- Seção A-Obrigações Empregado (Fator Predominante)	Lealdade – 70,98%	Lealdade- 44,42%
	% Frequência Moderadamente/ Muito Fortemente- Seção B-Obrigações Funcionário (Fator Predominante)	Lealdade- 10,12%	Lealdade- 39,6%
	Média Construto	3,43	3,06
Equilibrado	% Frequência Moderadamente/ Muito Fortemente- Seção A-Obrigações Empregado (Fator Predominante)	Suporte ao Desenvolvimento- 49,97%	Empregabilidade- 44,42%
	% Frequência Moderadamente/ Muito Fortemente- Seção B-Obrigações Funcionário (Fator Predominante)	Suporte ao Desenvolvimento – 42,52%	Suporte ao Desenvolvimento- 20,82%
	Média Construto	3,19	3,06
Transaccional	% Frequência Moderadamente/ Muito Fortemente- Seção A-Obrigações Empregado (Fator Predominante)	Curto Prazo- 22,95%	Curto Prazo- 49,32%
	% Frequência Moderadamente/ Muito	Limitações-	Limitações- 18,07%

	Fortemente- Seção B-Obrigações Funcionário (Fator Predominante)	11,47%	
	Média Construto	2,46	2,90
Transitório	% Frequência Moderadamente / Muito Fortemente – Seção C (Fator Predominante)	Desgaste- 39,82%	Desgaste- 58,32%
	Média Construto	2,93	3,31
Justiça Percebida Funcionário	% Frequência Moderadamente / Muito Fortemente – Seção D	83,8%	56,95%
	Média Construto	4,05	3,56
Justiça Percebida Empregador	% Frequência Moderadamente / Muito Fortemente – Seção D	36,45%	33,35%
	Média Construto	3,19	3,10
Satisfação	% Frequência Moderadamente / Muito Fortemente – Seção D	45,9%	22,2%
	Média Construto	3,41	2,78

Os dados das percentagens da frequência *Moderadamente* e *Muito Fortemente* apresentados são as médias dos itens correspondentes a cada dimensão onde a resposta foi *Moderadamente* ou *Muito Fortemente*. Estes dados encontram-se nos Anexo 4, em forma de tabela.

Para completar a Tabela 43, é apresentado o Quadro 15, evidenciando-se a (des)confirmação das hipóteses teóricas levantadas por este trabalho, e ilustradas pelos resultados discutidos.

QUADRO 15

Verificação de Hipóteses

Hipótese:	Resultados Obtidos
1. O que diferencia a organização de retalho de grande dimensão do grupo de retalhista de pequenas dimensões é a predominância de um Contrato Psicológico relacional.	Estatisticamente esta Hipótese comprovou-se parcialmente, pois a Lealdade ao Empregador teve uma significância estatística maior no Pequeno Retalho.
2. O que diferencia a organização de retalho de pequena dimensão do grupo de retalhista de grandes dimensões é a predominância de um Contrato Psicológico transicional.”	Esta Hipótese também se comprovou, com o Desgaste a ser a Dimensão com valores mais altos no Pequeno Retalho.
3. Os colaboradores da organização de retalho de grande dimensão encontram-se, globalmente, mais satisfeitos que os colaboradores do grupo de retalhista de pequenas dimensões.	Por fim, os resultados mostraram que os colaboradores do Grande Retalho se encontram globalmente mais satisfeitos que os colaboradores do Pequeno Retalho.

Analisando a pergunta de partida:” *Quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do CP, entre os colaboradores do grande retalho e os colaboradores do pequeno retalho, no distrito de Leiria?*”, e, confrontando os resultados obtidos com a teoria desenvolvida, pode-se argumentar que a relação que se estabelece entre empregados e entidade patronal está na base do cumprimento ou não cumprimento do CP. Foi defendido, até aqui, que o CP se baseava em expectativas e promessas percebidas. Se por um lado, o empregado do Grande Retalho desenvolve uma relação de Lealdade com a sua entidade patronal, onde os seus índices de Suporte ao Desempenho, Estabilidade e Desenvolvimento são elevados; por outro, os operadores do Pequeno Retalho percecionam o seu posto de trabalho como uma transição, onde o Curto Prazo tem valores altos. O motivo para tal suceder é devido aos operadores do Pequeno Retalho percecionarem a sua ligação com a empresa com Desgaste, Falta de Confiança e Incerteza.

Apresentados e analisados os resultados de estudo, o ponto 8 servirá para debater a contribuição que esta dissertação representa para o conhecimento, as suas limitações e, ainda, as sugestões para estudos futuros.

8. Conclusão

A componente empírica sustentou a importância do Contrato Psicológico nas organizações (através do caso do setor do retalho) e do seu desenvolvimento, num cenário da mudança decorrente da globalização. Seguidamente, serão apresentadas em que medida esta pesquisa representa um contributo para o desenvolvimento académico dos estudos sobre o CP, e para a Gestão de Recursos Humanos.

8.1 Principais Conclusões

Para este estudo foram apresentados dois grupos distintos de análise: o grande e o pequeno retalho. Através da análise empírica, foi possível verificar a importância que o CP representa nas organizações; e, em como este se pode manifestar, ainda que o setor fosse o mesmo, ou seja, o retalho.

Inicialmente, foram abordados os contextos para classificar o retalho na sua globalidade, dividindo-se, à posterior, em grande e pequeno retalho, para entender as causas que o CP tem em diferentes dimensões no mesmo negócio.

É possível assim confirmar que na empresa que se denominou *Dispensa XL*, o Contrato Relacional é o que predomina, tendo a Estabilidade e Lealdade como fatores estatisticamente significativos. De acordo com a fundamentação teórica, estes valores têm que continuar a ser mantidos, sob pena de se dar a rutura do CP.

Pelos resultados obtidos, a empresa *Dispensa XL* tem adotado medidas, que tem agradado aos seus empregados, e que vão de acordo com as suas expectativas, fazendo com que estes se tenham mantido na organização, por um tempo considerado e globalmente satisfeitos, indo de acordo com a teoria de Briner (2005).

