

# A PROMESSA PERCEBIDA NO SETOR DO RETALHO - UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO.

## THE PERCEIVED PROMISE IN THE RETAIL SECTOR - A COMPARATIVE STUDY ON THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT.

Luís Miguel Brito Gervásio<sup>1</sup>  
Maria Margarida Cróca Piteira<sup>2</sup>

PSIQUE • e-ISSN 2183-4806 • VOLUME XII • JANUARY JANEIRO - DECEMBER DEZEMBRO 2016 • PP. 25-48

Submitted on December 11th, 2013 | Accepted on October 6th, 2015  
Submetido em 11 de Dezembro, 2013 | Aceite em 6 de Outubro, 2015

### Resumo

Apresenta-se um estudo comparativo, no setor alimentar, incidindo nas diferenças entre o pequeno e o grande retalho. Partindo da literatura sobre o Contrato Psicológico (Rousseau, 2000; 2008), em contexto de trabalho, definiu-se o objetivo de compreender quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do Contrato Psicológico, entre os colaboradores do grande retalho e os do pequeno retalho. Adotou-se o *Psychological Contract Inventory*, desenvolvido por Rousseau (2008); traduzido e testado para a população de língua portuguesa por Palanteão (2011). O estudo realizou-se numa grande superfície comercial retalhista. A amostra, selecionada por conveniência, é constituída por 73 indivíduos: 37 indivíduos pertencem ao grande retalho; e, 36 pertencem ao pequeno retalho, sendo estes últimos, clientes da superfície comercial em estudo. Seguiu-se uma análise comparativa entre os dois grupos de colaboradores. Os resultados demonstram existir diferenças significativas na percepção dos colaboradores entre os dois sectores em relação aos diferentes tipos de Contrato Psicológico existentes; nomeadamente, nos tipos de contrato relacional e transacional, e nos índices de satisfação. Na sequência destes resultados, evidencia-se uma nova variável a explorar em futuros estudos – a dimensão organizacional – a qual pode condicionar os tipos de Contrato Psicológico, bem como os índices de satisfação dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** contrato psicológico (CP), setor do retalho, práticas de gestão de recursos humanos

### Abstract

This article presents a comparative study in the food retail industry and focuses on the differences between large and small retail. Based on the literature of the Psychological Contract (Rousseau, 2000; 2008) at the workplace, the study aimed to comprehend which are the differentiating factors in the (non) compliance of the Psychological Contract between the employees of large and small retail. The questionnaire: *Psychological Inventory Contract*, developed by Rousseau (2008); translated and adapted to the Portuguese-speaking popula-

---

<sup>1</sup> Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria/Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Portugal.  
E-mail: luisgervasio1@hotmail.com

<sup>2</sup> SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações - Instituto Superior de Economia e Gestão/ Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. E-mail: margarida\_piteira@hotmail.com

tion by Palanteão (2011) was adopted. The study was conducted in a large retail sales area, where a convenience sample of 73 individuals was collected: 37 individuals from large retail; and 36 from small retail. The latter were customers of the large retail commercial area in which the study was conducted. Results show significant differences in the employees' perception of the types of Psychological Contract existent between each of the retail sectors, namely, the relational and transitional contract types, and the satisfaction level of the employees. Based on these results, a new variable to explore in future studies on the Psychological Contract has emerged: the organizational dimension, which may determine the types of Psychological Contract, as well as the inherent satisfaction rates.

**Keywords:** psychological contract, the retail sector, human resources management practices

O conceito Contrato Psicológico (CP) tem sido usado por muitos investigadores organizacionais, com vista ao estudo do comportamento e das atitudes organizacionais. Estes estudos têm focado, maioritariamente, a análise nas suas causas dentro das organizações. Por norma, a sua análise tem sido exclusivamente quantitativa. São vários os estudos empíricos que comprovam o seu impacto em diferentes níveis, a saber: na satisfação dos empregados (Turnley & Feldman, 1999), na implicação organizacional (Coyle-Shapiro, 2002), e/ou na diminuição do empenho dos empregados (Morrison & Robinson, 1997). Outras investigações (Kickul & Lester, 2001; Robinson, 1996) têm-se focado na percepção do empregado e em que medida a entidade patronal viola ou desrespeita o CP. Estes estudos mostraram que a quebra do CP causou uma mudança drástica no comportamento e nas atitudes do trabalhador. Consequentemente, o CP surge como uma ferramenta que possibilita uma maior vinculação afetiva entre trabalhador e organização (c.f. Kidder & Buchholtz, 2002). Estas foram as premissas teóricas na origem do presente problema de investigação, a saber: identificar as percepções do contrato psicológico dos colaboradores no setor do retalho.

Escolheu-se, assim, estudar o CP no setor do retalho alimentar. Esta opção justifica-se por se tratar de um segmento de mercado que é relevante para a economia das regiões. Porém, o mesmo atravessa momentos difíceis, resultante da generalizada crise socioeconómica que o país enfrenta. Adicionalmente, 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. Estudos neste domínio podem ajudar à (re)definição estratégica das empresas, bem como a uma otimização de práticas de gestão de recursos humanos, mais ajustadas a estas novas dinâmicas sócio-relacionais.

Entenda-se o retalho como um setor que tem por finalidade a venda de produtos ou serviços aos consumidores, estabelecendo uma ligação entre os grossistas ou fabricante e aqueles; constituindo-se como área indispensável a uma sociedade em equilíbrio. Sem uma intermediação adequada, fica muitas vezes em causa o êxito de determinado produto ou campanha, influenciando o preço dos produtos e o seu valor aos 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 (e vantagens) entre o pequeno retalho e a grande distribuição, segundo Rousseau (1997), baseiam-se essencialmente no número de funcionários e no tipo de clientes, a que cada um se destina. O grande retalho, é caracterizado por ter maior variedade de produtos, desenvolver mais campa-

nhas promocionais, ter horários mais amplos e uma assistência melhor e mais especializada. De forma a potenciar as vendas e a contribuir para uma maior motivação do pessoal, também neste, a formação – quer inicial, quer contínua –, é muito importante; até porque o mercado exige disponibilidade para as constantes mudanças, contemplando consumidores mais exigentes.

Como já referido, 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, os consumidores mais exigentes, o aumento da regulamentação e a carga fiscal; e, sobretudo a retração ao consumo pelas dificuldades que o país e as famílias atravessam. O saber adaptar-se às novas exigências é essencial em todos os setores de atividade; e, em grandes ou pequenas empresas (Ferreira, 2008; Silva, 2013). Porém, 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. Não obstante, e visto ser uma área de grande relevo, são ainda poucos os trabalhos académicos que abordam a questão, sendo imperioso estudos neste domínio.

