



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A quebra do contrato psicológico como fator motivador da intenção de saída: uma abordagem comparativa entre pequenas e grandes empresas

Camelia Ras

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Sandra Costa, Professora Auxiliar, ISCTE Instituto Universitário e Lisboa

Outubro, 2023



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

A quebra do contrato psicológico como fator motivador da intenção de saída: uma abordagem comparativa entre pequenas e grandes empresas

Camelia Ras

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Sandra Costa, Professora Auxiliar, ISCTE Instituto Universitário e Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu agradecimento à Profª Dra. Sandra Costa, a minha orientadora, por todo o acompanhamento ao longo do processo de construção da presente dissertação e pelo apoio demonstrado aquando da partilha dos meus receios e dúvidas sobre o tema; sempre me motivou na conclusão deste estudo.

Agradeço à Profª Dra. Fátima Suleman e à Profª Dra. Helena Lopes pela partilha de conhecimento durante as unidades curriculares de apoio à realização da dissertação. Este agradecimento é extensível a todos os professores que, de algum modo, contribuíram com a partilha dos seus conhecimentos, para que o Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos se tornasse uma mais-valia, não só no meu percurso académico, como também nos impactos que teve e poderá vir a ter no meu percurso profissional.

Agradeço, também, de forma especial, à minha família pelo apoio e suporte demonstrado durante todo o meu percurso, permitindo-me concretizar mais um objetivo pessoal.

O meu obrigada a todos os inquiridos, que tornaram possível a concretização deste estudo.

Resumo

O contrato psicológico (CP) consiste num conjunto de obrigações recíprocas entre empregado e empregador que resultam de crenças, expectativas e promessas. Até à data, poucos são os estudos que exploram a relação entre a quebra do CP e a dimensão das empresas. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a intensidade da quebra/cumprimento do contrato psicológico e a intenção do indivíduo em sair da organização, consoante a dimensão da empresa. Neste sentido, foi realizado um estudo quantitativo experimental (N=184) junto de trabalhadores por conta de outrem, cuja empresa seja portuguesa ou tenha uma filial em Portugal. Os resultados mostram uma relação negativa entre a quebra do CP e a intenção de saída. Contudo a dimensão da empresa não se mostrou relevante para as obrigações inerentes ao CP nem para a perceção de quebra ou intenções de saída.

Palavras-chave: Práticas de Recursos Humanos; Contrato Psicológico; Quebra Contrato Psicológico; Intenções de Saída; Pequenas e Grandes Empresas.

Códigos JEL: D91; O15

Abstract

The psychological contract (PC) consists of a set of reciprocal obligations between employee and employer that result from beliefs, expectations and promises. To date, few studies have analyzed the relationship between breach of the PC and company size. The aim of this study is therefore to analyze the relationship between the intensity of the breach/compliance with the psychological contract and the individual's intention to leave the organization, depending on the size of the company. To this end, a quantitative 'experimental study (N=184) was carried out among employees whose company is Portuguese or has a subsidiary in Portugal. The results show a negative relationship between the drop in CP and the intention to leave. However, the size of the company did not prove to be relevant to the obligations inherent in the PC, nor to the perception of breach or intentions to leave.

Keywords: Human Resources Practices; Psychological Contract; Psychological Contract Breach; Exit Intentions, Small and Large Companies.

JEL codes: D91; O15

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Índice	vii
Índice de Tabelas	ix
Glossário de siglas	xi
CAPÍTULO 1.....	1
Introdução	1
CAPÍTULO 2.....	3
Revisão da Literatura.....	3
2.1. Contrato psicológico.....	3
2.1.1. Evolução e conceito de contrato psicológico	3
2.1.2. Enquadramento teórico	4
2.1.3. Tipos de contrato psicológico.....	5
2.1.4. Antecedentes do contrato psicológico.....	5
2.2. Práticas de RH e intenções de saída.....	6
2.2.1. Contrato psicológico e recrutamento	8
2.2.2. Contrato psicológico e gestão de desempenho	8
2.2.3. Contrato psicológico e formação e desenvolvimento.....	9
2.2.4. Contrato psicológico e gestão de recompensas.....	9
2.3. Quebra do contrato psicológico.....	10
2.4. Severidade da quebra do CP	10
2.5. Quebra do CP e a intenção de saída.....	11
2.6. O papel moderador da dimensão da empresa.....	12
CAPÍTULO 3.....	15
Método de Pesquisa Empírica e Análise da Amostra.....	15

3.1. Metodologia de investigação	15
3.2. Desenho experimental e instrumento	16
3.2.1. Medidas	19
3.3. Procedimento	19
3.4. Amostra	20
CAPÍTULO 4	21
Estratégia de Análise de dados	21
CAPÍTULO 5	22
Resultados	22
5.1. Verificação da manipulação	22
5.2. Teste de hipóteses	23
CAPÍTULO 6	27
Discussão e Conclusão	27
6.1. Implicações práticas	29
6.2. Limitações e investigação futura	30
Referências Bibliográficas	31
Anexos	41
Anexo A – Tabelas descritivas	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensão das amostras por condição.....	20
Tabela 2 - Correlações	22
Tabela 3 - A organização quebrou as promessas feitas?	23
Tabela 4 - Teste de amostras independentes	23
Tabela 5 - Test-t quebra do CP	24
Tabela 6 - Intenção de saída (Bonferroni).....	25

Glossário de siglas

CP - Contrato Psicológico

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ISCTE - Instituto Universitário e Lisboa

PRH - Práticas de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

RS - Recrutamento e Seleção

CAPÍTULO 1

Introdução

As transformações constantes no mundo, nomeadamente o aumento da concorrência internacional e as mudanças nas dinâmicas do mercado de trabalho, contribuíram para a alteração da visão de como se gere os colaboradores. As organizações viram-se forçadas a encontrar novas práticas de gestão de pessoas, mais inovadoras, procurando agora geri-las de forma mais individualizada (Hess and Jepsen, 2009; Rousseau et al., 2018). O conceito de contrato psicológico (CP) ganha, assim, relevância, tratando-se de um acordo tácito entre empregadores e empregados, que engloba perceções sobre obrigações, direitos, justiça e recompensas que os funcionários acreditam ter direito em troca de seu trabalho, dedicação, responsabilidade e lealdade (Grobler, 2014).

Denise Rousseau (1989, 1990) foi a pioneira e a que mais contribuiu na investigação do mesmo. O CP é estabelecido por norma entre empregado e empregador e é encarado como um aspeto fulcral na compreensão da relação existente entre as partes (Taylor and Tekleab, 2004). Este começa a desenvolver-se antes da entrada do individuo na organização, durante o processo de recrutamento e seleção. Nesse momento, a organização apresenta uma imagem positiva da mesma e daquilo que por norma é o percurso de um trabalhador, enviando, intencionalmente ou não, mensagens aos indivíduos, por meio de palavras, ações e até mesmo sinais. Assim, entre a descrição feita e as experiências e crenças individuais, é criado o CP.

Essa descrição contribui para a criação de expectativas que são, na maioria das vezes, interpretadas como promessas e obrigações por parte da empresa, variando em função dos interesses profissionais e pessoais dos colaboradores. Estabelece-se, assim, uma relação de troca entre as partes: enquanto o trabalhador tem como obrigação contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, a empresa, por sua vez, tem como obrigação remunerar de forma adequada, possibilitar oportunidades de formação e desenvolvimento, bem como de progressão de carreira (Rousseau, 1998; Pimentel, 2020).

Assim, as práticas de recursos humanos (PRH) assumem um papel crucial no CP. Estas, por sua vez, variam e são distintas consoante a dimensão da organização. Segundo Barrett and Mayson (2007), devido à escassez de recursos, existe uma menor aplicação das PRH nas pequenas empresas, quando comparadas às grandes empresas. Nas pequenas empresas, as PRH são informais, utilizadas numa ótica de acompanhamento e controlo e a função é assumida, por norma, pelo administrador. Já nas grandes empresas, são mais formais, utilizadas para planear e desenvolver os colaboradores e existe

um gestor de recursos humanos, cuja principal função passa por gerir de forma eficaz os recursos humanos.

Tendo em conta os recursos existentes nas grandes empresas, com PRH mais formais (Kok and Uhlaner, 2001; Melo and Machado, 2020), as expectativas dos novos colaboradores quanto às obrigações da mesma também são mais elevadas, resultando em mais obrigações por parte da empresa, pelo que, quando as mesmas não são cumpridas, a discrepância entre o que foi prometido e cumprido é maior. Assim, quando quebradas as promessas, a relação entre as partes fragiliza-se, levando o indivíduo a desenvolver a intenção de saída da empresa.

Um dos importantes contributos sobre o tema do CP foi realizado por Morrison e Robinson (1997) no que diz respeito à distinção entre os conceitos de quebra e violação do CP - enquanto a quebra diz respeito a uma perceção de não satisfação das expectativas, a violação, está associada a um estado emocional que por vezes pode, ou não, acompanhar essa perceção (Robinson and Morrison, 2000). Quanto aos fatores que influenciam e contribuem para a quebra do CP, Zhao et al. (2007) procuraram explicar a relação entre a quebra do CP e as consequências da mesma.

Assim sendo, a questão central desta investigação passa por compreender se é de facto a dimensão da empresa um fator que influencia a forma como os trabalhadores percecionam o cumprimento e a quebra do CP e se a quebra está relacionada com as intenções de saída. A questão a ser estudada é de utilidade profissional, auxiliando as organizações na compreensão da relação entre as PRH, o cumprimento ou quebra do CP e a intenção de saída. Embora o CP seja um tema bastante estudado, existe um gap na literatura relativamente à dimensão das empresas, como sendo um aspeto que influencia o CP.

Deste modo, a pergunta de partida desta investigação é a seguinte: De que modo a dimensão das empresas influencia a perceção de quebra do CP?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre a intensidade quebra/cumprimento do contrato psicológico e a intenção de saída da organização, consoante a dimensão da empresa. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se explorar a influência da dimensão da empresa nas PRH; examinar o efeito da quebra do CP na intenção do indivíduo em sair da organização e analisar o papel das PRH como obrigações, na quebra do CP.