Fatores como a possibilidade de carreira, ganhos económicos, suporte ao desempenho e desenvolvimento, são fatores que contribuem para um CP positivo. O resultado da perceção

do CP para a empresa *Dispensa XL*, é sustentado assim no modelo de Guest (2004), que classifica o cumprimento do CP gerador de confiança e justiça percebida, e que se traduz em consequências atitudinais (satisfação) e consequências comportamentais (segurança e estabilidade). Não é de estranhar, portanto, que para a *Dispensa XL* os valores de Justiça Percebida pelo Empregado tenham sido estatisticamente significativos.

Por sua vez, neste estudo, e perante a presente amostra foi possível observar que o contexto atual de crise económica, que caracteriza o Pequeno Retalho, tem consequências nos seus trabalhadores, aumentando a possibilidade de incumprimento do seu CP.

Os salários não agradam aos empregados, gerando-se aqui um choque de expectativas entre o que o empregado espera receber e o que realmente está a receber; assim como o fraco desenvolvimento e o suporte ao desempenho ajudam a perceber que os valores do curto prazo sejam elevados.

8.2 Contribuição para o conhecimento e implicações para o GRH

No que concerne à contribuição para o conhecimento, esta dissertação incidiu num setor onde não foram encontrados outras pesquisas académicas. O retalho apresenta-se, assim, como uma área onde é premente investigar o CP; revelando a pertinência e adequabilidade dos atributos teóricos do construto CP, estando bem patentes nos resultados e conclusões que este trabalho acaba de apresentar.

É, cada vez mais, importante para as organizações não se preocuparem excessivamente com os números, mas sim em quem é responsável pelo desenvolvimento dos números: as pessoas. Neste sentido, o CP e a perceção das promessas e das expectativas, num contexto cada vez mais competitivo, surge como ferramenta indispensável, não podendo ser descurada na gestão de uma organização.

Por outro lado, é importante que as empresas de menor dimensão no retalho, - e apesar da crise -, redobrem os esforços e reforcem a sua política de recursos humanos, de modo a que

os seus empregados se sintam com uma maior afetividade a ela, mais satisfeitos ajudando-a a crescer.

8.3 Limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras

Nesta dissertação apresentaram-se algumas limitações que fazem com que não se possam generalizar os resultados, e afirmar com toda a clareza as diferenças entre Grande e Pequeno Retalho. Isto, devido à sua dimensão, - visto o retalho ser muito vasto e um complexo setor -; e, neste trabalho, apenas se terem comparado dados entre uma organização de grande retalho e os pequenos comércio (que durante este estudo constituíram o pequeno retalho).

Através da fundamentação teórica e dos resultados obtidos acredita-se que, em possíveis futuras investigações, a predominância de percepção do CP e o paralelismo entre o Grande e o Pequeno Retalho sejam idênticos a esta dissertação, tendo em conta contextos de investigação semelhantes.

Uma das sugestões que permitia reforçar os resultados aqui apresentados e o conceito da percepção do CP (respetivas dimensões, variáveis e indicadores) seria o estudo em organizações da mesma dimensão: como, por exemplo, avaliar 200 trabalhadores de Pequeno Retalho, e analisar a relação que a percepção do CP teria com outras variáveis, tais como a zona geográfica, ou o posto de trabalho.

Relativamente à empresa *Dispensa XL*, visto ser uma loja do Distrito de Leiria, num universo de dez lojas em Portugal, e 2200 na Europa, era interessante a investigação ser feita entre lojas do mesmo grupo, a fim de se observar as diferenças significativas e avaliar as boas práticas internas; e, verificar se o cumprimento do CP surgia através da companhia, ou das pessoas que gerem cada loja individualmente. Isto, implicaria a integração de outras variáveis importantes para a problemática, como por exemplo a cultura de gestão, e a existência de sub-culturas organizacionais.

Outro estudo que poderia ser levantado seria estudar o CP sem os chefes intermédios, que, segundo Rousseau (2004), desempenham um papel ativo nas organizações, não os colocando ao mesmo nível que empregados funcionais.

Existem muitos trabalhos que poderiam ser sugeridos sobre o CP, pois este é cada vez mais importante nas organizações, sendo uma ferramenta dinâmica que nunca poderá ser descurada quando se aborda os recursos humanos!

Referências

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). Editorial: The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647. Disponível em http://scholar.google.pt/scholar?q=Anderson%2C+N.%2C+%26+Schalk%2C+R.+%281998%29.+Editorial%3A+The+psychological+contract+in+retrospect+and+prospect.+Journal+of+organizational+behavior%2C+19%28637-647%29.&btnG=&hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5, [consultado a 10-12-2012]
- APED (2013), *Balanço de Recursos Humanos- Ano 2010*. Disponível em: http://www.aped.pt/Media/content/185_1_G.pdf, [consultado em 20-05-2013]
- Argyris, C. (1960) *Understanding organizational behaviour*. Homewood: The Dorsey Press, Inc.
- Armstrong, M. (2003). *Human Resource Management Practice* (9a ed.). London: Kogan Page.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398. DOI: 10.1016/j.bbr.2011.03.031.
- Auchan (2013). *Auchan Portugal em Hipermercados*. Disponível em <http://www.auchan.pt/CMS/Grupo/Pages/JunteseaNos.aspx>, consultado a 08-06-2013.
- Baird, M. (2001). The three degrees of the contract. *Labor Council of NSW*, 122, 1-3
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920630102700602
- Bilhim, J.A. (1995). Trabalho e lazer na sociedade da informação. Instituto de estudos pós graduados da Universidade Internacional. Lisboa: Universidade Internacional.
- Castanheira, L. & Caetano, A. (1999). Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia*, 13 (1-2), 99-125.
- Chambel, M. J. & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134. DOI: 10.1177/0143831X10376421
- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, diferente behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20, 352-367. DOI: 10.1007/s10869-005-9015-0
- Chambel, M. J. & Sousa, L. (2007). Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: A importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital. *Psicologia*, 21 (1), 177-200. Disponível em http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0874-20492007000100009&script=sci_arttext, consultado a 04-10-2013.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.
- Chiavenato, I. (1985). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work. *A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press
- Coutinho, C. P (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria*

e Prática. Porto: Edições Almedina

Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946. DOI:10.1002/job.173

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Davis, F. K. (2003). *West Virginia tough boys: Vote buying, fist fighting and a president named JFK*. Woodland Press

Deshpande, S. P. & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, April, 49-56. DOI:10.1080/09537289408919508.