Por outro lado, e 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 conseguissem gerar nos seus colaboradores sentimentos de confiança, lealdade, e comprometimento, ou seja, a maturação do Contrato Psicológico. Por exemplo, Sílvia Nunes (2011), *executive manager* da consultora *Page Portugal*, num estudo sobre a empregabilidade, defende 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, que o grande retalho é um setor aliciante devido à multiplicidade de funções que 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 Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED, 2013). A APED é uma associação de âmbito nacional, que engloba as empresas que desenvolvem uma atividade retalhista alimentar e/ou não alimentar de venda de produtos de grande consumo, sendo neste domínio, o grande retalho classificado como um potencial empregador em Portugal. De acordo com a APED o grande retalho tem tido um aumento significativo na criação de emprego, tendo sido criados mais 37,1 mil novos postos de trabalho entre 2005 e 2010.

Por sua vez, nos últimos anos, o pequeno retalho tem sobrevivido com alguma dificuldade, por duas razões: devido à recente crise económica e à concorrência exercida pelas grandes superfícies de retalho. Tradicionalmente nas empresas do pequeno retalho, por serem marcadamente de tipo familiar, os seus empregados apostavam a sua carreira ali (assumindo o negócio da família); enquanto no grande retalho era usual e, ao contrário dos dias de hoje, haver uma constante mudança (Silva, 2013). Esta ideia é defendida por José António Silva, dirigente da Confederação do Comércio de Portugal (CCP) que, aponta a crise como fator que levou ao encerramento de treze mil mercearias nos últimos dez anos (Silva, 2013). 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 porque o comércio tradicional alimentar representa 55% do emprego no retalho tradicional (Silva, 2013). Há algum tempo esta mudança era sustentada por modelos que explicavam o comportamento entre o empregado e a entidade empregadora.

Devido a às constantes mudanças, estes modelos perderam consistência para os dias de hoje (Ferreira, 2008).

Tendo em conta que as pequenas superfícies comerciais se abastecem nas empresas de grande retalho, é premente fazer a comparação em como se manifesta o Contrato Psicológico num setor que contempla duas realidades com dimensões e características distintas. Neste enquadramento, o principal objetivo da presente investigação é compreender: *Quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do CP, entre os colaboradores do grande retalho e os colaboradores do pequeno retalho?* Consequentemente, e de acordo com a problemática apresentada, procurou-se comparar o grande com o pequeno retalho nas possíveis formas assumidas pelo CP, recorrendo-se ao instrumento desenvolvido por Rousseau (2008).

### **Contrato Psicológico: Pertinência Teórica**

Desde a década de 60 que o CP tem sido alvo de investigação; mas foi, apenas, na década de 90 que obteve o seu maior desenvolvimento (Rousseau, Hui, & Lee, 2004). Já em 1960, Argyris o definiu, como tendo o objetivo de explicar as relações existentes entre os empregadores e seus empregados. Para este autor, 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, Price, Munden, Mandl, e Solley (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. 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 CP pode ser interpretado como um conjunto de linhas orientadoras, nas quais os empregados procuram um acordo com a organização, e que os estimulam a cumprir com o já delineado. Para o efeito, o empregado, quando acolhido dentro da organização, procura constantemente informações que o ajudem a estabelecer este princípio.

Foi a partir da década de 90 que Rousseau (1995; 1998) passou a explicar a interferência que tal contrato exercia sobre a forma como o empregado se relacionava com a sua organização. Para a autora, 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 como 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 atribuíssem importância ao CP no relacionamento com os seus funcionários, saíram beneficiadas e ganhariam uma vantagem competitiva sobre a concorrência, dada a sua importância.

De encontro com Rousseau (2000), também Conway e Briner (2005) defendem que o que confere o caráter “psicológico” em detrimento do “legal” é que esta obrigação de trocas, entre os empregados e entidade patronal, se baseia nas percepções 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 condicionada por fatores sociológicos (Thomas & Ravlin, 2003). Segundo Schein (cit. in 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. O CP desempenhava assim um papel essencial no sucesso das empresas, na medida que era responsável por quatro funções importantes, a saber: i) a redução da insegurança por parte do trabalhador; ii) a formatação do comportamento do empregado face à organização; iii) a comparação dos seus direitos e dos seus deveres dentro da sua empresa; e, iv) a atribuição ao empregado da sensação de influência na organização, como parte integrante da mesma. Resumindo, a tabela 1 apresenta as principais definições de CP, elencadas pela literatura ao longo dos tempos.

Tabela 1

*Perspetiva histórica do conceito Contrato Psicológico*

<b>Data</b>	<b>Definição de Contrato Psicológico</b>	<b>Referências</b>
1960	Os empregados trabalham sobre uma liderança forte, limitando-se a cumprir regras implícitas.	Aygyris (1960)
1974	Acordo psicológico entre ambas as partes. Refere as expectativas do empregado em relação à organização, e vice-versa.	Dunahee e Wangler (1974)
1995	Acordo entre ambos e que vai muito além do pré-estabelecido e do escrito, sendo definido com um "tipo de contrato promissório".	Rousseau (1995)
1996	Percepção 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)

Na sequência da definição de CP, apresentam-se, em seguida, os tipos de CP identificados pela literatura.

**Tipos de contrato psicológico.**

Anderson e Schalk (1998), e Rousseau (2000) afirmam, contrariando Robinson e Morrison (1995), que embora o CP seja individual, este pode ser classificado de várias maneiras, resultantes do cruzamento de duas dimensões: i) o nível de desempenho, que originam os objetivos que a organização espera do empregado; e, ii) a duração do contrato formal do emprego.

Inicialmente, Rousseau (2000) uniformizou esta categorização em apenas duas dimensões: o CP transaccional e o relacional. O contrato transaccional caracteriza 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 transaccional, 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 no facto de esta não estar obrigada a comprometer-se com futuros (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2005).

Por sua vez, o contrato relacional nasce da criação de laços entre o empregado e a entidade patronal. Geram-se, assim, sentimentos e emoções de confiança satisfatória para ambas as partes, integrando benefícios monetários e não monetários (Millward & Hopkins, 1998), e ocorrendo quando o indivíduo é elemento ativo da organização. Este tipo de CP é caracterizado pela sua duração longa. Espera-se do empregado, lealdade, respeito e fidelidade à organização, em troca desta assegurar segurança e bem-estar; e, uma remuneração justa de acordo com o desempenho (Castanheira & Caetano, 1999). Verificam-se, assim, duas componentes fundamentais no seu conteúdo: i) 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, ii) a lealdade, na medida em que o trabalhador é obrigado a zelar pelas necessidades da organização, enquanto o empregador proporciona bem-estar ao empregado (Rousseau, 2000).

Relativamente ao contrato equilibrado, este resulta da combinação de algumas características do contrato relacional, como o empenho, a lealdade, o reconhecimento e a identificação com a organização; e com outras dimensões 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.

Por fim, o contrato transicional, 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 no que concerne à relação laboral empregado-empregador, e do enfraquecimento das expectativas. O empregador com base nesta desconfiança, não passa toda a informação que devia passar aos seus colaboradores, enquanto que o trabalhador opera na incerteza quanto às suas obrigações para com a empresa.