Para atingir os objetivos propostos, a presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, incluindo o que agora se encerra. O capítulo seguinte, comporta a revisão da literatura sobre o CP, as PRH, a quebra do CP, as intenções de saída e o papel moderador da dimensão da empresa nesta relação, apresentando os principais conceitos e hipóteses. O terceiro capítulo contém a metodologia da pesquisa empírica e a análise da amostra, seguido do quarto capítulo, onde será realizada a análise dos dados recolhidos. No quinto capítulo, os resultados obtidos, finalizando com a discussão dos mesmos e a conclusão no sexto capítulo.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

2.1. Contrato psicológico

2.1.1. Evolução e conceito de contrato psicológico

Os primeiros estudos sobre o CP começaram a ser realizados nos anos 60, contudo, apenas nos anos 90 adquiriram maior interesse, devido ao facto de este permitir às organizações fazer uma previsão do desempenho dos funcionários, do sucesso organizacional e do desempenho financeiro da empresa, visto que a relação criada entre trabalhador e empregador influencia os comportamentos e resultados organizacionais (Aggarwal et al., 2007).

Atribui-se a Argyris, em 1960, a primeira utilização do conceito, seguido das abordagens de Levinson et al. (1962) e Schein (1965). Estes procuraram compreender o papel das ações entre empregado e empregador e conceptualizar o CP como forma de troca social, considerando aspetos como as expectativas das partes e o grau de reciprocidade como fatores explicativos deste acordo (Cullinane and Dudon, 2006). Outros aspetos foram considerados relevantes e determinantes do CP, nomeadamente as obrigações de uma ou ambas as partes e a necessidade de compreender as expectativas do indivíduo relativamente ao emprego, enquanto outros autores referem a reciprocidade como determinante central do CP (Atkinson et al., 2003; Rousseau and Tijoriwala, 1998; Tekleab and Taylor, 2003).

Os três autores definiram o conceito de CP de formas distintas. Argyris (1960) utilizou o termo "contrato de trabalho psicológico" como sendo as crenças momentâneas que o indivíduo detém em determinado instante, sobre as obrigações entre empregado e empregador. Por outro lado, Levinson et al. (1962) entenderam o CP como um conjunto de expectativas mútuas, as quais podem ser desconhecidas para a outra parte, contudo regem a relação (Cullinane and Dudon, 2006). Em contrapartida, Schein (1978) defendia que estas expectativas não estão meramente relacionadas com questões salariais, mas também com as esferas das obrigações, privilégios e direitos.

Apenas na década de 90 o conceito começou a ser mais amplamente estudado e a ser consciencializada a sua relevância no contexto organizacional. Vários foram os autores que estudaram o tema e contribuíram para a sua conceptualização, porém o contributo mais conhecido e consensual na comunidade científica é o sugerido por Rousseau (1989), definindo-o como uma crença individual relativamente “aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre essa pessoa focal e outra parte” (Rousseau, 1989, pp. 123).

Rousseau (1989) procurou concentrar-se na primeira dimensão, ao nível das ações do indivíduo e da subjetividade individual no que toca ao trabalhador no emprego, definindo o CP como a crença em obrigações mútuas entre o indivíduo e o empregador (Cullinane and Dudon, 2006). Ou seja, o CP não é escrito e diz respeito às crenças que o trabalhador tem sobre a relação de troca com a organização (Hansen and Griep, 2016).

Embora o CP não seja um acordo escrito e formal, este constitui um fator determinante do comportamento do trabalhador, assumindo assim três grandes funções, nomeadamente, a redução do sentimento de insegurança; a orientação e condução do comportamento do indivíduo na empresa e a crença do trabalhador, de que tem influência sobre a organização (Pimentel, 2020).

2.1.2. Enquadramento teórico

A teoria das trocas sociais de Blau (1964) e a norma da reciprocidade de Gouldner (1960) auxiliam na compreensão do funcionamento dos CP e nas consequências que podem advir do seu cumprimento e quebra. Nas interações sociais propostas por Blau (1964), surge uma relação de obrigações entre indivíduos, que tendem a retribuir de forma positiva ou negativa, com base no que a outra parte contribui para o acordo. Assim, o emprego trata-se de uma relação de troca de benefícios materiais e socio emocionais, em que tanto os empregados, como o empregador, estabelecem relações para maximizar os seus benefícios (Blau,1964). Contudo, em caso de perceção de que a empresa não cumpriu com a sua parte do CP, os trabalhadores adaptam os seus comportamentos para reestabelecer o equilíbrio da relação com o empregador e vice-versa.

Segundo a teoria da troca social, os colaboradores vão sentir-se na obrigação de retribuir as oportunidades e benefícios dados pela organização (Allen et al., 2003; Bal et al., 2013). As obrigações poderão não ser especificadas nem delimitadas no tempo, pois uma parte confia na outra, contudo, trata-se de uma relação de interdependência recíproca, visto que, a ação de uma das partes tem influência direta na resposta que a outra parte irá oferecer. Da mesma forma, se os trabalhadores perceberem uma troca social mutuamente benéfica entre si e a organização, tenderão a manter a relação e, por conseguinte, terão menor intenção de saída; isto é, vontade de deixar voluntariamente a organização (Allen et al., 2003).

Esta relação tem por base a reciprocidade, ou seja, quando a empresa fornece aos funcionários o que foi prometido - e é valorizado por estes -, os indivíduos retribuem através de atitudes e comportamentos positivos, auxiliando assim a organização cumprir os objetivos estabelecidos. Em contrapartida, a falta de reciprocidade impede o desenvolvimento das relações de troca social (Blau 1964). Assim, quando uma das partes beneficia a outra de algum modo, nesse momento é gerada uma obrigação da outra parte em retribuir (Gouldner, 1960).

O CP poderá também ser compreendido com base na teoria da justiça (Greenberg, 1990) e na teoria da equidade de Adam (1965). As próprias contribuições do indivíduo para o processo de troca social são avaliadas e a outra parte é vista como responsável pelo não cumprimento e desequilíbrio da relação. Nestas, o indivíduo analisa o esforço gasto - *input* - e a recompensa recebida - *output* - do trabalho, quando identificam uma discrepância, ajustam os seus *inputs*, com o objetivo de alcançar um equilíbrio na relação. O cumprimento do CP ou a quebra do mesmo contribui fortemente para a percepção de justiça organizacional do indivíduo (Zhao et al., 2007).

2.1.3. Tipos de contrato psicológico

No estudo sobre as distintas tipologias do contrato psicológico, Rousseau foi a pioneira, procurando compreender o CP da perspectiva do trabalhador (Aggarwal et al., 2007), distinguindo dois tipos de CP: o transacional e o relacional (Rousseau, 1998).

O CP transacional estabelece uma relação de troca de curto prazo, entre as partes, e tem por base benefícios e contribuições de cariz financeiro. Os indivíduos que constroem este tipo de contrato com a organização, valorizam sobretudo aspetos económicos, recompensas materiais e são observáveis publicamente, pois atribuem especial importância às recompensas monetárias. Estas constituem um fator determinante da relação e caso não sejam cumpridas, podem mesmo tornar-se um fator decisivo para a tomada de decisão do colaborador de abandonar a empresa (Aggarwal et al., 2007).

Em contrapartida, o CP relacional, pressupõe uma relação de longo prazo e de continuidade. Tal acontece devido ao facto de a relação entre as partes ter por base uma troca de benefícios monetários e socio emocionais, mutuamente satisfatória, criando nos colaboradores uma forte identificação com a organização (Pimentel, 2020; Aggarwal et al., 2007).

O CP relacional é o tipo de contrato mais estimado pelos colaboradores e respetivas organizações, devido à sua natureza subjetiva e duradoura (Rousseau, 1990). Este pressupõe o cumprimento de regras de ambas as partes, enquanto o indivíduo deve lealdade, altos níveis de empenho no trabalho e identificação para com os valores da organização; esta, por sua vez, tem o dever de proporcionar oportunidades de desenvolvimento, não só ao nível da formação, mas também oportunidades de progressão de carreira, estabilidade e segurança no emprego, assim como, remunerar o desempenho dos trabalhadores de forma justa e adequada (Morrison and Robinson, 1997).

2.1.4. Antecedentes do contrato psicológico

A formação do CP depende de vários aspetos que podem ser divididos em duas categorias: fatores individuais e organizacionais (Rousseau, 2000). O primeiro grupo engloba a personalidade do colaborador, a experiência profissional passada, as necessidades e objetivos que são reconhecidos como tendo influência na formação do CP, dado que, abrangem o processo de interpretação das

mensagens organizacionais e influenciam a percepção sobre os valores de equidade, trabalho árduo e reciprocidade (Aggarwal et al., 2007). Os fatores organizacionais dizem respeito às informações transmitidas pelos colegas de trabalho – pistas sociais – e mensagens organizacionais provenientes das PRH, e consistem na comunicação de promessas. Por sua vez, esses fatores interagem entre si na formação do CP (Aggarwal et al., 2007; Pimentel, 2020). Os fatores anteriormente mencionados são relevantes no momento da formação do CP, mas também influenciam constantemente a natureza e o estado desta relação de troca criada entre empregado e empregador, já que esta não é estática e é constantemente influenciada pelos *inputs* de cada uma das partes (Aggarwal and Bhargava, 2009). Um dos fatores mais significativo e influente do contrato psicológico são as PRH, moldando as atitudes, comportamentos e habilidades dos trabalhadores (Aggarwal and Bhargava, 2009).

2.2. Práticas de RH e intenções de saída

Face à crescente concorrência econômica, é necessário que as organizações consigam atrair e manter os talentos pelo maior período possível. Dada a necessidade, a utilização de PRH e o desenvolvimento do CP foram duas das estratégias aplicadas (Wangithi and Muceke, 2012), pois, segundo evidências estatísticas, a utilização de boas PRH está negativamente associada às intenções de turnover (Cherif, 2020; Loan, 2020).