Dunahee, M. H. & Wangler, L. A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, Vol 53(7), 518-526

Filho, F. (2008). O Contrato Psicológico como elemento implícito do contrato de trabalho e de limitação aos poderes empresariais. *Revista COAD*, 38, 1-7.

Fukuyama, F. (2000). *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Lisboa: Quetzal Editores

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. DOI:10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-38. DOI:10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x

Herriot, P. & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49(6), 757-790. DOI: 10.1177/001872679604900603

Jerónimo Martins (2013). *Trabalhar no Grupo*. Disponível em: <http://www.jeronimomartins.pt/pessoas/trabalhar-no-grupo.aspx>, consultado a 08-06-2013.

Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: an exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39 (4), 320-335. DOI:10.1111/0447-2778.00029

Kidder, D.L. & Buchholtz, A.K (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, 12 (4).

Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335-352. DOI:10.1002/hrm.3930330304

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*, 2005, Vo. 10 (2), 57-72. Disponível em [http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2005-Winter/MS%2010\(2\)%20Knights.pdf](http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2005-Winter/MS%2010(2)%20Knights.pdf), Consultado a 10-04-2013.

Lee, C.; P. Asford, S.; Chen, Z.X., & Ren, X. (2008). Cross-cultural development of an abridged job insecurity measure. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 373-390. DOI: 10.1002/job.513.

Leiria, A., Palma, P. & Cunha, M. (2006). O Contrato Psicológico em organizações

empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 67-94.

Disponível em http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0872-96622006000100005&script=sci_arttext, consultado a 20/02/2013.

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. DOI:10.1002/job.410

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. e Solley, C. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Machava, L. J. (2010). *O Contrato Psicológico nas organizações. O caso da EDM*. Aveiro: Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado. Disponível em <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/7539/1/5052.pdf>, Consultado em 22-07-2013.

Meyer, J.P. & Allen, N.J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-98.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007. DOI 10.1037/0021-9010.89.6.991.

Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556. DOI:10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A Model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256. DOI:10.5465/AMR.1997.9707180265

Morrison, E.W (1994). Psychological contracts and changes. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372, Fall.

Nicholson, N. & Johns, G. (1985). The Absence Culture and Psychological Contract - Who's in Control of Absence?. *Academy of Management Review*, 10(3), 397-407. DOI:10.5465/AMR.1985.4278945

O'Leary-Kelly, A., & Schenk, J. (2000). An examination of the development and consequences of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 323-366.

Palanteão, B.V. (2011) *O Contrato Psicológico e o comprometimento organizacional de servidores públicos, de agências reguladoras brasileiras*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas. Dissertação de Mestrado.

Parasuraman, A.; Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1991) Perceived service quality as a customer-based performance measure: na empirical of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364. DOI:10.1002/hrm.3930300304

Pestana, M. H. & Gajairo, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 2.ed. Lisboa: Edições Silabo.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações Lda

Robbins, P. (1984). *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative*

Science Quarterly, 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 (1), 137-152. DOI: 10.2307/256773

Robinson, S. & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. DOI:10.1002/job.4030160309

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259. DOI:10.1002/job.4030150306

Rousseau, D.M. (2008). *Psychological contract inventory technical report: employee and employer obligations*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M.(2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127. DOI:10.5465/AME.2004.12689213

Rousseau, D.M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University. Disponível em http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI3.pdf, Consultado a 22-07-2013.

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 665-671. DOI:10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<665::AID-JOB972>3.0.CO;2-X.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE. Disponível em [http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=FG1qprRMUIEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Rousseau,+D.+\(1995\).+Psychological+contracts+in+organizations:+understanding&ots=R0RzwwVn7C&sig=7dNiIFVRT1Whu9GlhRcU5THfNvg&redir_esc=y#v=onepage&q=Rousseau%2C%20D.%20\(1995\).%20Psychological%20contracts%20in%20organizations%3A%20understanding&f=false](http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=FG1qprRMUIEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Rousseau,+D.+(1995).+Psychological+contracts+in+organizations:+understanding&ots=R0RzwwVn7C&sig=7dNiIFVRT1Whu9GlhRcU5THfNvg&redir_esc=y#v=onepage&q=Rousseau%2C%20D.%20(1995).%20Psychological%20contracts%20in%20organizations%3A%20understanding&f=false), Consultado a 22-07-2013.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400. DOI: 10.2307/256773

Rousseau, D. M.(1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities journal*, 2, 121-139. DOI 10.1007/BF01384942

Rousseau, J.A. (1ª) (1997), *Manual de Distribuição*. Lisboa: Abril/Controljornal

Rousseau, D. M., Hui, C. & Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321. DOI: 10.1037/0021-9010.89.2.311

Rousseau, D.M & Parks, J. (1993). The contracts of individual and organizations. *Research on Organizational Behaviour*, 15, 1-43.

Rousseau, D. M. & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28 (4), 553-570. DOI: 10.5465/AMR.2003.10899368

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: Issues,

- alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-696. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N
- Schalk, R. & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182. DOI: 10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience. *Trends in organizational behavior, volume 4.*, 107-123.
- Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Schneider, B., Gunnarson, SK., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics* 23, 1,17-29.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 1(91), 107. Disponível em http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/the_psychological_contract.pdf ,[consultado a 7-03-2013]
- Silva, J. A. (2013). *Treze mil mercearias fecharam*, Disponível em :<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/economia/treze-mil-mercearias-fecharam>, [consultado a 08-06-2013]
- Nunes, S. (2011). *Retalho lidera Recrutamento*. Disponível em <http://expressoemprego.pt/noticias/retalho-lidera-recrutamento/2709>, [consultado a 10-07-2013]
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382. DOI: 10.1002/hrm.3930330306
- SONAE,[página oficial do Continente]. Disponível em: <http://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/pages/Aboutus.aspx>,[consultado a 10-07-2013]
- Staw, B. M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480. DOI:10.1037/0021
- Stewart, T.A. *Intellectual capital(1999): the new wealth of organizations*. 2nd ed. New York: Currency Doubleday
- Sutton, R. I.(1990) Organizational decline processes. A social psychological perspective *Research on Organizational Behaviour*, 12, 202-253
- Stone, Katherine V. W (2004), *From Widgets to Digits, Employment Regulation for the Changing Workplace*, Cambridge University Press. Disponível em: <http://bilder.buecher.de/zusatz/21/21397/21397818 lese 1.pdf>, [Consultado a 01-09-2013]
- Thomas, D. C., Au, K. & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 451-471. DOI: 10.1002/job.209
- Torres, P. G. M. (2008), *Branding Interno e Contrato Psicológico numa Empresa de Prestação de Serviços Informáticos*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado.
- Turnley, H. W. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42. DOI:10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z