Esta tipologia, atribuída a Rousseau (1995), ficou conhecida como o modelo 2x2, cruzando as dimensões tempo (curto e longo prazo) com as dimensões desempenho (específico e não específico); originando, assim, quatro categorias de contrato (ilustradas na tabela 2).

Tabela 2

*Tipos de contrato: Modelo 2X2*

Duração	Desempenho	
	Especificado	Não especificado
<b>Curto Prazo</b>	Transacional	Transicional
<b>Longo Prazo</b>	Equilibrado	Relacionado

Nota: Adaptado de Rousseau, 1995

Como levantado pelo modelo anterior, nem sempre as relações entre empregados-empregadores são estáveis. Mudam ao longo do tempo, incorrendo, muitas vezes no incumprimento do contrato psicológico. É este tópico que a seção seguinte discute.

### **Características do contrato psicológico.**

Segundo Rousseau (1989), as percepções são parte fundamental do CP; sendo condicionadas por três características distintas, e que não podem ser dissociadas (Rousseau, 1990), designadamente: posicionais, estruturais da organização e pessoais. Quanto às características posicionais estas referem-se à identificação dos colaboradores com a sua empresa, incutindo responsabilidades, funções e objetivos inerentes ao seu posto de trabalho. Relativamente às características estruturais da organização, esta implica uma perspetiva acerca da perceção de justiça, ética e moral. Têm um papel fundamental, pois segundo Schneider, Gunnarson, e Niles-Jolly (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 a satisfação profissional do empregado, com os seus objetivos e com as condicionantes demográficas. Neste grupo, salientam-se como variáveis o sexo, a idade, a formação, o tempo de experiência e o posto que se ocupa, as quais exercem bastante influência na perceção do CP.

Como já referido anteriormente, o CP é um processo que não é estático, é dinâmico. Para explicar esta dinâmica Schein (1982), argumenta que quando as necessidades dos indivíduos e as condicionantes externas se alteram, as expectativas e a perceção das promessas implícitas que compõe o CP também se alteram, sendo o tempo o fator mais importante do CP (Rousseau, 1995). Esta teoria foi sustentada nos estudos de Robinson, Kraatz, e Rousseau (1994), sendo que o contrato se altera em função do tempo e 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 perceção sobre os termos do contrato é alterada (Schalk & Freese, 1997). Para explicar toda esta dinâmica a que o CP é submetido, Schalk e Roe (2007) construíram um modelo que explica que o empregado, através da sua perceção, avalia a organização e compara-a com o comportamento expectável com base no CP, e na relação estabelecida 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.

Schalk e Roe (2007) também identificaram o padrão de equilíbrio, que consiste 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 deste; sendo que, com variação de desvio negativo iria provocar uma alteração negativa no seu comportamento. Por sua vez, se o comportamento verificado por uma das partes exceder ou atingir os limites do razoável, são expectáveis 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, e rompendo-se mesmo com o contrato. Este rompimento é conhecido pelo abandono da organização. 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 CP: 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 na 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 emprego percepciona a sua chefia direta como principal responsável pela manutenção do contrato. A chefia tem um papel determinante, uma vez que é responsável por tratar todos os empregados com equidade e com justiça, ajudando assim cada empregado no seu processo de socialização.

Sutton (1990), por sua vez, defende que todos os empregados ao longo da sua permanência na empresa passam por momentos de tensão e ansiedade, alterando o contrato em duas variantes: i) para quadros mais baixos porque temem perder o seu emprego; e, ii) para quadros mais elevados, onde a ansiedade e a tensão sobem quando é preciso tomar decisões de grande importância. O CP funciona, assim, como meio regulador, ou seja, os empregados conseguem gerar uma situação de previsão e controlo. Devido às constantes alterações que o CP vai sofrendo, fruto dos eventos organizacionais, Rousseau (1995) enumerou algumas condições para que esta mudança seja bem-sucedida, tais como: i) Sensibilização aos trabalhadores para as necessidades de mudança; ii) Disponibilização de informações provenientes do exterior; iii) Indicação de elementos da própria empresa para a criação de equipas responsáveis pela mudança; iv) Eliminação de rumores, mal-entendidos e especulações; e, v) Criação de novos projetos realizáveis a curto-prazo.

Os estudos sobre o conteúdo do CP têm conduzido ao interesse de uma outra variável que não pode ser descurada: o seu cumprimento. 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 CP tem sido uma variável importante para explicar as atitudes dos empregados, uma vez que estes se mantêm crentes que a entidade patronal cumpre 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 o não cumprimento das promessas provoca é a diminuição da satisfação dos colaboradores. Entende-se por satisfação uma variável atitudinal, que reflete o estado de espírito e a predisposição que o colaborador sente face ao seu posto de trabalho (Mowday *et al.*, cit in Knights & Kennedy, 2005). O cumprimento do CP tem, também, uma importante função na intenção de permanência do empregado. Meyer e Allen (1991) apresentam uma abordagem com três dimensões vitais, neste tópico, a saber: a afetiva, a de continuidade e a normativa.

A componente afetiva refere-se ao lado emocional do indivíduo, ao seu envolvimento, e à sua identificação com os valores da organização. A componente de continuidade diz respeito à intenção do indivíduo em permanecer na organização por necessidade. Para finalizar, a componente normativa remete para o sentimento do empregado em permanecer na organização. Robinson (1996) mostra nos seus estudos que o cumprimento do CP, por parte da organização, é a causadora do cumprimento do CP pelo 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 do indivíduo para com a organização (Coyle-Shapiro, 2002). Quando o trabalhador percebe que os conteúdos do CP não foram cumpridos, vai originar mudanças no seu comportamento, daí ser 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 CP entre a entidade patronal e o empregado. Ainda segundo Morrison e Robinson (1997), a crise económica, as mudanças legislativas, os *layoffs*, ou as mudanças organizacionais geram uma incerteza nos colaboradores se o seu CP vai ser mantido, o que leva a um aumento de ansiedade. Esta ansiedade faz com que os empregados fiquem mais desconfiados e atentos, procurando informações no exterior, o que pode levar à descoberta do incumprimento das promessas. Rousseau (1989) afirma que esta percepção trará consigo sentimentos de traição, raiva, ressentimento, injustiça. Assim, pode concluir-se que a violação do CP resulta numa mistura de sentimentos negativos, inerentes às suas expectativas que saíram frustradas (Morrison & Robinson, 1997).