O CP deriva de uma relação de confiança mútua entre duas partes, relação essa que é construída com base em pessoas – recrutadores, colegas de trabalho e gestores – e em PRH – entre elas o recrutamento e seleção, partilha de informação, avaliação de desempenho e gestão de recompensas – que enviam mensagens constantes sobre as expectativas da organização em relação ao desempenho dos trabalhadores e o que esta, por sua vez, deverá oferecer em troca (Sheepers and Shuping, 2011; Rousseau et al., 2018). Desta forma, ambas as partes assumem o papel de *contract makers*, distinguindo as pessoas como *contract maker* primários e os sinais estruturais como *contract maker* secundários (Rousseau, 1995). Os sinais estruturais derivam das PRH, que visam preservar e desenvolver competências, bem como, o envolvimento dos colaboradores a nível organizacional que se concretiza através do processo de avaliação de desempenho voltado para o desenvolvimento, gestão de recompensas assente no mérito, segurança de emprego, práticas de formação e de desenvolvimento e práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e de partilha de informação. Estas enviam mensagens relevantes sobre as expectativas da empresa acerca do comportamento dos colaboradores e o que estes podem esperar em troca, moldando, assim, os termos do contrato psicológico (Rousseau and Greller, 1994; Wangithi and Muceke, 2012; Barrena et al., 2017).

Rousseau (1995) descreveu o processo através do qual as PRH e as políticas organizacionais exercem influência sobre o CP dos funcionários, denominando-o de "elaboração de contratos". Os

recém-chegados à empresa afinam as suas crenças pré-existentes quanto às suas obrigações e às do empregador, com base nas pistas sociais e através da interação com os vários membros da organização (Rousseau et al., 2018). Este fenómeno ocorre através da apresentação que é feita no momento da contratação por parte do recrutador, nesse instante, é apresentado ao trabalhador uma imagem de empresa ideal para laborar e a mesma passa a ser interpretada como obrigação por parte da empresa (Aggarwal and Bhargava, 2009). Assim, as obrigações tradicionalmente percebidas pelos trabalhadores vão desde remuneração e bónus ligados ao desempenho, formação e desenvolvimento profissional, a oportunidades de promoção e progressão até ao ambiente de trabalho seguro (Karani et al., 2022).

No processo de criação do CP, a percepção de que o seu empregador prometeu fornecer-lhe determinados incentivos, torna-se parte integrante do CP dos funcionários (Rousseau, 2001). Assim sendo, os empregadores devem estar cientes do impacto das suas PRH nas expectativas dos funcionários e nas contribuições que esperam receber. Portanto, uma das principais responsabilidades das PRH é formar, nutrir e fomentar um CP de carácter positivo. Argumenta-se que as diferentes PRH, nomeadamente, recrutamento, desenvolvimento, recompensas e gestão das relações laborais, exercem uma influência profunda nos CP, estabelecendo a base para uma relação saudável entre empregado e empregador (Katou and Budhwar, 2012).

Tendo em conta que os indivíduos interpretam as PRH como um sinal da intenção da empresa em investir a longo prazo, estes, por sua vez, tendem a retribuir-lho (Sousa et al., 2022). Assim sendo, em consequência do cumprimento destas promessas e obrigações, os indivíduos mostrarão mais lealdade, compromisso e confiança na organização, o que resulta na formação de um contrato psicológico relacional e conseqüentemente uma menor intenção de saída (Sousa et al., 2022).

Em contrapartida a quebra do contrato resultará na rotatividade dos empregados, diminuição do desempenho, redução do comprometimento organizacional e aumento do absentismo (Turnley and Feldman, 1999; Deery et al., 2006). Estudos anteriores revelaram que uma percepção de quebra do CP aumenta a intenção de saída e tem efeitos negativos nas atitudes relacionadas com o trabalho (Kraak et al., 2017; Snyman, 2021; Stormbroek and Blomme, 2017; Van der Vaart et al., 2015; Van Dijk and Ramatswi, 2016). Nesse sentido, as quebras e o cumprimento do CP, são importantes antecedentes de atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho (Ballinger and Rockman, 2010). A discrepância entre o que é prometido e o que é entregue resulta em contribuições reduzidas por parte dos funcionários.

Algumas das estratégias que visam diminuir a intenção de saída dos trabalhadores e que têm ganho destaque são as que se relacionam com a partilha de informação, o equilíbrio trabalho-família, a saúde e segurança no trabalho, o desenvolvimento de carreira e as oportunidades de formação, ou seja, as PRH (Barrena et al., 2017). Assim sendo, podemos concluir que as PRH estão negativamente

correlacionadas com a intenção de saída, pois contribuem para o bem-estar do indivíduo na organização, fazendo-o sentir-se parte integrante da mesma e indo além do que lhe é exigido através de atitudes positivas no trabalho. Ou seja, quanto mais eficientes forem as PRH, menor é o interesse dos funcionários abandonarem a empresa (Memon et al., 2020; Rodrigues, 2021; Puhakka et al., 2021).

2.2.1. Contrato psicológico e recrutamento

A formação do CP ocorre antes da entrada do colaborador na organização, nomeadamente no processo de recrutamento e seleção (RS) e pode perdurar durante os primeiros dias, meses ou até mesmo anos (Aggarwal et al., 2007; Rousseau et al., 2018). É nesta fase que são feitas promessas e o trabalhador acredita que o empregador prometeu dar-lhe determinados incentivos, tornando-se essa crença parte do CP dos empregados (Rousseau, 2001). Uma das principais funções das PRH é cultivar o CP, assim, Rousseau (1990) identificou como promessas mais comuns a promoção no emprego, o salário elevado, a formação, o desenvolvimento de carreira e a segurança no emprego.

Quando as promessas não são cumpridas, o colaborador percebe uma quebra do CP, gerando uma reação no indivíduo de atos que vão contra os interesses da organização. A probabilidade da percepção de quebra é elevada, uma vez que, frequentemente, os recrutadores apresentam aos candidatos uma imagem favorável da empresa, criando expectativas irrealistas nos candidatos (Aggarwal et al., 2007). Para contrariar essa realidade, deve ser descrita uma imagem o mais realista possível do dia a dia da organização e dos objetivos futuros da mesma para o indivíduo, evitando a percepção de quebra e violação do CP (Aggarwal et al., 2007; Knights and Kennedy, 2005).

2.2.2. Contrato psicológico e gestão de desempenho

O processo de avaliação de desempenho tem implícito a definição dos padrões de desempenho expectável por parte dos empregadores e a comunicação de feedback do desempenho dos funcionários. Para o sucesso deste processo é necessário que exista o conhecimento sobre o posto de trabalho em causa (Aggarwal et al., 2007). O mesmo deve ser encarado como parte do processo de elaboração do CP, uma vez que, através do feedback fornecido pelo empregador ao empregado, é possível ambos perceberem se cada um está a cumprir a sua parte do CP, permitindo, por exemplo, na fase de discussão dos resultados da avaliação, o empregador questionar o indivíduo sobre a sua satisfação com os incentivos fornecidos e emendar a situação em caso de necessidade (Aggarwal et al., 2007; Rousseau, 2004). Também na fase de feedback é possível ao empregador perceber os incentivos mais valorizados pelo empregado, permitindo-lhe, numa fase posterior, ajustar a compensação, o plano de gestão de carreira e formação, de acordo com as preferências do segundo e, assim, contribuir para uma relação de emprego mais forte (Aggarwal et al., 2009; Rousseau, 2004).

2.2.3. Contrato psicológico e formação e desenvolvimento

Tendo em conta as constantes alterações no mundo laboral, os indivíduos passaram a substituir a importância que atribuíam à segurança no emprego pela possibilidade de desenvolver competências que os tornem empregáveis e fator de destaque no mercado de trabalho. Atualmente, os empregados definem o seu plano de carreira e quais as competências de que necessitam para se desenvolver e se destacarem dos demais, sendo o contributo da organização indispensável para o desenvolvimento dessas competências. Nesse sentido, a formação e o desenvolvimento tornam-se parte crucial na criação e manutenção do CP, dado que a entidade empregadora tem expectativas quanto às competências que o indivíduo irá desenvolver para que a empresa possa ter vantagem competitiva, contudo, também atua como forma de incentivo para o indivíduo, pois este reconhece um investimento da organização em si. Assim sendo, quanto maior for o investimento na formação e desenvolvimento, menos percepções de quebra vão existir o que contribui para a satisfação dos trabalhadores com o seu emprego e conseqüentemente uma relação laboral mais forte entre as partes (Aggarwal et al., 2007). Também Kanter (1994), identificou a formação e o desenvolvimento como uma das melhores promessas que os empregadores podem fazer, pois contribui para o fortalecimento do compromisso do indivíduo com a organização. Essas empresas vão atrair melhores talentos (Aggarwal, 2009), contudo qualquer promessa não cumprida nesta área resultará na redução da credibilidade e confiança que os colaboradores têm na organização (Knights and Kennedy, 2005).

2.2.4. Contrato psicológico e gestão de recompensas

O sistema de recompensas e benefícios constitui uma parte importante do CP, uma vez que permite satisfazer as necessidades e expectativas do indivíduo, de acordo com as suas próprias percepções (Wangithi and Muceke, 2012). Este, por norma, tem bastante influência no comportamento dos trabalhadores e na conceção da relação de trabalho, pois um sistema de recompensas e benefícios ajustado permite motivar os colaboradores (Aggarwal et al., 2007). Esta prática tem influência não só na conceção do CP como na avaliação do cumprimento do mesmo e estimula os indivíduos a servir para além das tarefas e responsabilidades mencionadas na descrição de funções, melhorando os processos de trabalho (Aggarwal, 2009; Armstrong, 2006). Assim, podemos concluir que uma política de recompensas ajustada é fundamental para a percepção de cumprimento do CP e constitui uma ferramenta estratégica para a retenção de talentos (Aggarwal et al., 2007). Por contrapartida, quando os benefícios não são revistos e reajustados, existe a percepção de quebra do CP por parte do empregado e inevitavelmente dá-se uma alteração sobre o que o indivíduo se sente obrigado a fornecer, em troca, à empresa (Aggarwal et al., 2007).

2.3. Quebra do contrato psicológico

Tendo por base a definição de CP de Rousseau, como um conjunto de obrigações recíprocas, quando estas não são cumpridas, a relação entre as partes fragiliza-se (Kraak et al., 2017). O cumprimento do CP é definido como "a medida em que uma parte do contrato considera que a outra cumpriu as suas obrigações" (Lee et al., 2011, pp. 204), enquanto a quebra diz respeito "a percepção de que a organização não cumpriu uma ou mais obrigações no âmbito do contrato psicológico de uma pessoa de uma forma proporcional às suas contribuições" (Morrison and Robinson 1997, pp. 230).