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. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2005.00298.x

ANEXOS

Anexo 1-Declaração de Autenticidade.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2- Teste piloto do inquérito.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.1 Resultados do Teste Piloto- Seção A.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.2 Resultados do Teste Piloto – Seção B	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.3 Resultados do Teste Piloto – Seção C	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.4 Resultados do Teste Piloto – Seção D	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.5 Resultados Teste Piloto Sociodemográficos	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.5.1 – Sexo	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.5.2 Idade	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.5.3 Habilitações Literárias	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.5.4 Antiguidade na Empresa.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2.5.5.Salário.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 3- Inquérito por questionários.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4. Dados Estatísticos.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1 Frequências de Resposta “Moderadamente” e “Muito Fortemente”	Error! Bookmark not defined.
defined.	
Anexo 4.1.1. Grande Retalho	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.1.1- Grande Retalho Seção A	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.1.2- Grande Retalho – Seção B.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.1.3- Grande Retalho – Seção C.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.1.4- Grande Retalho – Seção D	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.2 Pequeno Retalho	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.2.1 Pequeno Retalho – Seção A.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.2.2- Pequeno Retalho – Seção B.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.2.3 Pequeno Retalho – Seção C.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 4.1.2.4- Pequeno Retalho – Seção D.....	
..Error! Bookmark not defined.	



1.Declaração de Autenticidade

Em relação à Dissertação de Mestrado com o título:” *A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no setor do retalho – Um estudo exploratório comparativo*”, realizada no âmbito do **Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**, entregue na data de ___/___/_____, e aprovada para a prestação de prova pública, o autor declara que:

(i) Todo o conteúdo das páginas anteriores é de autoria própria, decorrendo do estudo, investigação e trabalho do seu autor.

(ii) Quaisquer materiais utilizados para produção deste trabalho não coloca em causa direitos de Propriedade Intelectual de terceiras entidades ou sujeitos.

(iii) Este trabalho e as partes dele, não foram previamente submetidas como elemento de avaliação nesta, ou em outra, instituição de ensino/formação.

(iv) Caso o presente trabalho tenha sido desenvolvido em regime de trabalho de grupo, o que foi previamente definido ou acordado com os docentes da Unidade Curricular, não é submetida nenhuma versão que se revele totalmente igual ao trabalho de outro (s) grupo (s) de aluno (s).

(v) Foi tomado conhecimento das definições relativas ao regime de avaliação sobre o qual este trabalho será avaliado, pelo que se atesta que o mesmo cumpre as orientações que lhe foram impostas.

(vi) Foi tomado conhecimento que este trabalho deve ser submetido em versão digital, no espaço especificadamente criado para o efeito, e que essa versão poderá ser utilizada em atividades de deteção eletrónica de plágio, por processos de análise comparativa com outros trabalhos, no presente e/ou no futuro.

(vii) O trabalho em causa respeita as normas de propriedade intelectual.

O Autor: Luís Miguel Brito Gervásio

Assinatura do aluno

Leiria, de de 2013

2- Teste piloto do inquérito



O meu nome é Luís Gervásio e estou a concluir o mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Isla Leiria.

Para tal, estou a realizar uma investigação que consiste no preenchimento de um questionário com o intuito de poder comparar o pequeno com o grande retalho.

O preenchimento deste inquérito é de carácter pessoal e confidencial, destinando-se exclusivamente para usos académicos.

O questionário é de resposta rápida e simples, numa escala de a 1 a 5 em que 1 corresponde a “Não em absoluto”, e o 5 corresponde a “Muito Fortemente”.

Em caso de dúvida não hesitem em contactar-me, através dos seguintes contactos:

914757731; luisgervasio1@hotmail.com

Agradeço desde já, a sua colaboração,

Muito Obrigado

Seção A

Considere a sua relação com a sua empresa a partir do dia em que se tornou membro da empresa.

Por favor, responda a cada pergunta utilizando a seguinte escala:

1-Não em absoluto; 2- Fracamente; 3-Um pouco; 4-Moderadamente; 5-Muito Fortemente

CURTO PRAZO

_____ Desisto quando eu quiser (A1)

_____ Não tenho obrigações futuras para com a minha organização (A2)

_____ Saio a qualquer momento que eu escolher (A3)

_____ Não tenho nenhuma obrigação de permanecer na organização (A4)

LEALDADE

_____ Faço sacrifícios pessoais para a minha organização (A5)

_____ Interesse-me pessoalmente pelos assuntos da minha organização (A6)

_____ Protejo a imagem da minha organização (A7)

_____ Comprometo-me pessoalmente com a minha organização (A8)

LIMITAÇÕES

_____ Executo somente as tarefas exigidas (A9)

_____ Faço apenas o que eu sou pago para fazer (A10)

_____ Cumpro um número limitado de responsabilidades (A11)

_____ Executo apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado (A12)

SUPORTE AO DESEMPENHO

_____ Aceito padrões de desempenho cada vez mais desafiadores (A13)

_____ Adapto-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio (A14)

_____ Respondo positivamente a exigências dinâmicas de desempenho (A15)

_____ Aceito novas e diferentes demandas de desempenho (A16)

DESENVOLVIMENTO

- _____ Procuo oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para esse Empregador (A17)
- _____ Acumulo qualificações para aumentar o meu valor nesta organização (A18)
- _____ Faço-me cada vez mais indispensável ao meu empregador (A19)
- _____ Procuo ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e formação (A20)