### **Estudos do Contrato Psicológico em Portugal**

Da investigação sobre o CP em Portugal, apontam-se os trabalhos emblemáticos de Chambel e Castanheira (2006), e Chambel e Alcover (2011). No estudo transversal de Chambel e Alcover (2011) sobre o CP de colaboradores numa empresa de *call-center*, é evidenciado como o CP é influenciado pelas condições de trabalho, pelo status das organizações e pelo local de trabalho. Nesta investigação participaram 363 trabalhadores, sendo aceites 263 questionários, sendo que 208 eram trabalhadores em regime permanente e 55 em regime temporário. Para este estudo foi usada a escala de Millward e Hopkins (1998), traduzida para português noutras investigações (Chambel & Castanheira, 2006). Chambel e Alcover (2011) conseguiram, assim, observar que trabalhadores temporários assumiam um contrato transacional, enquanto que trabalhadores permanentes assumiam um contrato relacional. Outro fator, que Chambel e Alcover (2011) salientaram, foi que os trabalhadores temporários assumiam um contrato transacional, devido ao fato de não terem tantos benefícios, formação e oportunidades de carreira.

No estudo de Chambel e Sousa (2007) foi proposto analisar a aceitação da mudança, no setor de saúde, por parte de enfermeiros. As autoras procuraram 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 visou obter a percepção de violação do CP, na sequência da Direção de Recursos Humanos ter implementado mudanças. Uma das hipóteses levantadas neste estudo foi: “A percepção 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 CP. As autoras conseguiram mostrar 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, as autoras argumentam, ainda, que, quando o hospital cumpria com os seus deveres (estabilidade, segurança e bem-estar), os níveis de confiança dos empregados aumentavam, estabelecendo assim um CP relacional.

Assumindo como inspiração estes estudos, o presente trabalho apresenta um conjunto de hipóteses, que se passam a descrever.

### **O Corpus das Hipóteses**

A mudança nas organizações foi, durante algum tempo, explicada na literatura por modelos que focavam o comportamento entre o empregado-entidade empregadora. No entanto, as galopantes mudanças globais fizeram emergir novos modelos relacionais, e a tradicional explicação desta problemática perdeu consistência nos dias de hoje. Face a este fenómeno, tornam-se prementes investigações sobre o CP nos colaboradores de retalho (grande e pequeno), de forma a compreender-se como a relação entre empregado-entidade patronal se tem vindo a desenvolver.

Assumindo como base teórica de inspiração os trabalhos de Rousseau (2008), Machava (2010) e Palanteão (2011) onde foi demonstrada a relação entre a vivência de um empregado numa organização e o tipo de CP a que este está submetido, foram construídas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** *O setor do retalho de grande dimensão diferencia-se do grupo retalhista de pequena dimensão pela predominância de um CP tipo relacional no setor do grande retalho, definido pela lealdade e estabilidade relacional entre as partes (empregado-entidade empregadora).*

Por outro lado, a crise que o pequeno retalho enfrenta, leva a que haja constante rotatividade do seu pessoal. Esta crise e esta rotatividade levam a que as empresas tenham algumas desconfiças em relação ao novo colaborador, reforçadas pelos salários baixos (segundo dados da APED, 2013). O trabalhador cria fracas expectativas em relação ao seu futuro na empresa. Perante estas evidências empíricas, surge a segunda hipótese. **Hipótese 2:** *O setor do grande retalho diferencia-se do retalho de pequena dimensão pela predominância de um CP tipo transicional no sector do pequeno retalho.*

Para Guest e colaboradores (cit. in Armstrong, 2003), o 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 (Grant & Ashford, 2008). Knights e Kennedy (2005) defendem que a segurança é uma das causas da satisfação.

Em Portugal, no setor do retalho, a APED (2013) apresenta dados que ajudam a compreender esta variável. Dois dos fatores que demonstram a segurança e estabilidade no emprego

é o nível de antiguidade na organização, onde 59% dos colaboradores das empresas de retalho alimentar trabalham na mesma empresa há mais de 2 anos, apenas 30% trabalham na empresa há menos de 1 ano; e, 38% trabalham na mesma empresa há mais de 5 anos. Os motivos de saída dos colaboradores do grande retalho são, em grande parte (73%), por iniciativa do trabalhador. É, assim, notório que as empresas de grande retalho queiram 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, 5% por iniciativa da empresa e 19% por mútuo acordo.

Tendo em conta que a literatura refere que a relação *segurança-satisfação* é importante para a compreensão do CP; e, sendo a mesma corroborada pelas evidências empíricas demonstradas pela APED (2013), emerge 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.*

## Método

### Participantes

A amostra é constituída por 73 pessoas (37 pessoas no grande retalho e 36 pessoas no pequeno retalho). O género masculino é maioritário em relação ao feminino, tanto no grande (75,7% masculino) como no pequeno retalho (72,2% masculino). As faixas etárias predominantes situam-se entre 31-40 anos no grande retalho (48,6%), e entre os 22-30 anos (36,1%) no pequeno retalho. As habilitações literárias dos colaboradores são, na sua maioria, o ensino secundário, em ambos os setores. A antiguidade na empresa ronda os 5 e 10 anos (54,1%) no grande retalho, e os 1 e 3 anos no pequeno retalho (38,9%). O salário predominante situa-se entre os 550 € – 700 € em ambos os setores.

### Instrumentos

Para este estudo foi selecionado o questionário *Psychological Contract Inventory* de Rousseau (2008). O instrumento está dividido em cinco seções, tendo por objetivo a medição dos quatro tipos de contrato, a segurança dos empregados e o seu índice de satisfação. Este questionário foi aplicado em vários trabalhos, tendo sido já comprovada a sua validação. Machava (2010), por exemplo, utilizou-o numa versão reduzida na sua investigação na EDM (Eletricidade de Moçambique), onde procurou medir as percepções dos empregados sobre as obrigações da EDM para com estes, e os compromissos dos empregados para com a EDM. Neste estudo foram validados 47 questionários. Embora o seu trabalho tenha sido realizado em Moçambique, acredita-se que este instrumento esteja adaptado à realidade portuguesa, pois refere-se a percepções humanas e não a algo em 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 CP e o comprometimento organizacional. A sua tradução foi a adotada neste estudo. Nestas análises verificou-se uma boa consistência interna (alfa de Cronbach de  $\alpha = .88$ ), valor próximo do original. Relativamente à escala, utilizou-se a escala de Likert, a mesma que Palanteão (2011) utilizou e que contempla cinco opções de resposta, designadamente: 1- *Não em absoluto*; 2- *Fracamente*; 3- *Um pouco*; 4- *Moderadamente*; 5- *Muito Forte*.

Optou-se inicialmente pela realização de um pré-teste com o intuito de verificar o questionário. O pré-teste foi aplicado num supermercado de pequena dimensão. Foram entregues dez questionários, num universo de trinta e cinco pessoas. Os colaboradores deste supermercado foram excluídos da amostra final, funcionando apenas como elemento para realizar o pré-teste. As dez pessoas acharam o questionário perceptível e afirmaram entender 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 do estudo está sujeita. O instrumento está operacionalizado na tabela 3, assim como a consistência interna das dimensões.