A percepção que a empresa não cumpriu com as suas promessas pode dever-se a uma quebra real do CP ou a uma quebra não real, cuja interpretação do indivíduo pode não ir de encontro às percepções da empresa relativamente às mesmas promessas e respetivas quebras (Robinson e Morrison, 2000). As principais consequências da quebra do CP ocorrem em termos de satisfação no trabalho, compromisso organizacional, motivação, equilíbrio trabalho-vida, segurança no emprego e stress (Sutton and Griffin, 2004; Lemire and Rouillard, 2005; Sturges and Guest, 2004; Kramer et al., 2005). Outros autores sugerem consequências ao nível comportamental, tais como o desempenho profissional, comportamento de cidadania organizacional e o turnover de trabalhadores (Lester et al., 2002; Othman et al., 2005; Sturges et al., 2005). Concluindo, uma vez que as práticas de RH moldam os comportamentos dos membros da organização e determinam o estado dos contratos psicológicos (Rousseau, 1995), estas assumem um estatuto de antecedente do cumprimento das promessas feitas (Suazo et al., 2009).

2.4. Severidade da quebra do CP

Segundo Morrison e Robinson (1997), a percepção de concretização ou não concretização de determinada promessa é designada por cumprimento ou quebra do CP. Respetivamente o cumprimento é associado a um acontecimento positivo, gerando resultados vantajosos, enquanto a quebra advém de um acontecimento negativo, com resultados adversos para o indivíduo e a organização (Morrison and Robinson, 1997). De acordo com a teoria do afeto assimétrico, os indivíduos atribuem maior importância às experiências negativas do que às positivas (Baumeister et al., 2001; Ito and Cacioppo, 2005), uma vez que o processamento dos eventos negativos é feito de forma mais pormenorizada, quando comparado com os eventos positivos (Baumeister, et al., 2001; Rozin and Royzman, 2001).

Seguindo a lógica de que o cumprimento das promessas outrora realizadas é interpretado como um acontecimento positivo, em relações de troca de alta qualidade os indivíduos abstêm-se de respostas negativas (Conway and Shapiro, 2012), contudo, quando o indivíduo experiênciava uma quebra - acontecimento negativo - mesmo, após sucessivos eventos positivos - cumprimento do CP -, o mesmo

tem a tendência imediata de reduzir os níveis de satisfação no trabalho (Jong et al., 2017). Tendo em conta que o não cumprimento de uma obrigação e os seus efeitos colaterais não podem ser facilmente reparados, reduz assim, a probabilidade de a sucessão de obrigações cumpridas, após uma quebra, conseguir reparar os efeitos anteriormente causados (Conway et al., 2011).

Assim sendo, o constante cumprimento do CP, pelo empregador, levará o trabalhador a fornecer maiores contribuições, para o alcance dos objetivos organizacionais, resultando em efeitos mais estáveis, como a satisfação no trabalho (Jong et al., 2017). Por contrapartida, os eventos negativos poderão resultar em implicações a longo prazo, sendo os efeitos causados pela quebra do CP o aspeto mais estudado sobre o CP (Bal et al., 2008; Zhao et al., 2007).

2.5. Quebra do CP e a intenção de saída

Tendo em conta o papel crucial de vantagem competitiva que o indivíduo tem vindo a assumir nas organizações, reter os melhores torna-se agora prioridade, ou seja, incentivá-los a permanecerem na organização durante o máximo de tempo possível (Das and Baruah, 2013). O indivíduo reconhece as práticas de RH como um investimento a longo-prazo no seu desenvolvimento, levando a uma troca socio-afetiva entre as partes. Quando é reconhecido um investimento e preocupação por parte da organização, os indivíduos apresentam maiores níveis de satisfação com a sua vida, ou seja, quando cumpridas as promessas e obrigações da organização, os indivíduos sentem-se mais envolvidos com o trabalho, criando uma dependência emocional para com a organização, aumentando assim o sentido de responsabilidade e a vontade de permanecer por um longo período de tempo na organização (Okolie and Memeh, 2022; Guest and Clinton, 2010; Zhao et al., 2007). Deste modo, os colaboradores demonstram maior confiança, compromisso e lealdade com a empresa, resultando na formação de um CP relacional (Sousa et al., 2022). O CP tem por base o cumprimento das necessidades e/ou expectativas do indivíduo, tornando-o mais envolvido com a organização e os seus objetivos, o que se traduz num desejo de pertencer e fazer "parte" da empresa (Aggarwal et al., 2007). Em contrapartida, a quebra do CP resulta em impactos negativos na vontade do trabalhador em permanecer e contribuir para o sucesso organizacional (Nwokocha and Iheriohanma, 2015; Gondo et al., 2016).

A intenção de saída diz respeito à intenção subjetiva do indivíduo abandonar a organização em determinado tempo. Suazo et al. (2005) analisaram o impacto da quebra do CP nos comportamentos dos trabalhadores, constando que a quebra do CP está positivamente relacionada com a intenção do indivíduo em abandonar a organização e negativamente relacionada com o empenhamento profissional. Também Santhanam et al. (2017) procuraram compreender a relação entre as PRH, a quebra do CP e as intenções de rotatividade dos funcionários, concluindo que a quebra do CP tem influência direta e aumenta a intenção de saída do indivíduo.

Nesta lógica, após a quebra do CP, poderá verificar-se um aumento das intenções de saída (Zhao et al., 2007), não só como resultado da quebra que ocorreu, mas também como forma de punir a organização, uma vez que, a rotatividade traduz-se em custos elevados e acrescidos à organização, não apenas pelo tempo e dinheiro despendido no RS e na formação, mas também poderá ter consequências ao nível dos resultados financeiros esperados, bem como na motivação dos restantes colaboradores, pelo trabalho acrescido em formar um novo colega (Kacmar et al., 2006). Torna-se claro o papel do CP na relação existente entre as PRH, o bem-estar dos colaboradores e consequentemente a retenção de talento (Aggarwal et al., 2007).

Os gestores de RH desempenham um papel crucial no CP e na retenção dos trabalhadores, uma vez que devem analisar as questões críticas de CP e da intenção de saída, integrá-los na política de RH da empresa e defender programas de retenção (Okolie and Memeh, 2022).

2.6. O papel moderador da dimensão da empresa

As empresas são categorizadas consoante o número de colaboradores e o volume de negócios. Em Portugal encontram-se divididas em quatro categorias, nomeadamente em: microempresas, com menos de 10 colaboradores e com um volume de negócios anual ou balanço total anual inferior a dois milhões de euros; pequenas empresas, constituídas por menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual inferior a 10 milhões de euros; médias empresas, compostas por menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não ultrapasse os 50 milhões de euros ou balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros; por fim, as grandes empresas, que empregam mais de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual exceda os 50 milhões de euros ou balanço total anual extra passe os 43 milhões de euros (INE, 2022).

Devido aos recursos financeiros e materiais limitados, as pequenas empresas tendem a optar por PRH mais informais (Barrett and Mayson, 2007), quando comparadas com as empresas de maior dimensão, uma vez que, se torna dispendioso ter um especialista na área e implementar PRH formais (Barrett and Mayson, 2007; Baumeler and Lamamra, 2019; Chašovschi et al., 2021). Estas por sua vez são frequentemente utilizadas numa ótica de controlo e acompanhamento, ao invés de serem empregues no planeamento e desenvolvimento do futuro (Barrett and Mayson, 2007). Segundo Melo e Machado (2020), nas PME's, a presença consistente das PRH ainda não é uma realidade, as funções de recursos humanos não são percebidas como elementos estratégicos para as empresas e a gestão de recursos humanos (GRH) limita-se à implementação de práticas isoladas e reativas, sem uma integração estratégica efetiva. Na maior parte das vezes, o papel do gestor de RH é assumido por indivíduos no qual o administrador confia, sobretudo pelo seu advogado, contabilista (Harris, 2000; Jay and Schaper, 2003; Baumeler and Lamamra, 2019) ou por gestores gerais (Longenecker et al., 1994).

Embora de forma informal, as PRH frequentemente realizadas nas pequenas empresas passam por exigências operacionais e deveres relacionados com questões pragmáticas, como práticas de compensação e recompensa - com o objetivo de reter e motivar os colaboradores - RS e manutenção de registos obrigatórios e legalmente exigidos (Barrett and Mayson 2007; Chaşovschi et al., 2021).

No que diz respeito ao RS, as pequenas empresas enfrentam sérias dificuldades em atrair e seleccionar talentos de forma eficaz, devido à ausência de pessoal qualificado para desempenhar esse papel (Cardon and Stevens, 2004), à escassez de recursos financeiros, à falta de legitimidade enquanto empregador de renome e eleição (Williamson, 2000) e ao elevado número de casos em que os colaboradores desempenham diversas funções de distintas áreas, sem uma delimitação clara sobre as barreiras e limites das responsabilidades profissionais de cada um (Cardon and Stevens, 2004). Muitas vezes o RS é realizado pelo administrador que recorre aos seus “contactos”, contudo, à medida que o tamanho da organização aumenta, os gestores vão esgotando os seus contactos informais e vêm-se obrigados a desenvolver métodos mais formais, por forma a recrutar empregados mais qualificados que sustentem o crescimento da organização (Williamson, 2000; Baumeler and Lamamra, 2019).

Embora seja desejável a formalização das PRH à medida que as empresas crescem, o primeiro passo passa pelo reconhecimento da importância das mesmas, por parte do administrador e pela capacidade deste em delegar essa tarefa, evitando, assim, sistemas de gestão de funcionários mais informais e até mesmo potencialmente aleatórios (Barrett and Mayson, 2007; Cardon and Stevens, 2004).

A probabilidade de ocorrer formação formal nas pequenas empresas é reduzida (Storey, 2004; Baumeler and Lamamra, 2019), em primeiro lugar, devido à falta de reconhecimento dos benefícios da formação por parte do empregador; o segundo motivo deve-se ao elevado custo da formação profissional para as pequenas empresas (Storey, 2004; Storey and Westhead, 1997; Baumeler and Lamamra, 2019), nomeadamente o custo financeiro da formação e o tempo despendido fora do trabalho produtivo (Cardon and Stevens, 2004; Baumeler and Lamamra, 2019). Por outro lado, também as fontes de formação são restritas para as pequenas empresas; estas dependem sobretudo de seminários universitários de curta duração, formação interna e até mesmo associações comerciais (Cardon and Stevens, 2004; Baumeler and Lamamra, 2019).