EMPREGABILIDADE

- _____ Desenvolvo contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira (A21)
- _____ Acumulo qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares (A22)
- _____ Aumento a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia (A23)
- _____ Procuo atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares (A24)

ESTABILIDADE

- _____ Permaneço indefinidamente na minha organização (A25)
- _____ Pretendo ficar aqui muito tempo (A26)
- _____ Continuo a trabalhar aqui (A27)
- _____ Não faço planos para trabalhar em outro lugar (A28)

SEÇÃO B

Considere agora a sua relação com a sua empresa tendo em conta aquilo que o(a) senhor(a) obrigou-se para com ela, a partir do dia em que tornou-se membro. Responda a cada pergunta com a seguinte escala:
1-Não em absoluto; 2- Fracamente; 3-Um pouco; 4-Moderadamente; 5-Muito Fortemente

LEALDADE

- _____ Preocupa-se para com o meu bem-estar (B1)
- _____ É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar (B2)
- _____ Toma decisões com os meus interesses em mente (B3)

_____ Preocupa-se com o meu bem-estar em longo prazo (B4)

LIMITAÇÕES

_____ Oferece-me envolvimento limitado na organização (B5)

_____ Dá formação somente para o meu trabalho atual (B6)

_____ Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem Definidas (B7)

_____ Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções (B8)

SUPORTE AO DESEMPENHO

_____ Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho (B9)

_____ Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização (B10)

_____ Apoia-me para atingir metas cada vez maiores (B11)

_____ Possibilita ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho (B12)

DESENVOLVIMENTO

_____ Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização (B13)

_____ Oferece-me oportunidades de desenvolvimento com essa companhia (B14)

_____ Estimula o meu progresso dentro desta organização (B15)

_____ Oferece-me oportunidades de promoção (B16)

EMPREGABILIDADE

_____ Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho (B17)

_____ Atribui-me tarefas que aumentam as minhas hipóteses de empregabilidade (B18)

_____ Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia (B19)

_____ Viabiliza contatos que criam oportunidades de emprego em outro lugar (B20)

SEÇÃO C

Por favor, responda a cada pergunta utilizando a seguinte escala, com base na relação que mantém com a sua empresa.

1-Não em absoluto; 2- Fracamente; 3-Um pouco; 4-Moderadamente; 5-Muito Fortemente

FALTA DE CONFIANÇA

_____ Retém informações dos seus colaboradores (C1)

_____ Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores (C2)

_____ Promove mudanças sem me envolver a mim ou os demais colaboradores (C3)

_____ Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais colaboradores (C4)

INCERTEZA

_____ Difícil de prever a direção futura das suas relações comigo (C5)

_____ Um futuro incerto quanto às relações comigo (C6)

_____ Incerteza quanto aos seus compromissos com os seus colaboradores em geral (C7)

_____ Incerteza quanto aos seus compromissos comigo (C8)

DESGASTE

_____ Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno (C9)

_____ Diminuição de benefícios nos próximos anos seguintes (C10)

_____ Estagnação ou redução de salários enquanto mais eu trabalho aqui (C11)

_____ Cada vez mais trabalho por um salário menor (C12)

SEÇÃO D

Por favor, responda a cada pergunta utilizando a seguinte escala, com base na relação que mantém com a sua empresa.

1-Não em absoluto; 2- Fracamente; 3-Um pouco; 4-Moderadamente; 5-Muito Fortemente

DESEMPENHO DOS EMPREGADOS

_____ Em geral, quanto tem cumprido os seus compromissos com o seu empregador (D1)

_____ De modo geral, quanto cumpre com as suas promessas com o seu empregador (D2)

DESEMPENHO DO EMPREGADOR

_____ Em geral, quanto o seu empregador cumpre os seus compromissos consigo (D3)

_____ De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas (D4)

SATISFAÇÃO

_____ De um modo geral, qual o seu grau de satisfação com a sua empresa. (D5)

SEÇÃO E

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

Sexo	
Masculino	Feminino

Idade				
18-21	22-30	31-40	41-50	51-60

Habilitações Literárias				
Ensino Básico	Ensino Secundário	Frequência Académica	Licenciatura	Mestrado

Antiguidade na Empresa				
Menos de 1An	1ano-3anos	3-5anos	5-10 anos	+ 10 anos

Salário				
480€-550€	550€-700€	700€-800€	800€-1000€	+1000€

2.1 Resultados do Teste Piloto- Seção A

	1-Não em Absoluto		2-Fracamente		3-Um pouco		4-Moderadamente		5-Muito Fortemente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A - A1: Desistir quando eu quiser	2	20%	2	20%	2	20%	3	30%	1	10%	10	100%
A2: Não ter obrigações futuras para com a minha organização	2	20%	1	10%	3	30%	1	10%	3	30%	10	100%
A3 Sair a qualquer momento que eu escolher	3	30%	2	20%	1	10%	2	20%	2	20%	10	100%
A4: Não ter nenhuma obrigação de permanecer na empresa	2	20%	1	10%	3	30%	2	20%	2	20%	10	100%
A5: Fazer sacrifícios pessoais para a minha organização	1	10%	1	10%	4	40%	3	30%	1	10%	10	100%
A6: Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da minha organização	2	20%	1	10%	1	10%	3	30%	3	30%	10	100%
A7: Proteger a imagem da minha organização	2	20%	1	10%	1	10%	5	50%	1	10%	10	100%
A8: Comprometer-me pessoalmente para com a minha organização	1	10%	1	10%	3	30%	3	30%	2	20%	10	100%
A9: Executar somente as tarefas exigidas	3	30%	1	10%	1	10%	1	10%	4	40%	10	100%
A10: Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	2	20%	1	10%	2	20%	3	30%	2	20%	10	100%
A11: Cumprir um número limitado de responsabilidades	1	10%	3	30%	3	30%	2	20%	1	10%	10	100%