Através do *Alpha de Cronbach* é possível verificar a consistência interna das medidas utilizadas. Este modelo estatístico encontra-se disponível no SPSS, e baseia-se na relação inter-item, ou seja nas dimensões relacionadas entre si. Pestana e Gageiro (2003) classificaram o *Alpha de Cronbach*, de acordo com o seu valor: .60 – Valores Inaceitáveis; .60-.70 – Valores Aceitáveis; .70-.80 – Valores Moderados; .80-.90 – Valores Bons; .90-1 – Valores Muito Bons. Como é possível observar, todas as dimensões da escala utilizadas apresentam uma boa consistência interna.

Tabela 3

*Dimensões do Construto Contrato Psicológico – Psychological Contract Inventory de Rousseau*

Construto	Dimensões	Variáveis	Alfa de Cronbach
Perceção do Contrato Psicológico			
Transacional	Curto Prazo para o Funcionário	A1; A2;A3;A4	.87
	Limitações para o Funcionário	A9;A10;A11;A12	.96
	Limitações para o Empregador	B5;B6;B7;B8	.92
Relacional	Lealdade do Funcionário	A5;A6;A7;A8	.93
	Estabilidade para o Funcionário	A25;A26;A27;A28	.95
	Lealdade do Empregador	B1;B2;B3;B4	.95
Equilibrado	Empregabilidade para o Funcionário	A21;A22;A23;A24	.91
	Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	A13;A14;A15;A16	.94
	Desenvolvimento por parte dos Funcionários	A17;A18;A19;A20	.93
	Empregabilidade pelo Empregador	B17;B18;B19;B20	.90
	Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	B9;B10;B11;B12	.90
	Desenvolvimento pelo Empregador	B13;B14;B15;B16	.97
Transitório	Falta de Confiança	C1;C2;C3;C4	.91
	Incerteza	C5;C6;C7;C8	.95
	Desgaste	C9;C10;C11;C12	.91
Outras Dimensões	Justiça Percebida dos Empregados	D1;D2	.93
	Justiça Percebida dos Empregadores	D1;D2	.91
	Satisfação	SAT1	-

Nota: Adaptado de Rousseau, 2008

## Procedimento

Este estudo realizou-se numa grande superfície comercial retalhista, no distrito de Leiria, que, por questões de confidencialidade e anonimato, se designou por *Dispensa XL*. Os seus colaboradores representam os empregados do grande retalho. Para a comparação com o pequeno retalho, foram entregues os questionários aos empregados do pequeno comércio que realizam as suas habituais compras na grande superfície retalhista.

Foram garantidos todos os direitos e respetiva confidencialidade referentes aos participantes do estudo. Neste sentido, optou-se por entregar os questionários na Direção de Recursos Humanos da empresa *Dispensa XL*, a qual se encarregou de os distribuir, em mão, aos 43 colaboradores. Destes 43, excluíram-se o Diretor de Loja e o Chefe Operacional, entendendo-se que os seus elevados *status* não interessariam para o estudo, uma vez que o foco da investigação eram os empregados funcionais (ficando um total de 41 empregados).

Para circunscrever o grupo do pequeno retalho, solicitou-se a lista dos 98 clientes retalhistas vinculados à *Dispensa XL*. Conseguiu-se isolar os 40 melhores clientes de retalho daquela loja. Interessou serem os melhores porque, à priori, teriam um maior número de empregados; e, os quais apresentariam uma maior relação com a entidade patronal. Este outro grupo (empregados de outrem no pequeno retalho) é constituído pelos clientes da grande superfície, sendo 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.

No questionário referiu-se a importância da pesquisa, de modo a que cada participante, de forma autónoma e confidencial, entendesse que as suas respostas iam ser úteis no desenvolvimento do estudo.

Identificada a população do estudo, que serviu como grupo de comparação com a empresa *Dispensa XL*, procedeu-se à entrega do questionário. Assim, quando presentes nas caixas para fazer o pagamento foi-lhes entregue o questionário. Alguns responderam na hora, outros levaram e devolveram no dia seguinte. A recolha de dados nos dois grupos ocorreu em 3 dias. A amostra do presente estudo foi constituída intencionalmente, de acordo com os dados disponíveis sobre o total da população, e de modo a atingir os objetivos propostos. Por fim, as empresas foram informadas sobre o uso dos dados recolhidos, sendo solicitado o seu consentimento para as finalidades didática e académica, sob a forma de relatórios e publicações.

## Resultados

### Dimensões do Contrato Psicológico

Uma vez que os dados seguiram uma distribuição normal optou-se por analisar a variância de resultados, em cada dimensão do CP (transacional, relacional, equilibrado, transitório), em função do tipo de retalho e da variável satisfação, através do *Test t* de Student. A homogeneidade das variâncias foi garantida através do teste que antecede o *Test t* – O *Teste de Levene*.

Tabela 4

Medidas descritivas - Média (M), Desvio Padrão (SD) e resultados de comparação entre grande e pequeno retalho do t-Teste para os construtos: Transacional, Relacional, Equilibrado, Transitório e Satisfação.

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Teste t (gl=71)</i>	<i>p</i>
<b>Construto Transacional</b>	<b>Grande retalho</b>	<b>37</b>	<b>2.46</b>	<b>.90</b>	<b>-2.42</b>	<b>.018</b>
	<b>Pequeno retalho</b>	<b>36</b>	<b>2.90</b>	<b>.06</b>		
A. Curto Prazo para o Funcionário	Grande retalho	37	2.62	1.24	-3.19	.002
	Pequeno retalho	36	3.47	1		
A. Limitações para o Funcionário	Grande retalho	37	2.34	1.12	-0.66	.051
	Pequeno retalho	36	2.51	1.08		
B. Limitações para o Empregador	Grande retalho	37	2.42	.89	-1.53	.130
	Pequeno retalho	36	2.72	.76		
		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Teste t (gl=71)</i>	<i>p</i>
<b>Construto Relacional</b>	<b>Grande Retalho</b>	<b>37</b>	<b>3.43</b>	<b>.87</b>	<b>1.83</b>	<b>.070</b>
	<b>Pequeno Retalho</b>	<b>36</b>	<b>3.06</b>	<b>.83</b>		
A. Lealdade do Funcionário	Grande retalho	37	3.99	1.00	2.71	.008
	Grande Retalho	36	3.40	.85		
A. Estabilidade para o Funcionário	Grande Retalho	37	3.53	1.14	3.24	.002
	Pequeno Retalho	36	2.65	1.18		
B. Lealdade do Empregador	Grande Retalho	37	2.76	.79	-1.92	.059
	Pequeno Retalho	36	3.13	.86		
		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Teste t (gl=71)</i>	<i>p</i>
<b>Construto Equilibrado</b>	<b>Grande Retalho</b>	<b>37</b>	<b>3.19</b>	<b>.56</b>	<b>1.02</b>	<b>.309</b>
	<b>Pequeno Retalho</b>	<b>36</b>	<b>3.06</b>			
A. Empregabilidade para o Funcionário	Grande Retalho	37	2.91	.68	-2.75	.008
	Pequeno Retalho	36	3.44	.96		
A. Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	Grande Retalho	37	3.53	.7	1.27	.208
	Pequeno Retalho	36	3.33	.69		
A. Desenvolvimento por parte dos Funcionários	Grande Retalho	37	3.32	.75	.37	.714
	Pequeno Retalho	36	3.26	.82		
B. Empregabilidade pelo Empregador	Grande Retalho	37	2.96	.69	1.66	.102
	Pequeno Retalho	36	2.69	.71		
B. Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	Grande Retalho	37	3.30	.80	1.90	.062
	Pequeno Retalho	36	2.97	.67		
B. Desenvolvimento pelo Empregador	Grande Retalho	37	3.09	.89	2.07	.042
	Pequeno Retalho	36	2.69	.76		