Quanto aos benefícios proporcionados pelas organizações, também podem variar consoante a dimensão das mesmas; por norma, as pequenas empresas oferecem benefícios mais modestos. A justificação primária são os recursos financeiros escassos, o que torna impraticável os benefícios que oferecem estabilidade de longo prazo, como os planos de pensão e os seguros de vida (Cardon and Stevens, 2004). O salário auferido pelos colaboradores constitui um custo fixo para a organização e a incerteza do aumento de lucros, impossibilita também os aumentos fixos anuais. Em suma, um dos

problemas principais enfrentados pelas pequenas empresas é a gestão eficaz dos RH (Cardon and Stevens, 2004).

Assim sendo, as hipóteses a serem testadas no presente estudo são as seguintes:

H1: *As obrigações relativas às PRH serão mais elevadas em organizações de grande dimensão quando comparadas com organizações de pequena dimensão.*

H2: *A quebra das mesmas promessas do PC será mais saliente em organizações de grande dimensão quando comparadas com organizações de pequena dimensão.*

H3: *A intenção de saída será maior quando há quebra (vs. cumprimento) das promessas relativas às PRH e especificamente:*

H3a: *Quebra severa (vs. moderada) das promessas resultará em maior intenção de saída.*

Método de Pesquisa Empírica e Análise da Amostra

3.1. Metodologia de investigação

Os inquéritos quantitativos são o método de investigação dominante no estudo do contrato psicológico, contudo, o método dos desenhos experimentais é frequentemente utilizado nas investigações da área da psicologia (Jong and Rigotti, 2019). Embora a utilização do método de desenho experimental não seja habitual na investigação do CP, existem algumas exceções relevantes como Lambert (2011) e Montes e Zweig (2009). Este, diz respeito a uma experiência e/ou observação dos comportamentos humanos num ambiente abstrato e controlado (Jong and Rigotti, 2019), assim, o investigador testa o efeito da variável independente sobre a variável dependente, através da manipulação desta segunda, ou seja, à exceção da variável independente, as restantes podem ser mantidas fixas e inalteráveis, o que permite estabelecer uma forte relação causal (Jong and Rigotti, 2019).

Existem dois tipos de desenhos experimentais principais, um desenho dentro do sujeito e um desenho entre sujeitos. Na presente investigação será utilizado o modelo entre sujeitos, em que o indivíduo poderá realizar tarefas ou responder a perguntas de dois ou mais tratamentos a serem testados, cujo objetivo é analisar de que forma o indivíduo altera o seu comportamento quando os tratamentos das experiências mudam (Jong and Rigotti, 2019). Dentro do modelo entre sujeitos, será utilizada a metodologia da vinheta experimental de pessoas em papel, que utiliza breves descrições de cenários construídos de forma cuidadosa e apresentados aos inquiridos sob a forma de texto, garantindo que sejam realistas, é-lhes pedido que tomem uma decisão ou atitude perante o cenário, tornando possível a avaliação das variáveis dependentes, incluindo intenções, atitudes e comportamentos (Aguinis and Bradley, 2014).

O pressuposto base na teoria dos CP é que uma das partes, desenvolve crenças subjetivas sobre as promessas feitas na sua relação de troca com outra parte, o outro princípio fundamental é que estas promessas podem ser quebradas, resultando em consequências importantes para os objetivos dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização. Assim, através da utilização do desenho experimental, conseguimos testar imediatamente os efeitos de uma promessa cumprida ou quebrada (Jong and Rigotti, 2019), medindo os efeitos com proximidade imediata do evento, o que, conseqüentemente, melhora a validade interna (Jong et al., 2017). Por outro lado, permite controlar as diferenças de personalidade ou demográficas dos participantes, através da atribuição aleatória dos

inquiridos aos diferentes tratamentos (Jong and Rigotti, 2019), embora os participantes sejam sempre instruídos a imaginarem-se na situação descrita no cenário (Montes and Zweig, 2009).

3.2. Desenho experimental e instrumento

Tendo em conta pesquisas anteriores sobre a quebra do CP e o seu impacto na relação laboral, os estudos de Ho et al. (2004) e Montes e Zweig (2009) serviram de base para a redação do presente desenho experimental. Contudo, o modelo utilizado por Jong et al. (2017) foi o predominante. Num primeiro momento, foram colocadas algumas questões demográficas, como o género, faixa etária, dimensão da empresa onde labora, setor de atividade da empresa, entre outras. Por forma a testar as hipóteses propostas, foi criado um desenho experimental 2 - empresa de pequena vs. grande dimensão - x 3 - cumprimento do CP vs. quebra severa do CP vs. quebra moderada do CP -, resultando em seis cenários.

Assim sendo, contamos com seis cenários:

- Empresa de pequena dimensão / cumprimento do CP
- Empresa de pequena dimensão / incumprimento moderado do CP
- Empresa de pequena dimensão / incumprimento severo do CP
- Empresa de grande dimensão / cumprimento do CP
- Empresa de grande dimensão / incumprimento moderado do CP
- Empresa de grande dimensão / incumprimento severo do CP

Nesta fase, de forma aleatória é apresentado ao indivíduo uma descrição do momento da sua entrada para a organização, em que são feitas cinco promessas no âmbito das PRH - Formação e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Progressão de Carreira; Segurança no Emprego; Remuneração Baseada no Mérito - (Robinson et al., 1994), os inquiridos poderão deparar-se com uma das duas seguintes descrições.

Empresa de pequena dimensão:

“O seu papel organizacional: Trabalhador numa empresa de pequena dimensão.

Em janeiro de 2021, começou a desempenhar funções de contabilista numa pequena empresa do sector farmacêutico. A empresa foi fundada há 18 anos e conta com 20 trabalhadores. O negócio mantém-se rentável e a sua estrutura tipo familiar confere um bom ambiente de trabalho. Durante o processo de recrutamento e seleção, recebeu detalhes sobre a função que iria executar - participação em reuniões, organização de documentos financeiros, elaboração de reconciliações bancárias, preparação de documentos e relatórios, entre outros - e foi-lhe transmitido que a opinião dos trabalhadores é valorizada e é tida em conta. Além disso, recebeu informação sobre ações de

formação e desenvolvimento e explicaram-lhe o processo de avaliação do desempenho. Neste último ponto, foi ainda comunicado que o feedback é constante e que a possibilidade de evolução na carreira e a consequente atualização da remuneração dependem das competências e desempenho individual. Desde que entrou na empresa que lhe parece que dão importância e valor aos colaboradores.”

Empresa de grande dimensão:

“O seu papel organizacional: Trabalhador numa empresa de grande dimensão. Em janeiro de 2021, começou a desempenhar funções de contabilista numa grande empresa do sector farmacêutico. A empresa foi fundada há 18 anos e conta com 200 trabalhadores. O negócio mantém-se rentável e a equipa com colegas de diversas idades, origens e culturas, onde todos são acessíveis confere um bom ambiente de trabalho. Durante o processo de recrutamento e seleção, recebeu detalhes sobre a função que iria executar - participação em reuniões, organização de documentos financeiros, elaboração de reconciliações bancárias, preparação de documentos e relatórios, entre outros - e foi-lhe transmitido que a opinião dos trabalhadores é valorizada e é tida em conta. Além disso, recebeu informação sobre ações de formação e desenvolvimento e explicaram-lhe o processo de avaliação do desempenho. Neste último ponto, foi, ainda, comunicado que o feedback é constante e que a possibilidade de evolução na carreira e a consequente atualização da remuneração dependem das competências e desempenho individual. Desde que entrou na empresa que lhe parece que dão importância e valor aos colaboradores.”

Numa segunda fase, após uma questão de verificação da manipulação e outra que tem como objetivo compreender a perceção dos participantes quanto à obrigatoriedade da empresa em fornecer determinados aspetos relacionados com as PRH - ver medidas abaixo -, é apresentada a continuidade do cenário descrito na 1ª fase, ou seja, a situação laboral passados dois anos, em janeiro de 2023. Aqui, tendo em conta a dimensão da empresa, poderá surgir um dos três cenários:

Cenário de cumprimento - as cinco promessas foram cumpridas por parte do empregador:

“Passado dois anos, a realidade é a seguinte: Em janeiro de 2023 continua a trabalhar na mesma empresa de pequena/grande dimensão com 20/200 trabalhadores. Recentemente, a empresa atravessou uma fase de mudança e o seu chefe anunciou que iria sair da empresa. Assim, a posição ficou vaga e a empresa iniciou o processo de recrutamento interno para o preenchimento desse posto de trabalho. A empresa questionou-o se teria interesse no cargo, e deu-lhe prioridade, visto que, no último processo de avaliação de desempenho obteve uma ótima classificação, para além disso frequentou várias formações profissionais que lhe permitiram adquirir as competências, experiência e desempenho adequados para assumir a função. Tendo em conta que, considera que a empresa é estável, segura, e com perspectivas de crescimento, decidiu aceitar o desafio, acabando por ser

promovido a chefe do departamento de contabilidade, promoção essa que levou a uma revisão e atualização do seu vencimento e benefícios.”

Cenário de quebra severa - as cinco promessas não foram cumpridas por parte do empregador:

“Passado dois anos, a realidade é a seguinte: Em janeiro de 2023 continua a trabalhar na mesma empresa de pequena/grande dimensão com 20/200 trabalhadores. Recentemente, a empresa atravessou uma fase de mudança e o seu chefe anunciou que iria sair da empresa. Assim, a posição ficou vaga e a empresa iniciou o processo de recrutamento externo para o preenchimento desse posto de trabalho. A empresa não o questionou se teria interesse no cargo, nem lhe deu qualquer prioridade no processo de recrutamento. Devido à saída do seu chefe, o processo de avaliação de desempenho não foi levado a cabo, do mesmo modo, as várias formações profissionais previstas, não se realizaram devido a dificuldades financeiras, resultando num défice de competências, experiência e desempenho adequados para assumir a função. Devido a esta mudança, a estabilidade, segurança e perspetivas de futuro que a empresa transmitia outrora, já não eram uma realidade. Com esta situação, a sua carreira ficou estagnada nos últimos dois anos e o vencimento e benefícios não foram revistos nem atualizados.”