A12:Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	1	10%	1	10%	4	40%	3	30%	1	10%	10	100%
A13:Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiadores	3	30%	1	10%	3	30%	1	10%	2	20%	10	100%
A14:Adaptar-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio	2	20%	1	10%	2	20%	3	30%	2	20%	10	100%
A15:Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
A16:Aceitar novas e diferentes demandas de desempenho	1	10%	4	40%	1	10%	1	10%	3	30%	10	100%
A17:Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para esse empregador	3	30%	1	10%	1	10%	1	10%	4	40%	10	100%
A18:Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização		0%	3	30%	3	30%	2	20%	2	20%	10	100%
A19:Fazer-me cada vez mais indispensável ao meu empregador	1	10%	3	30%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
A20:Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e formação	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
A21:Desenvolver contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira	1	10%	1	10%	3	30%	3	30%	2	20%	10	100%
A22:Acumular qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares	1	10%	4	40%	1	10%	1	10%	3	30%	10	100%
A23:tar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia	1	10%	2	20%	1	10%	2	20%	4	40%	10	100%
A24: Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares	1	10%	3	30%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
A25:Permanecer indefinidamente na minha organização	1	10%	2	20%	3	30%	2	20%	2	20%	10	100%
A26:Pretender ficar aqui muito tempo	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
A27:Continuar a trabalhar aqui	1	10%	1	10%	1	10%	3	30%	4	40%	10	100%
A28:Não fazer planos para trabalhar em outro lugar	1	10%	1	10%	2	20%	2	20%	4	40%	10	100%

2.2 Resultados do Teste Piloto – Seção B

	1-Não em Absoluto		2-Fracamente		3-Um pouco		4-Moderadamente		5-Muito Fortemente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
B1:Preocupa-se para com o meu bem-estar	1	10%	3	30%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
B2:É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
B3:Toma decisões com os meus interesses em mente	1	10%		0%	3	30%	3	30%	3	30%	10	100%
B4:Preocupa-se com o meu bem-estar em longo prazo	1	10%	1	10%	2	20%	2	20%	4	40%	10	100%
B5:Oferece-me envolvimento limitado na organização	1	10%	1	10%	2	20%	4	40%	2	20%	10	100%
B6:Dá formação somente para o meu trabalho atual	3	30%	3	30%	2	20%	2	20%		0%	10	100%
B7:Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas	1	10%	2	20%	2	20%	3	30%	2	20%	10	100%
B8:Requere que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
B9: Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho	1	10%	4	40%	1	10%	1	10%	3	30%	10	100%
B10:Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização	2	20%	3	30%	2	20%	2	20%	1	10%	10	100%
B11:Apoia-me para atingir metas cada vez maiores	1	10%	1	10%	4	40%	1	10%	3	30%	10	100%
B12:Possibilita ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
B13:Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	1	10%	1	10%	2	20%	3	30%	3	30%	10	100%
B14:Oferece-me oportunidades de desenvolvimento com essa companhia	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
B15:Estimula o meu progresso dentro desta organização	1	10%	3	30%	3	30%	3	30%		0%	10	100%
B16:Oferece-me oportunidades de promoção	1	10%	2	20%	2	20%	3	30%	2	20%	10	100%

B17:Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	1	10%	3	30%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
B18:Atribui-me tarefas que aumentam as minhas hipóteses de empregabilidade	3	30%	3	30%	2	20%	2	20%		0%	10	100%
B19:Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia	3	30%	2	20%	2	20%	2	20%	1	10%	10	100%

2.3 Resultados do Teste Piloto – Seção C

	1-Não em Absoluto		2-Fracamente		3-Um pouco		4-Moderadamente		5-Muito Fortemente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
C1:Retém informações dos seus colaboradores	1	10%	2	20%		0%	3	30%	4	40%	10	100%
C2:Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores	1	10%	1	10%	1	10%	3	30%	4	40%	10	100%
C3:Promove mudanças sem me envolver a mim ou os demais colaboradores	1	10%	2	20%	2	20%	3	30%	2	20%	10	100%
C4:Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais colaboradores		0%	1	10%	1	10%	4	40%	4	40%	10	100%
C5:Difícil de prever a direção futura das suas relações comigo		0%	1	10%	2	20%	1	10%	6	60%	10	100%
C6:Um futuro incerto quanto às relações comigo	3	30%	2	20%	2	20%	1	10%	2	20%	10	100%
C7:Incerteza quanto aos seus compromissos com os seus colaboradores em geral	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	10	100%
C8:Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	1	10%	3	30%	2	20%	1	10%	3	30%	10	100%
C9:Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno	1	10%		0%	2	20%	3	30%	4	40%	10	100%
C10:Diminuição de benefícios nos próximos anos seguintes		0%		0%	2	20%	3	30%	5	50%	10	100%
C11:Estagnação ou redução de salários enquanto mais eu trabalho aqui		0%	2	20%	1	10%	3	30%	4	40%	10	100%
C12:Cada vez mais trabalho por um salário menor		0%		0%	1	10%	3	30%	6	60%	10	100%

2.4 Resultados do Teste Piloto – Seção D

	1-Não em Absoluto		2-Fracamente		3-Um pouco		4-Moderadamente		5-Muito Fortemente		Total			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
D1:Em geral, quanto tem cumprido os seus compromissos com o seu empregador		0%		0%	2	20%		4	40%		4	40%	10	100%
D2:De modo geral, quanto cumpre com as suas promessas com o seu empregador		0%		0%	1	10%		5	50%		4	40%	10	100%
D3:Em geral, quanto o seu empregador cumpre os seus compromissos consigo		0%	2	0%	2	20%		2	20%		4	40%	10	80%
D4:De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas		0%		0%	3	30%		3	30%		4	40%	10	100%
D5:De um modo geral, qual o seu grau de satisfação com a sua empresa	2	20%	1	0%	3	30%		3	30%		1	10%	10	90%

2.5 Resultados Teste Piloto Sociodemográficos

2.5.1 – Sexo

Masculino		Feminino	
N	%	N	%
4	40%	6	60%

2.5.2 Idade

18-21		22-30		31-40		41-50		51-60	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2	20%	6	60%	1	10%	1	10%		0%

2.5.3 Habilitações Literárias

Ensino Básico		Ensino Secundário		Frequência Académica		Licenciatura		Mestrado	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2	20%	6	60%	1	10%	1	10%		0%

2.5.4 Antiguidade na Empresa

Menos de 1 Ano		1-3 Anos		3-5 Anos		5-10 Anos		Mais 10 Anos	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	30%	3	30%	3	30%	1	10%		0%

2.5.5. Salário

480€-550€		550€-700€		700€-800€		800€-1000€		Mais 1000€	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	30%	6	60%	1	10%		0%		0%

3- Inquérito por questionários

Como referido durante a dissertação, e uma vez que o teste piloto não ofereceu dúvidas aos participantes, usou-se o mesmo questionário para o estudo da comparação do Grande Retalho com o Pequeno Retalho.