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Teste t (gl=71)</i>	<i>p</i>
<b>Construto Transitório</b>	<b>Grande Retalho</b>	<b>37</b>	<b>2.93</b>	<b>.64</b>	<b>-2.26</b>	<b>.027</b>
	<b>Pequeno Retalho</b>	<b>36</b>	<b>3.31</b>	<b>.79</b>		
C. Falta de Confiança	Grande Retalho	37	2.89	.78	-.45	.654
	Pequeno Retalho	36	2.99	1,11		
C. Incerteza	Grande Retalho	37	2.56	.90	-2.84	.006
	Pequeno Retalho	36	3.12	.78		
C. Desgaste	Grande Retalho	37	3.34	.92	-2.33	.023
	Pequeno Retalho	36	3.83	.87		

  

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Teste t (gl=71)</i>	<i>p</i>
<b>Satisfação</b>	<b>Grande Retalho</b>	<b>37</b>	<b>3.41</b>	<b>.90</b>	<b>2.89</b>	<b>.005</b>
	<b>Pequeno Retalho</b>	<b>36</b>	<b>2.78</b>	<b>.96</b>		
D. Justiça Percebida Empregados	Grande Retalho	37	4.05	.64	2.91	.005
	Pequeno Retalho	36	3.56	.81		
D. Justiça Percebida Empregadores	Grande Retalho	37	3.19	.97	.41	.683
	Pequeno Retalho	36	3.10	.95		

### Contrato transaccional.

Como atestam os dados da tabela 4, o valor de prova é inferior a 5% para o construto tipo de contrato transaccional e para a variável curto prazo para o funcionário. Assim, rejeita-se H0 e aceita-se H1, considerando-se existir 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, aceitando-se H0 e rejeitando-se H1: considera-se, nesta variável, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Posteriormente, foram analisados o construto relacional e as respetivas variáveis. Este construto é importante, como sustentado pela teoria apresentada, e operacionalizado na primeira hipótese de trabalho, a qual defende a predominância deste tipo de contrato, nas empresas de grande retalho.

### Contrato relacional.

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. 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. Concluindo, verifica-se parcialmente a Hipótese 1. O setor do retalho de grande dimensão diferencia-se do grupo retalhista de pequena dimensão pela predominância de um CP de tipo relacional no setor do grande retalho. Esta diferença está condicionada pela lealdade e estabilidade relacional entre as partes (empregado-entidade empregadora), para as dimensões: lealdade e estabilidade para com o funcionário, sendo predominantes nas empresas de grande retalho. No entanto, no construto CP 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 ser superior para as empresas de pequeno retalho. Este acontecimento poderá estar relacionado com a dimensão da população em estudo. Enquanto na empresa *Dispensa XL* a sua população é de 46 pessoas; os pequenos comércios têm, normalmente, entre 4 a 8 pessoas. Tal facto pode provocar um maior distanciamento entre empregado-entidade patronal, por parte da empresa *Dispensa XL*.

### **Contrato equilibrado.**

A análise do *Teste t* para o construto contrato equilibrado mostra que o valor de prova é inferior a 5% para as dimensões empregabilidade para o funcionário e desenvolvimento pelo empregador. Rejeita-se, assim, a  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ : considera-se existirem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor de prova é superior a 5% para o construto contrato equilibrado e para as dimensões: suporte ao desenvolvimento pelo funcionário, desenvolvimento por parte dos funcionários, empregabilidade pelo empregador, e suporte ao desenvolvimento pelo empregador. Aceita-se, aqui, a  $H_0$  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 contrato 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.

### **Contrato transitório.**

Relativamente ao construto contrato transicional, o seu valor de prova é inferior a 5% para o construto transitório e para as variáveis incerteza e desgaste; rejeitando-se, assim, a  $H_0$  e aceitando-se a  $H_1$ . Considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. O valor de prova é superior a 5% no item falta de confiança, aceitando-se  $H_0$  e rejeitando-se  $H_1$ : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor médio do construto transitório e dos itens 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. Porém, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Em suma, uma vez que estaticamente as diferenças observadas são significativas, considera-se como verdadeira a segunda hipótese do estudo: O setor do grande retalho diferencia-se do retalho de pequena dimensão pela predominância de um CP tipo transicional no pequeno retalho, diferença explicado pela rotatividade e pelos baixos salários praticados no pequeno retalho.

### **A satisfação e a justiça percebida entre o grande e pequeno retalho.**

Segundo o *Teste t* o valor médio das dimensões justiça percebida dos empregados e satisfação é superior para o grande retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Pode, então, afirmar-se que a Hipótese 3 está verificada: Os colaboradores da organização



de retalho de grande dimensão encontram-se, globalmente, mais satisfeitos que os colaboradores do grupo de retalhista de pequenas dimensões; estando a satisfação correlacionada com os fatores segurança, formação e progressão na carreira, pois a dimensão satisfação apresenta valores superiores para as empresas de grande retalho, como se constata na tabela 4.

Em suma, apresenta-se na tabela 5 a síntese dos resultados obtidos, evidenciando-se as variáveis predominantes de cada tipo de contrato psicológico por dimensão, em cada uma das seções do questionário. Os contratos do tipo relacional, equilibrado e transaccional correspondem aos resultados da seção A (Perceção do empregado das suas obrigações para com a empresa) e da seção B (Perceção do empregado das obrigações do empregador para consigo). O CP transitório é referido na seção C. A seção D aborda as dimensões da justiça percebida, ou seja, como o empregado analisa o seu desempenho para com o empregador; e, também, como o empregado analisa o desempenho do empregador para consigo. Para finalizar, na seção D, verifica-se o nível de satisfação nos dois tipos de retalho.