Cenário de quebra moderada - três das cinco promessas não foram cumpridas:

“Passado dois anos, a realidade é a seguinte: Em janeiro de 2023 continua a trabalhar na mesma empresa de pequena/grande dimensão com 20/200 trabalhadores. Recentemente, a empresa atravessou uma fase de mudança e o seu chefe anunciou que iria sair da empresa. Assim, a posição ficou vaga e a empresa iniciou o processo de recrutamento externo para o preenchimento desse posto de trabalho. A empresa não o questionou se teria interesse no cargo, nem lhe deu qualquer prioridade no processo de recrutamento, embora, tivesse obtido uma ótima classificação no último processo de avaliação de desempenho, para além disso frequentou várias formações profissionais que lhe permitiram adquirir as competências, experiência e desempenho adequados para assumir a função. Devido a esta mudança, a estabilidade, segurança e perspetivas de futuro que a empresa transmitia outrora, já não eram uma realidade. Com esta situação, a sua carreira ficou estagnada nos últimos dois anos e o vencimento e benefícios não foram revistos nem atualizados.”

Posteriormente, também com o intuito de verificar a manipulação, foi colocada uma questão cujo objetivo passava por analisar se nos cenários de cumprimento o indivíduo perceciona o cumprimento do CP, enquanto nos cenários de quebra moderada e quebra severa se esperava uma perceção de quebra, que deveria ser mais acentuada nos cenários de quebra severa.

Por fim, são colocadas mais duas questões, a primeira pretende medir a perceção de quebra do CP e a segunda a intenção de rotatividade do individuo.

3.2.1. Medidas

Foi utilizado um formato de resposta tipo *Likert* de cinco pontos, variando de um - discordo totalmente - a cinco - concordo totalmente -, para todas as escalas.

As obrigações da empresa na ótica dos trabalhadores ($\alpha = .719$) foram medidas com base na escala de 7 itens desde “segurança no emprego” até “remuneração elevada” de Robinson et al. (1994).

A quebra do CP ($\alpha = .917$) foi medida com cinco itens da escala de Robinson e Morrison (2000), contudo adaptada ao cenário hipotético, sendo um deles: “Até agora, quase todas as promessas feitas pelo meu empregador durante o recrutamento, foram cumpridas”.

Por fim, a intenção de saída ($\alpha = .924$) foi medida com três itens da escala de Robinson (1996), exemplo de item: “Pensaria em mudar de emprego”.

3.3. Procedimento

O questionário foi elaborado na plataforma *Qualtrics*. O software permite uma seleção aleatória do cenário apresentado a determinado indivíduo. Cada inquirido no primeiro cenário foi exposto a uma única condição - trabalhador numa empresa de pequena dimensão vs. trabalhador numa empresa de grande dimensão- De seguida a outra condição escolhida aleatoriamente no segundo cenário - cumprimento do CP vs. quebra severa do CP vs. quebra moderada do CP. O objetivo da atribuição aleatória é garantir que os seis cenários possíveis são respondidos aproximadamente pelo mesmo número de inquiridos, de forma aleatória, sem apresentar determinado cenário a um indivíduo em função das suas experiências passadas, podendo torná-los mais predispostos a um tipo de resposta, por exemplo.

A participação dos respondentes foi solicitada recorrendo a um convite eletrónico através da rede social *LinkedIn* apelando à participação voluntária. O *link* do questionário foi acompanhado por uma mensagem introdutória, que continha o nome do investigador, a identificação da natureza do estudo como sendo realizado no âmbito de um mestrado e respetiva instituição, uma breve explicação sobre o tema, as condições necessárias para ser considerado amostra - ser trabalhador por conta de outrem cuja empresa seja sediada ou tenha uma filial em Portugal -, as garantias de participação anónima, o carácter confidencial dos dados e o tempo previsto para o preenchimento do questionário - aproximadamente cinco minutos. Foi também incluída uma mensagem de esclarecimento com as informações de contacto do investigador, caso surgissem questões sobre o estudo ou a sua autenticidade, e por fim, o agradecendo aos participantes pelo seu contributo no estudo. A recolha de dados teve lugar durante o mês de junho de 2023.

3.4. Amostra

A amostra é constituída por 184 respostas válidas. Na amostra predomina o género feminino (61,1%) com uma idade média de 30,5 anos (DP = 7,8), tendo o respondente mais novo 21 anos e o mais velho 60 anos. Apenas 28 (15,1%) dos respondentes está atualmente na primeira experiência profissional, sendo que, 5,4% labora em microempresas, 37,3% em médias empresas e 56,8% em grandes empresas. Dos participantes, 52 trabalham há menos de 1 ano na atual organização e 39 há mais de 10 anos. Dos 184 inquiridos, apenas 5,4% exerce funções de direção em que gerem uma empresa ou departamento, 13,5% de chefia e gerem uma equipa e os restantes 149 de colaboradores que apenas gerem o seu trabalho. A maioria labora no setor privado 90,8% na área das tecnologias da informação (23,2%). Visto que os sujeitos foram distribuídos aleatoriamente por cada cenário, os tamanhos da amostra variam, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1 - Dimensão das amostras por condição

		Frequência	Percentagem
Válido	PEQUENA/CUMPRIMENTO	29	15,7 %
	PEQUENA/QUEBRAMODERADA	28	15,1 %
	PEQUENA/QUEBRASEVERA	38	20,5 %
	GRANDE/CUMPRIMENTO	26	14,1 %
	GRANDE/QUEBRAMODERADA	27	14,6 %
	GRANDE/QUEBRASEVERA	36	19,5 %
	Total	185	100,0

CAPÍTULO 4

Estratégia de Análise de dados

A análise dos dados do presente estudo foi realizada através do *software IBM SPSS Statistics*. Em primeiro lugar, foram eliminados os casos inválidos, ou seja, respostas incompletas ao questionário, os restantes casos estavam 100% preenchidos. Em segundo lugar, após a apresentação da descrição do cenário - empresa de pequena dimensão com 20 trabalhadores ou grande dimensão com 200 trabalhadores -foi colocada uma pergunta de controlo, que questionava a dimensão da empresa do cenário, por forma a despistar casos em que os inquiridos não leram com a devida atenção o cenário, foram apresentadas cinco opções de resposta - empresa de pequena dimensão com 20 trabalhadores; Pequena dimensão com 30 trabalhadores; Média dimensão com 50 trabalhadores; Grande dimensão com 200 trabalhadores; Grande dimensão com 250 trabalhadores. As respostas cujos respondentes selecionaram as opções pequena dimensão com 30 trabalhadores, média dimensão com 50 trabalhadores e grande dimensão com 250 trabalhadores, foram excluídas, eliminando assim um total de 251 respostas.

Por forma a garantir a consistência interna, foi calculado o *Alfa Cronbach* da variável quebra do CP com 0,917 - consistência muito boa; intenção de saída com 0,924 - consistência muito boa - e as obrigações da empresa com 0,719 - consistência razoável.

A análise dos resultados obtidos foi realizada através de ANOVA - Análise de Variância - por forma a comparar as médias dos grupos, validando, ou não, as hipóteses propostas. Neste caso as variáveis principais são a dimensão da empresa - variável independente -, a quebra do CP (variável independente) e a intenção de saída - variável dependente. Seguindo as recomendações de Becker et al. (2016), as variáveis de controlo só devem ser incluídas nos modelos de teste de hipóteses se existirem argumentos teóricos sólidos que justifiquem a sua inclusão e, se existirem correlações na amostra, condições essas que não foram reunidas, uma vez que, as variáveis sociodemográficas não apresentaram qualquer correlação significativa com as restantes variáveis.

CAPÍTULO 5

Resultados

Na tabela 2 podemos observar as médias, desvio padrão e correlações das principais variáveis de interesse. Importa ressaltar que existe uma correlação forte entre a quebra do CP e a intenção de saída, contudo, as obrigações não revelam ter qualquer impacto na quebra do CP e na intenção de saída.

Tabela 2 - Correlações

	M	SD	Género	Faixa Etária	Posição/ Função	Obrigações	Quebra CP	Intenção Saída
Género	1.38	.48	--					
Idade	30.50	7.86	.027	--				
Posição/Função	2.75	.54	-.054	-.117	--			
Obrigações	4.03	.47	-.120	-.018	.115	--		
Quebra CP	3.12	.99	-.041	-.119	.001	-.123	--	
Intenção Saída	3.43	1.11	-.087	-.111	.036	-.059	.770**	--

5.1. Verificação da manipulação

Por forma a verificar a manipulação, foi colocada uma questão isolada para aferir se existem diferenças entre as médias dos cenários de quebra moderada e quebra severa, o que não se verificou. Efetivamente a manipulação funcionou nos cenários de cumprimento quando comparados com os de quebra, contudo, relativamente à intensidade da quebra - moderada vs. severa -, não foi possível de observar diferenças significativas. Este comportamento foi observado tanto nas pequenas ($Z=49.06, p < .001$), como nas grandes empresas ($Z=85.66, p < .001$).

Tabela 3 - A organização quebrou as promessas feitas?

Dimensão	Cenários	Médias	Desvio Padrão
Pequena Empresa	Cumprimento	1.93	.84
	Quebra moderada	3.85	1.14
	Quebra severa	4.18	.89
Grande Empresa	Cumprimento	1.83	.76
	Quebra moderada	3.45	.75
	Quebra severa	3.96	1.23

5.2. Teste de hipóteses

A hipótese 1 pretende verificar se as obrigações relativas às PRH são mais elevadas em organizações de grande dimensão quando comparadas com organizações de pequena dimensão. Para tal, foi analisada a perceção dos inquiridos relativamente às obrigações da empresa no âmbito das PRH no cenário da pequena empresa e no cenário da grande empresa, conforme é possível verificar na tabela 4. Apenas no item “*progressão de carreira*” as médias para as grandes ($M = 4.21$; $DP = 0.76$) e pequenas empresas ($M = 3.97$; $DP = 0.96$) diferem, no entanto esta diferença não é significativa ($t_{(182)} = 1.82$, $p = .07$). Assim, a hipótese 1 não foi validada.