4. Dados Estatísticos

4.1 Frequências de Resposta “Moderadamente” e “Muito Fortemente”

4.1.1. Grande Retalho

4.1.1.1- Grande Retalho Seção A

Tabela de frequências de respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”

	N	%
CURTO PRAZO		22,95
A - CP1: Desistir quando eu quiser	8	21,6
A - CP2: Não ter obrigações futuras para com a minha organização	9	24,3
A - CP3: Sair a qualquer momento que eu escolher	9	24,3
A - CP4: Não ter nenhuma obrigação de permanecer na empresa	8	21,6
LEALDADE		70,98
A - Leal1: Fazer sacrifícios pessoais para a minha organização	26	70,3
A - Leal2: Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da minha organização	25	67,6
A - Leal3: Proteger a imagem da minha organização	26	70,3
A - Leal4: Comprometer-me pessoalmente para com a minha organização	28	75,7
LIMITAÇÕES		16,2
A - Lim1: Executar somente as tarefas exigidas	6	16,2
A - Lim2: Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	6	16,2
A - Lim3: Cumprir um número limitado de responsabilidades	6	16,2
A - Lim4: Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	6	16,2
SUORTE AO DESEMPENHO		49,98
A - SD1: Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiadores	20	54,1
A - SD2: Adaptar-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio	18	48,6
A - SD3: Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	18	48,6
A - SD4: Aceitar novas e diferentes demandas de desempenho	18	48,6
DESENVOLVIMENTO		35,1
A - Des1: Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para esse empregador	15	40,5
A - Des2: Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização	10	27,0
A - Des3: Fazer-me cada vez mais indispensável ao meu empregador	14	37,8
A - Des4: Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e formação	13	35,1
EMPREGABILIDADE		19,58
A - Empr1: Desenvolver contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira	5	13,5
A - Empr2: Acumular qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares	11	29,7
A - Empr3: Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia	7	18,9
A - Empr4: Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares	6	16,2
ESTABILIDADE		56,78
A - Est1: Permanecer indefinidamente na minha organização	18	48,6
A - Est2: Pretender ficar aqui muito tempo	19	51,4
A - Est3: Continuar a trabalhar aqui	26	70,3
A - Est4: Não fazer planos para trabalhar em outro lugar	21	56,8

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

4.1.1.2- Grande Retalho – Seção B

Tabela de frequências de respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”

	N	%
LEALDADE		10,12
B - Leal1: Preocupa-se para com o meu bem-estar	5	13,5
B - Leal2: É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	4	10,8
B - Leal3: Toma decisões com os meus interesses em mente	3	8,1
B - Leal4: Preocupa-se com o meu bem estar em longo prazo	3	8,1
LIMITAÇÕES		11,46
B - Lim1: Oferece-me envolvimento limitado na organização	6	16,2
B - Lim2: Dá-me formação somente para o meu trabalho atual	3	8,1
B - Lim3: Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidade bem definida	3	8,1
B - Lim4: Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	5	13,5
SUPORTE AO DESEMPENHO		42,52
B - SD1: Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho	15	40,5
B - SD2: Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização	16	43,2
B - SD3: Apoia-me para eu atingir metas cada vez maiores	16	43,2
B - SD4: Possibilita ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho	16	43,2
DESENVOLVIMENTO		37,8
B - Des1: Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	14	37,8
B - Des2: Oferece-me oportunidades de desenvolvimento com a companhia	13	35,1
B - Des3: Estimula o meu progresso dentro desta organização	14	37,8
B - Des4: Oferece-me oportunidades de promoção	15	40,5
EMPREGABILIDADE		24,98
B - Empr1: Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	4	10,8
B - Empr2: Atribui-me tarefas que aumentam as minhas hipóteses de empregabilidade	9	24,3
B - Empr3: Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia	12	32,4
B - Empr4: Viabiliza contatos que criam oportunidades de emprego em outro lugar	12	32,4

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente

4.1.1.3- Grande Retalho – Seção C

Tabela de frequências de respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”

	N	%
FALTA DE CONFIANÇA		29,02
C - FC1: Retém informações dos seus colaboradores	12	32,4
C - FC2: Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores	6	16,2
C - FC3: Promove mudanças sem me envolver a mim ou aos demais colaboradores	14	37,8
C - FC4: Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais colaboradores	11	29,7
INCERTEZA		15,52
C - Inc1: Difícil de prever a direção futura das suas relações comigo	6	16,2
C - Inc2: Um futuro incerto quanto às relações comigo	5	13,5
C - Inc3: Incerteza quanto aos seus compromissos com os seus colaboradores em geral	6	16,2
C - Inc4: Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	6	16,2
DESGASTE		39,82
C - Desg1: Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno	15	40,5
C - Desg2: Diminuição de benefícios nos próximos anos seguintes	13	35,1
C - Desg3: Estagnação ou redução de salários enquanto mais eu trabalho aqui	17	45,9
C - Desg4: Cada vez mais trabalho por um salário menor	14	37,8

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

4.1.1.4- Grande Retalho – Seção D

Tabela de frequências de respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”

	N	%
DESEMPENHO DOS EMPREGADOS		83,8
D - Des1: Em geral, quanto tem cumprido os seus compromissos com o seu empregador	31	83,8
D - Des2: De um modo geral, quanto cumpre com as suas promessas com o seu empregador	31	83,8
DESEMPENHO DO EMPREGADOR		36,45
D - Des1: Em geral, quanto o seu empregador cumpre os seus compromissos consigo	15	40,5
D - Des2: De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas	12	32,4
SATISFAÇÃO		
D - Sat1: De um modo geral, qual o seu grau de satisfação	17	45,9