Tabela 5

*Síntese comparativa entre grande e pequeno retalho nas dimensões e variáveis estudadas do Contrato Psicológico quanto à frequência (%) dos fatores predominantes.*

<b>Tipo de Contrato/ Dimensão</b>	<b>Seção do Questionário</b>	<b>Grande Retalho: % do Fator Predominante (Moderadamente/ Fortemente)</b>	<b>Pequeno Retalho: % do Fator Predominante (Moderadamente/ Fortemente)</b>
Relacional	A: Obrigações do Empregado	Lealdade: 70.98 %	Lealdade: 44.42%
	B: Obrigações do Empregador	Lealdade: 10.12%	Lealdade: 39.6%
Equilibrado	A: Obrigações do Empregado	Suporte ao Desenvolvimento: 49.97%	Empregabilidade: 44.42%
	B: Obrigações do Empregador	Suporte ao Desenvolvimento: 42.52%	Suporte ao Desenvolvimento: 20.82%
Transaccional	A: Obrigações do Empregado	Curto Prazo: 22.95%	Curto Prazo: 49.32%
	B: Obrigações do Empregador	Limitações: 11.47%	Limitações: 18.07%
Transitório	C: Perceção do Contrato Transitório	Desgaste: 39.82%	Desgaste: 58.32%
Justiça Percebida Funcionário	D: Justiça Percebida pelo Funcionário	83.8%	56.95%
Justiça Percebida Empregador	D: Justiça Percebida pelo Empregador	36.45%	33.35%
Satisfação	D: Satisfação	45.9%	22.2%

## Discussão

Na comparação das percepções entre os grupos de funcionários do pequeno e do grande retalho, foi possível evidenciar diferenças estatisticamente significativas em relação às dimensões do CP. Relativamente ao pequeno retalho, observou-se uma percentagem significativamen-

te superior nas dimensões Curto Prazo, Empregabilidade para o Funcionário, Incerteza e Desgaste. Por outro lado, no grande retalho, evidenciou-se uma percentagem significativamente superior nas dimensões Lealdade, Estabilidade, Desenvolvimento pelo Empregador, Justiça Percebida pelo Empregador e Satisfação.

Nas análises e compreensão de quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do CP, entre os colaboradores do grande e do pequeno retalho; e, confrontando os resultados obtidos com o desenho aqui proposto, pode argumentar-se que a relação que se estabelece entre empregados e entidade patronal pode estar na base do cumprimento ou não cumprimento do CP, tal como corroborado também por outros estudos realizados neste domínio (e.g. Chambel & Alcover, 2011; Rousseau, 1989).

Em paralelo, foi defendido que o CP assenta em expectativas e promessas percebidas. Se por um lado, o empregado do grande retalho desenvolve em maior percentagem 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 funcionários do pequeno retalho percebem o seu posto de trabalho como uma transição, onde o curto prazo tem valores mais altos. Tal situação pode estar relacionada com a percepção que os colaboradores do pequeno retalho possuem do desgaste, falta de confiança e incerteza. Estes resultados apoiam o defendido por Rousseau (1990; 1989) a propósito da importância das percepções dos funcionários e dos tipos de contrato estabelecidos.

Começando pela Hipótese 1, observou-se estatisticamente que o contrato predominante na empresa *Dispensa XL* é o relacional; provando-se, tal como Rousseau (2000), existirem maiores índices de percepção de estabilidade e lealdade neste grupo. Tal fato é acompanhado e pode ser explicado pela permanência de longa duração dos trabalhadores na organização. Na empresa *Dispensa XL* constatou-se que a duração de permanência na organização dos empregados é entre 5 e 10 anos (54.1%). Este valor ganha ainda mais peso se se somar os 21.6%, relativos aos indivíduos com mais de 10 anos de antiguidade. Ou seja, 75.6% dos empregados trabalham na *Dispensa XL* pelo menos há 5 anos. Este valor contrasta com a predominância de uma menor antiguidade dos empregados do pequeno retalho (entre 1 e 3 anos, equivalente a 38.9%), sendo o curto prazo o elemento estatisticamente relevante.

Por outro lado, os resultados vão de acordo com as conclusões de Nunes (2011), na medida em que esta autora argumenta que o grande retalho está a procurar, cada vez mais, pessoas com habilitações literárias superiores, e a apostar nelas no longo prazo; confirmando-se estatisticamente este fenómeno no item desenvolvimento pelo empregador do grande retalho. Embora o ensino secundário seja o predominante em ambas as áreas de retalho, é de salientar que a licenciatura é o grau que, maioritariamente, os empregados da *Dispensa XL* detêm (21.6%), tendo 16.2% dos funcionários o ensino básico. Por sua vez, entre os empregados do pequeno retalho, 8.3% são pessoas com licenciatura, e 33.3% tem o ensino básico.

A Hipótese 2 confirmou-se, uma vez que, estatisticamente, o contrato transicional é o tipo de CP predominante nas empresas de pequeno retalho. No contrato transicional, as dimensões que se provaram estatisticamente diferentes entre os funcionários do pequeno e do grande retalho foram a percepção de incerteza e de desgaste. A incerteza, sustentada no estudo empírico, pode prender-se com o contexto de crise que o pequeno retalho atravessa, deixando os seus empregados na dúvida quanto ao futuro laboral. Estas conclusões são também consonantes com os trabalhos de Rousseau (2008), Machava (2010), e Palanteão (2011). Quanto ao desgaste, este

pode ser explicado com base nos resultados obtidos pelas variáveis sociodemográficas. Apesar do fator predominante em relação às remunerações médias mensais se situar entre os 550€ e 700€ em ambos os grupos, o grande retalho apresenta o valor de 29.7% nesta classe. Acima deste intervalo (a receber mais de 700€) encontram-se 62.1% dos trabalhadores, 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 percepção do CP no grupo do pequeno retalho.

Uma vez confirmadas estas duas hipóteses, era de prever que a Hipótese 3, a qual media a satisfação dos empregados, se confirmasse; i.e., os empregados da *Dispensa XL* revelar-se-iam globalmente mais satisfeitos. Consequentemente, atesta-se o argumentado de Cunha et al. (2005), isto é, se uma maior violação do contrato implica uma menor satisfação no trabalho, logo o cumprimento do contrato psicológico implica a satisfação dos colaboradores. Isto vai de encontro, por exemplo, também ao defendido por Guest (2004), segundo o qual o cumprimento do CP é traduzido atitudinalmente através da satisfação dos trabalhadores.

## Conclusão

O presente artigo intentou revisitar a literatura sobre o Contrato Psicológico, bem como os seminais contributos de Rousseau (1989, 2008), que têm vindo a consolidar esta área de investigação; e, em paralelo, os também salutareos estudos desenvolvidos em Portugal por Chambel e seus colaboradores (2006, 2007, 2011).

Os resultados obtidos neste trabalho são coerentes com o defendido nos modelos teóricos apresentados; em particular, os desenvolvidos por Rousseau (2000, 2008). Isto reforça a pertinência e atualidade dos modelos teóricos e do instrumento aqui proposto para análise do CP; bem como a sua aplicabilidade em diversos setores: nomeadamente, em alguns ainda com pouca atenção na comunidade de investigadores, como é o caso do retalho. Esta é uma das principais implicações do presente trabalho.