Tabela 4 - Teste de amostras independentes

	t	df	Média (Pequena empresa)	Média (Grande empresa)	Significância bilateral p
Progressão de carreira	-1.820	182	3.97	4.21	.070
Remuneração elevada	-.931	182	3.35	3.46	.353
Pagamento baseado no mérito	.877	182	4.18	4.08	.382
Formação	-.041	182	4.54	4.55	.968
Segurança no emprego	-.061	182	4.43	4.43	.952
Oportunidades de desenvolvimento	-1.556	182	4.44	4.57	.121
Apoio em problemas pessoais	.318	182	3.67	3.62	.751

A hipótese 2 pretende aferir se a quebra das mesmas promessas do PC será mais saliente em organizações de grande dimensão quando comparadas com organizações de pequena dimensão. Ao analisar a tabela 5 podemos verificar que o p-value é de .855, ou seja, superior a .05 e não significativo. Assim, não foi possível encontrar diferenças estatisticamente significativas ($t_{(184)} = .184, p = .86$). A 2ª hipótese não foi validada, pois a percepção de quebra do CP nas pequenas empresas (M = 3.13; DP = 1.02) é semelhante à percepção de quebra nas grandes empresas (M = 3.10; DP = 0.98).

Tabela 5 - Test-t quebra do CP

Dimensão	N	Média (DP)	t	Significância
Pequena	93	3.14	.184	.855
Grande	82	3.11		

A hipótese 3 pretende perceber se a intenção de saída será maior quando há quebra - vs. cumprimento - das promessas relativas às PRH, e a H3a se a quebra severa das promessas resultará em maior intenção de saída. Primeiro verificou-se se haveria diferenças nas intenções de saída em empresas de grande e pequena dimensão. Os resultados mostram que não existem diferenças significativas ($t(172) = 1.72, p = .61$) quanto à intenção de saída nas pequenas empresas (M = 3.47; DP = 1.08) e nas grandes empresas (M = 3.39; DP = 1.15). Em seguida, verificou-se a existência de diferenças nas intenções de saída dependendo dos cenários: cumprimento/quebra moderada/quebra severa. Os resultados da ANOVA mostram que as intenções de saída são significativamente diferentes dependendo do cenário para grandes ($Z=36.07, p < .001$) e pequenas empresas ($Z=43.00, p < .001$). O teste de comparações múltiplas permite-nos verificar as diferenças entre cada um dos cenários. É possível observar uma tendência crescente na intenção de saída entre os cenários da pequena empresa de cumprimento empresas (M = 2.34), quebra moderada (M = 3.81) e quebra severa (M = 4.08), a mesma tendência se verifica nos cenários da empresa de grande dimensão (cumprimento M= 2.00, quebra moderada (M = 3.79) e quebra severa (M = 3.87).

Tabela 6 - Intenção de saída (Bonferroni)

Dimensão	Média	Cenários	Diferença de média	Sig.
Pequena Emp. /Cumprimento	2.34	Quebra moderada	-1.46	<.001
		Quebra severa	-1.73	<.001
Pequena Emp. /Quebra moderada	3.81	Cumprimento	1.46	<.001
		Quebra severa	-.26	.544
Pequena Emp. /Quebra severa	4.08	Cumprimento	1.73	<.001
		Quebra moderada	0.26	.544
Grande Emp./ Cumprimento	2.00	Quebra moderada	-1.79	<.001
		Quebra severa	-1.87	<.001
Grande Emp./ Quebra moderada	3.39	Cumprimento	1.79	<.001
		Quebra severa	-.07	1.000
Grande Emp./ Quebra severa	3.79	Cumprimento	1.87	<.001
		Quebra moderada	.07	1.000

CAPÍTULO 6

Discussão e Conclusão

O presente estudo visou compreender o impacto do cumprimento e intensidade da quebra do CP na intenção de saída do indivíduo da organização, consoante a dimensão da empresa - grande vs. pequena. Para tal, foi elaborado um desenho experimental composto por seis cenários, sendo destes, três respeitantes a uma empresa de pequena dimensão - cenário de cumprimento, quebra moderada e quebra severa - e os restantes três, respeitantes a uma grande empresa. Os dados foram recolhidos durante aproximadamente um mês através da plataforma *qualtrics* e posteriormente analisados.

Com base na análise efetuada, não foi possível confirmar que as obrigações relacionadas com as PRH são mais elevadas em organizações de grande dimensão quando comparadas com organizações de pequena dimensão, visto que não se verificaram diferenças entre as obrigações da empresa no âmbito das PRH percebidas pelos indivíduos, quando comparados os cenários da empresa de pequena e grande dimensão. Tal facto, pode ser explicado pelas expectativas dos indivíduos, ou seja, independentemente da dimensão da empresa, o trabalhador percebe as mesmas obrigações por parte dos empregadores. Estes têm a obrigação de fornecer ao indivíduo determinados aspetos no âmbito das PRH, possibilidades de progressão de carreira, formação, oportunidades de desenvolvimento, entre outros (Robinson et al., 1994). Por sua vez, o indivíduo considera que a empresa é capaz de cumprir com as suas obrigações, no caso das grandes empresas pela sua disponibilidade de recursos - tempo e dinheiro - e no caso das pequenas empresas, pelas alternativas que atualmente existem e que as suportam no âmbito da GRH como é o caso do *outsourcing*. Atendendo ao facto de as PME's terem traços particulares que dificultam a aplicação direta de PRH adotadas pelas grandes empresas, o *outsourcing* surge como fonte que auxilia as empresas no cumprimento das suas obrigações, assim, tem-se notado uma tendência crescente quanto à adoção do *outsourcing* de RH por parte das PME's (Klaas, 2003; Vrchota and Řehoř, 2019).

Segundo Belcourt (2006) ao optarem pelo *outsourcing*, a maioria das organizações procura aprimorar serviços, manter foco estratégico e aproveitar as tecnologias avançadas. Além disso, a pesquisa por conhecimentos especializados também incentiva a externalização dos serviços de RH, ao invés de mantê-los internamente (Belcourt, 2006; Berber and Slavić, 2016; Alzhrani, 2020). Para Xu et al. (2020), o *outsourcing* é uma resposta à escassez de recursos, uma vez que, em condições de limitação, alcançar a excelência torna-se uma tarefa árdua. Além das razões supracitadas, a pressão quanto ao aumento de produtividade, rentabilidade e crescimento, leva as PME's a reavaliarem as suas estratégias internas de GRH, resultando frequentemente numa decisão de externalizar essas funções (Seth and Sethi, 2011). Assim, as PRH frequentemente externalizadas vão desde o processamento

salarial e a gestão de benefícios até ao recrutamento, formação e desenvolvimento de competências (Gottardello and Valverde, 2018; Wallo and Kock, 2018).

Relativamente às perceções de quebra das mesmas promessas do PC serem mais elevadas em organizações de grande dimensão, quando comparadas com organizações de pequena dimensão não foi possível de verificar, pois embora a literatura sugira que o tamanho da empresa possa afetar as expectativas dos indivíduos e conseqüentemente a quebra ou o cumprimento do CP (Zhao et al., 2007), em termos práticos não foi possível constatar uma diferença entre as perceções de quebra do CP nos cenários de pequena dimensão, quando comparados com os cenários da empresa de grande dimensão.

Segundo Robinson e Morrison (1997) as duas principais causas da perceção de existência de quebra do CP são a renegação e a incongruência. A renegação ocorre quando o empregador reconhece a existência de uma obrigação e não a cumpre voluntariamente. Este incumprimento poderá resultar de vários fatores, entre eles, a incapacidade da organização de cumprir a promessa, ou seja, a promessa foi realizada em determinadas circunstâncias e uma redução inesperada dos recursos disponíveis poderá impedir o cumprimento das obrigações, seja a organização de pequena ou grande dimensão. Assim sendo, a renegação poderá ocorrer sobretudo em situações em que a organização passe por uma crise ou não venha a verificar resultados financeiros favoráveis e expectáveis, o que fará com que a mesma renegue as promessas outrora feitas, o que resulta em perceções de quebra do CP, por parte dos funcionários (Robinson and Morrison, 2000). Deste modo, independentemente da dimensão da empresa, a quebra do CP é sempre percecionada como um evento negativo e acarreta conseqüências negativas.

No que toca à intenção de saída aumentar/diminuir consoante a organização quebre/cumpra as promessas no âmbito das PRH em organizações de pequena/grande dimensão, foi possível de verificar que nos cenários de cumprimento os indivíduos revelaram baixa intenção de saída, em contrapartida, nos cenários de quebra do CP é clara a intenção dos indivíduos em abandonar a empresa. Assim sendo, os resultados estão alinhados com estudos anteriores, como por exemplo o de Santhanam et al. (2017), que explorou os efeitos moderadores da quebra do CP na relação entre as PRH e a intenção de saída. Os resultados mostram que a quebra do CP modera a relação entre PRH e a intenção de deixar a organização. Assim, torna-se evidente que a quebra do CP aumenta a intenção de saída dos funcionários. Contudo, não foi possível distinguir diferenças quanto às intenções de saída entre os cenários da pequena e da grande empresa.

Tal facto, também pode ser explicado à luz da teoria das trocas sociais (Blau, 1964; Stormbroek and Blomme, 2017) que defende, que empregados e empregadores estabelecem uma relação de troca social, cuja continuidade positiva e frutífera depende do cumprimento das promessas e obrigações psicológicas esperadas pelas partes envolvidas (Blau, 1964; Stormbroek and Blomme, 2017). Pesquisas

indicam que, percepções positivas do contrato estão associadas a níveis mais elevados de satisfação através de práticas de retenção, como remuneração, características do trabalho, oportunidades de desenvolvimento, oportunidades de carreira e políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional resultando num maior envolvimento do indivíduo com a organização e conseqüentemente, menor intenção de saída (Deas, 2017).

Por fim, foi possível de constatar uma diferença clara e significativa entre as percepções de quebra e a sua influência na intenção do indivíduo em abandonar a organização, contudo, na severidade da quebra do CP - moderada vs. severa - não foi possível encontrar diferenças significativas.

A percepção de quebra surge quando um funcionário reconhece uma discrepância entre as promessas outrora feitas e a sua concretização (Morrison and Robinson, 1997). Em determinado momento o colaborador reconhece que os incentivos recebidos não correspondem ao que inicialmente acreditavam ter sido prometido, tal como a progressão de carreira, oportunidades de formação e desenvolvimento e recompensas (Montes and Zweig, 2009). Assim o indivíduo percebe a quebra do CP seja ela moderada ou severa, como um evento negativo, sendo as suas conseqüências, igualmente negativas. Este facto pode ser explicado recorrendo à norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) em que o indivíduo ajusta o seu comportamento em função dos incentivos recebidos, no caso da quebra do CP, resultando em níveis mais baixos de desempenho, menor satisfação organizacional e aumento das intenções de saída (Montes and Zweig, 2009).