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

4.1.2 Pequeno Retalho

4.1.2.1 Pequeno Retalho – Seção A

Tabela de frequências de respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”

	N	%
CURTO PRAZO		49,32
A - CP1: Desistir quando eu quiser	15	41,7
A - CP2: Não ter obrigações futuras para com a minha organização	19	52,8
A - CP3: Sair a qualquer momento que eu escolher	20	55,6
A - CP4: Não ter nenhuma obrigação de permanecer na empresa	17	47,2
LEALDADE		33,17
A - Leal1: Fazer sacrifícios pessoais para a minha organização	13	36,1
A - Leal2: Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da minha organização	16	44,4
A - Leal3: Proteger a imagem da minha organização	17	47,2
A - Leal4: Comprometer-me pessoalmente para com a minha organização	18	50,0
LIMITAÇÕES		18,07
A - Lim1: Executar somente as tarefas exigidas	6	16,7
A - Lim2: Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	8	22,2
A - Lim3: Cumprir um número limitado de responsabilidades	6	16,7
A - Lim4: Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	6	16,7
SUORTE AO DESEMPENHO		38,2
A - SD1: Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiadores	16	44,4
A - SD2: Adaptar-me às novas exigências de desempenho, devido à necessidade do negócio	15	41,7
A - SD3: Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	14	38,9
A - SD4: Aceitar novas e diferentes demandas de desempenho	10	27,8
DESENVOLVIMENTO		35,45
A - Des1: Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para esse empregador	10	27,8
A - Des2: Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização	11	30,6
A - Des3: Fazer-me cada vez mais indispensável ao meu empregador	15	41,7
A - Des4: Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e formação	15	41,7
EMPREGABILIDADE		44,42
A - Empr1: Desenvolver contatos fora desta empresa que melhorem minha potencial carreira	15	41,7
A - Empr2: Acumular qualificações para aumentar as minhas futuras oportunidades de emprego em outros lugares	17	47,2
A - Empr3: Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora desta companhia	16	44,4
A - Empr4: Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros lugares	16	44,4
ESTABILIDADE		29,9
A - Est1: Permanecer indefinidamente na minha organização	11	30,6
A - Est2: Pretender ficar aqui muito tempo	11	30,6
A - Est3: Continuar a trabalhar aqui	10	27,8
A - Est4: Não fazer planos para trabalhar em outro lugar	11	30,6

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.

4.1.2.2- Pequeno Retalho – Seção B

Tabela de frequências de respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”

	N	%
LEALDADE		39,6
B - Leal1: Preocupa-se para com o meu bem-estar	14	38,9
B - Leal2: É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	15	41,7
B - Leal3: Toma decisões com os meus interesses em mente	14	38,9
B - Leal4: Preocupa-se com o meu bem estar em longo prazo	14	38,9
LIMITAÇÕES		15,98
B - Lim1: Oferece-me envolvimento limitado na organização	5	13,9
B - Lim2: Dá-me formação somente para o meu trabalho atual	4	11,1
B - Lim3: Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidade bem definida	8	22,2
B - Lim4: Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	6	16,7
SUORTE AO DESEMPENHO		20,82
B - SD1: Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho	7	19,4
B - SD2: Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização	6	16,7
B - SD3: Apoia-me para eu atingir metas cada vez maiores	7	19,4
B - SD4: Possibilita ajustar-me a novos requisitos desafiadores de desempenho	10	27,8
DESENVOLVIMENTO		16,68
B - Des1: Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	8	22,2
B - Des2: Oferece-me oportunidades de desenvolvimento com a companhia	5	13,9
B - Des3: Estimula o meu progresso dentro desta organização	5	13,9
B - Des4: Oferece-me oportunidades de promoção	6	16,7
EMPREGABILIDADE		13,9
B - Empr1: Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	5	13,9
B - Empr2: Atribui-me tarefas que aumentam as minhas hipóteses de empregabilidade	4	11,1
B - Empr3: Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora desta companhia	6	16,7
B - Empr4: Viabiliza contatos que criam oportunidades de emprego em outro lugar	5	13,9

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente

4.1.2.3 Pequeno Retalho – Seção C

Tabela de frequências de respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”

	N	%
FALTA DE CONFIANÇA		32,66
C - FC1: Retêm informações dos seus colaboradores	13	36,1
C - FC2: Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores	10	27,8
C - FC3: Promove mudanças sem me envolver a mim ou aos demais colaboradores	14	38,9
C - FC4: Não compartilha informações importantes comigo, nem com os demais colaboradores	10	27,8
INCERTEZA		29,15
C - Inc1: Dificil de prever a direção futura das suas relações comigo	7	19,4
C - Inc2: Um futuro incerto quanto às relações comigo	13	36,1
C - Inc3: Incerteza quanto aos seus compromissos com os seus colaboradores em geral	10	27,8
C - Inc4: Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	12	33,3
DESGASTE		58,32
C - Desg1: Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno	22	61,1
C - Desg2: Diminuição de benefícios nos próximos anos seguintes	21	58,3
C - Desg3: Estagnação ou redução de salários enquanto mais eu trabalho aqui	22	61,1
C - Desg4: Cada vez mais trabalho por um salário menor	19	52,8

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente

4.1.2.4- Pequeno Retalho – Seção D

Tabela de frequências de respostas “4- Moderadamente” e “5- Muito Fortemente”

	N	%
DESEMPENHO DOS EMPREGADOS		56,95
D - Des1: Em geral, quanto tem cumprido os seus compromissos com o seu empregador	21	58,3
D - Des2: De um modo geral, quanto cumpre com as suas promessas com o seu empregador	20	55,6
DESEMPENHO DO EMPREGADOR		33,35
D - Des1: Em geral, quanto o seu empregador cumpre os seus compromissos consigo	14	38,9
D - Des2: De um modo geral, quanto o seu empregador cumpre as promessas feitas	10	27,8
SATISFAÇÃO		
D - Sat1: De um modo geral, qual o seu grau de satisfação	8	22,2

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não em absoluto; 2- Fracamente; 3- Um pouco; 4- Moderadamente; 5- Muito Fortemente.