Para este estudo foram apresentados dois grupos distintos de análise: o grande retalho e o pequeno retalho. Através da análise dos dados recolhidos, foi possível verificar a importância do papel do CP para as organizações; e, como este se pode manifestar, em grupos de natureza diferente, dentro de um mesmo setor. Inicialmente, foram abordados os contextos para classificar o retalho na sua globalidade, dividindo-se, posteriormente, em grande e pequeno retalho, para entender as causas que o CP tem em diferentes dimensões, numa mesma área de negócio. É possível assim confirmar que na empresa que se denominou *Dispensa XL* (de grande dimensão), 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, e o conseqüente incumprimento.

Com base nos resultados, a empresa *Dispensa XL* tem adotado medidas do agrado dos seus empregados, indo de acordo às suas expectativas, fazendo com que estes se mantenham na organização, por um tempo considerado; e, globalmente mais satisfeitos. Reforça-se, assim, o defendido também por Conway e 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 percepção do CP para a empresa *Dispensa XL*, é sustentado, também, pelo modelo de Guest (2004),

que classifica o cumprimento do CP como gerador de confiança e justiça percebida, e que se traduz em consequências atitudinais (satisfação) e consequências comportamentais (segurança e estabilidade). Confirmou-se, ainda, que para a *Dispensa XL* os valores de justiça percebida pelo empregado tenham sido significativamente superiores.

Por sua vez, foi possível observar que os fatores económicos, que condicionam o pequeno retalho, têm consequências nos seus trabalhadores, aumentando a possibilidade de incumprimento do 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.

No que concerne à contribuição para o conhecimento, este estudo incidiu num setor onde não foram encontradas outras pesquisas académicas: o setor do retalho. Este apresenta-se, assim, como uma área onde é premente investigar mais.

Adicionalmente, em tom de sugestão, recomenda-se que cada vez mais, as organizações não se preocupem exclusivamente com os números; mas, sim, com quem é responsável pelo seu valor acrescentado, traduzido em números: ou seja, as suas pessoas. Neste sentido, o CP e a percepção das promessas e das expectativas, num contexto cada vez mais competitivo, surge como ferramenta de gestão indispensável, não podendo ser descurada na estratégia de uma organização. Por outro lado, é importante que as empresas retalhistas de menor dimensão, e apesar da crise, redobrem esforços e reforcem a sua política de Recursos Humanos, de modo a que os seus empregados criem uma maior afetividade; e, se sintam mais satisfeitos, ajudando-as a crescer.

A presente investigação tem como principal limitação a dimensão das amostras, que faz com que não se possam generalizar os resultados. Porém, pode afirmar-se a diferenciação entre o grande e pequeno retalho, através dos dados empíricos. Nesta investigação apenas foi estudado o grupo de funcionários de uma empresa do grande retalho e os seus clientes, que representam o pequeno retalho. Como tal, e devido à dimensão e complexidade do setor retalhista são necessários mais estudos, com amostras de maior dimensão, no sentido de atestarem as conclusões que aqui se apresentaram. Através da fundamentação teórica e dos resultados obtidos acredita-se que, em futuras investigações, a predominância da percepção do CP e o paralelismo entre o grande e o pequeno retalho, possam ser corroboradas, tendo em conta contextos de investigação semelhantes.

Sendo o CP uma figura determinante (cada vez mais, devido à complexidade nas relações laborais) na vida organizacional, existem muitos trabalhos que poderiam ser sugeridos. Como elemento relativamente dinâmico, precisa de uma constante vigilância. Consequentemente, nunca poderá ser descurado quando se aborda as pessoas e a ligação destas ao seu palco de trabalho. Contudo, esta área é um campo em desenvolvimento, apelando a mais investigações que associem outros construtos, métodos e campos empíricos. Crê-se que o trabalho apresentado, a par dos citados ao longo destas páginas, pode ser mais um contributo para desbravar o terreno, neste complexo domínio do conhecimento.

## Referências

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647. doi:10.1002(SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Oxford, UK: Dorsey Press.
- Armstrong, M. (2003). *Human Resource Management Practice* (9<sup>a</sup> ed.). London, UK: 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, 370-398. doi: 10.1016/0030-5073(83)90156-3.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2013). *Balanço de Recursos Humanos – Ano 2010*. Retrieved at [http://www.aped.pt/Media/content/185\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/Media/content/185_1_G.pdf)
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13, 99-125.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-center 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, different 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. Retrieved from [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S0874-20492007000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S0874-20492007000100009&script=sci_arttext)
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. New York, NY: Oxford University Press.
- 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. (2005). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Dunahee, M. H., & Wangler, L. A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 53, 518-526.
- Ferreira, A. (2008). *Conteúdo e quebra do contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira*. Lisboa, Portugal: RH editora.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28(1), 3-34.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology*, 16, 191-217.

- Kidder, D. L., & Buchholtz, A. K. (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, 12, 227-245.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33, 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*, 10(2), 57-72. Retrieved from [http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2005-Winter/MS%2010\(2\)%20Knights.pdf](http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2005-Winter/MS%2010(2)%20Knights.pdf)
- Lester, S. W., Kickul, J. R. & Bergmann, 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:1002/job.410
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & 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*. (Tese de Mestrado, não publicada, Universidade de Aveiro). Retrieved from <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/7539/1/5052.pdf>
- 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, 1530-1556. doi:10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x
- Morrison, E. W. (1994). Psychological contracts and changes. *Human Resource Management*, 33, 353-372.
- 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
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Nunes, S. (2011, 29 de Dezembro). Retalho lidera Recrutamento. *Expresso Emprego*. Retrieved from <http://expressoemprego.pt/noticias/retalho-lidera-recrutamento/2709>.
- 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* (Tese de Mestrado, não publicada). Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

- Robbins, P. (1984). *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. 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, 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: 10.1002/job.403011050
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: SAGE. Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University. Retrieved from [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI3.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI3.pdf)
- Rousseau, D. M. (2008). *Psychological contract inventory technical report: Employee and employer obligations*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- 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, 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), 1-43.
- Rousseau, J. A. (1997). *Manual de Distribuição*. Lisboa, Portugal: Controljornal.
- 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*, 4, 107-123.
- Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro, Brasil: Prentice-Hall do Brasil.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organisational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Silva, J. (2013, 2 de Outubro). Treze mil mercearias fecharam. *Correio da Manhã*. Retrieved from <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/economia/treze-mil-mercearias-fecharam>.

- Sutton, R. I. (1990). Organizational decline processes. A social psychological perspective. *Research on Organizational Behaviour*, 12, 202-253.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471. doi: 10.1002/job.209
- Torres, P. G. M. (2008). *Branding interno e contrato psicológico numa empresa de prestação de serviços informáticos* (Tese de Mestrado, não publicada). ISCTE, Lisboa, Portugal.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.