6.1. Implicações práticas

Os resultados obtidos permitem auxiliar as organizações na compreensão da relação existente entre as PRH, o cumprimento do CP e a intenção de saída, reforçando a relevância do cumprimento das promessas feitas no momento do recrutamento bem como, a importância das PRH para a permanência do indivíduo na empresa, revelando que quando existe quebra do CP, seja ela moderada ou severa esta é percebida do mesmo modo contribuindo esse facto diretamente para a vontade do indivíduo em sair da empresa. Adicionalmente, permitiu compreender que a dimensão da empresa não é relevante para a percepção das obrigações da empresa aos olhos do trabalhador, uma vez que estas existem independentemente do tamanho da organização.

Assim sendo, é essencial que os gestores reconheçam a relevância do CP e das suas conseqüências, empenhando-se para sustentar as PRH alinhadas com as promessas da organização e para cumprir as responsabilidades inerentes à mesma (Restubog et al., 2010), uma vez que os indivíduos têm diversas expectativas e necessidades e reagem de formas diferentes ao mesmo acontecimento. Para reduzir a intenção de rotatividade, é crucial acompanhar periodicamente o estado do CP, as PRH e abordar proativamente as necessidades dos funcionários (Santhanam et al., 2017).

6.2. Limitações e investigação futura

Assim como todos os estudos, o presente também apresenta limitações. Os dados foram recolhidos utilizando um questionário num único momento, o que potencia o enviesamento do método comum (Podsakoff et al., 2003). Tratando-se de um estudo experimental, com utilização de cenários hipotéticos, parte da amostra revelou dificuldade em se imaginar no cenário proposto, por esse motivo, algumas das respostas obtidas ao inquérito não foram válidas, possivelmente devido ao facto de os participantes terem confundido a primeira questão relativamente à dimensão da empresa onde laboram, com a pergunta de controlo, assim, de futuro, seria benéfico as perguntas demográficas serem colocadas no final do inquérito. Relativamente à dimensão da amostra, a mesma não é representativa dos trabalhadores portugueses, pelo que a generalização dos resultados fica limitada. Dessa forma, recomendamos que pesquisas futuras reproduzam o modelo aqui apresentado utilizando uma amostra que seja verdadeiramente representativa da população ativa em Portugal.

Com os resultados obtidos e com as limitações identificadas, pretende-se abrir caminho para investigações futuras, sobre o conteúdo do CP nas empresas de pequena dimensão, bem como as causas que conduzem à quebra do CP nas mesmas, nomeadamente a vigilância dos colaboradores como um fator que contribui para a quebra e explorar em que medida a quebra do CP nas pequenas empresas é efetivamente real, ou apenas é sustentada pela vigilância (Morrison and Robinson, 1997).

Assim, podemos concluir que, o presente estudo contribuiu para sustentar a literatura no que diz respeito aonexo de causalidade entre a quebra/cumprimento do CP e as intenções de saída do indivíduo da organização (Robinson and Morrison, 2000), uma vez que, quando existe o cumprimento das promessas anteriormente feitas, os indivíduos não demonstram intenção de abandonar a organização (Jong et al., 2017), contudo, quando o contrário ocorre, ou seja, existe a quebra do CP, os funcionários demonstram a sua vontade de abandonar a organização (Zhao et al., 2007).

Quando os trabalhadores compreenderem que a organização não está a cumprir com a sua parte do acordo, não fornecendo o que lhes prometeu no momento do recrutamento, como resultado, os empregados desenvolvem atitudes e comportamentos indesejáveis, em grande parte expressando a intenção de deixar a empresa, contribuindo a teoria das trocas sociais de Blau (1964) e a norma da reciprocidade de Gouldner (1960) para a compreensão da dinâmica e funcionamento dos CP e das potenciais consequências positivas e negativas que podem advir desta relação de troca.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 2, pp. 267-299.
- Aggarwal, U., Datta, S., and Bhargava, S. (2007). The relationship between human resource practices, psychological contract and employee engagement: Implications for managing talent. *IIMB Management Review*, 19(3), pp. 313–325. Disponível em: <http://www.iimb.ernet.in/review>
- Aggarwal, U. and Bhargava, S., (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), pp. 4–31. Disponível em: doi: 10.1108/03090590910924351
- Aguinis, H., and Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational research methods*, 17(4), pp. 351-371.
- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), pp. 99– 118. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Alzhrani, A. M. (2020). A research paper on human resources planning, process and developing. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(6), pp. 999-1003.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey.
- Atkinson, P. H., Barrow, C., and Connors, L. (2003). Models of police probationer career progression: preconceptions of the psychological contract. *Human Resource Development International*, 6, pp. 43–57.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., and Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), pp. 143-158.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., and De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), pp. 545–572. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Barrena, M. J., López, F. M., and Romero, F. P. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), pp. 1-37. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Barrett, R., and Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), pp. 307-320.

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., and Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370.
- Baumeler, C., and Lamamra, N. (2019). Micro firms matter. How do they deal with the tension between production and training? *Journal of Vocational Education & Training*, 71(3), pp. 464-481.
- Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., and Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), pp. 157-167.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 269–279. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.011>
- Berber, N., and Slavić, A. (2016). Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), pp. 207–225. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.12700/aph.13.3.2016.3.12>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley and Sons. *Inc. Print*.
- Cardon, M. S., and Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What we know? *Human Resource Management Review*, 14, pp. 295-323.
- Chadwick, C., and Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), pp. 1415-1428.
- Chaşovschi, C. E., Nastase, C., Popescu, M., Scutariu, A., and Condratov, I. A. (2021). Human Resources Training Needs in the Small and Medium Enterprises from Cross-Border Area Romania-Ukraine-Republic of Moldova. *Sustainability*, 13(4), pp. 2150.
- Conway, N., and Coyle-Shapiro, J. A-M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, pp. 277–299. Disponível em: [doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x)
- Conway, N., Guest, D., and Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp. 267–276. Disponível em: [doi: 10.1016/j.jvb.2011.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003)
- Cullinane, N., and Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), pp. 113-129.
- Das, B. L., and Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), pp. 8-16.
- de Jong, J., Rigotti, T., and Mulder, J. (2017). One after the other: Effects of sequence patterns of breached and overfulfilled obligations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), pp. 337-355.
- Dwiyanti, R., Hamzah, H. B., and Abas, N. B. (2019). Job satisfaction, psychological contracts, and turnover intention: Role of social support as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(6), pp. 96–104. Disponível em: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.319>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500–507. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Estreder, Y., Rigotti, T., Tomás, I., and Ramos, J. (2020). Psychological contract and organizational justice: the role of normative contract. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), pp. 17-34.
- Gakovic, A., and Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, pp. 235 –246.
- Gilbert, J., and Jones, G. (2000). Managing human resources in New Zealand small business. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(2), pp. 55-68.
- Gondo, K., Gore, S. N., and Sithole, K. (2016). Role of the psychological contract in employee retention for local authorities in Zimbabwe.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25, pp. 161-178.
- Gottardello, D., and Valverde, M. (2018). Human Resource management outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. *Intangible Capital*, 14(1), pp. 56–73. Disponível em: <https://doi.org/10.3926/ic.1102>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), pp. 399-432.
- Griffin, D. W., and Ross, L. (1991). Subjective construal, social inference and human understanding. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, pp. 319-359.
- Guest, D. E., and Clinton, M. (2010). Causes and consequences of the psychological contract. Employment contracts, psychological contracts: Employee well-being. An international study. *Oxford University Press*, pp. 121-160.
- Halpern, J. J., and Stern, R. N. (1997). Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making. *Cornell University Press*, 10.
- Hansen, S. D., and Griep, Y. (2016). Psychological contracts. *Handbook of employee commitment*, pp. 119-135.
- Harris, L. (2000). Employment regulation and owner-managers in small firms: seeking support and guidance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4), pp. 352-62.
- Hess, N., and Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career development international*, 14(3), pp. 261-283.
- Ho, V. T., Weingart, L. R., and Rousseau, D. M. (2004). Responses to broken promises: does personality matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), pp. 276-293.
- Homans, G. C. (1958). Comportamento social como troca. *American Journal of Sociology*, 63, pp. 597-606.

- INE (2022). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt
- Ito, T. A., and Cacioppo, J. T. (2005). Variations on a human universal: Individual differences in positivity offset and negativity bias. *Cognition & Emotion*, 19, pp. 1–26. Disponível em: doi:10.1080/02699930441000120,
- Jay, L., and Schaper, M. (2003). Which advisors do micro-firms use? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), pp. 136-43.
- Jayaweera, A. T., Bal, M., Chudzikowski, K., and De Jong, S. (2021). Moderating effects of national culture on the psychological contract breach and outcome relationship: A meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(3), pp. 574-599.
- Jong, J., and Rigotti, T. (2019). Experimental designs in psychological contract research: an overview and research agenda. *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*, pp. 357-376.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Rooy, D. L., Steilberg, R. C., and Cerrone, S. (2006). Sure every one can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 133–144.
- Karani Mehta, A., Thanki, H., Panda, R., and Trivedi, P. (2022). Exploring the psychological contract during new normal: Construction and validation of the revised psychological contract scale. *International Journal of Manpower*.
- Katou, A. A., and Budhwar, P. S. (2012). The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance: The case of the Greek service sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), pp. 793-809.
- Klaas, B. S. (2003). Professional employer organizations and their role in small and medium enterprises: the impact of HR outsourcing. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(1), pp. 43-62.
- Knights, J. A., and Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM research*, 10(2), pp. 57-72.
- Kok, J. De, and Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17, pp. 273–291. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1012238224409>
- Kotey, B., and Sheridan, A. (2001). Gender and the practice of HRM in small business. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 39(3), pp. 23-40.
- Kraak, J. M., Griep, Y., Barbaroux, P., and Lakshman, C. (2022). Turnover intentions and safety compliance in the military: A psychological contract perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, Disponível em: 23409444221138582.
- Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O., and Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 70, pp. 108-117.

- Kramer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., and Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employee's perceptions of temporary workers and employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 389–398.
- Lambert, L. S. (2011). Promised and delivered inducements and contributions: An integrated view of psychological contract appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), pp.695–712. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0021692>
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., and Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), pp. 201-226.
- Leiria, A. C., Palma, P. J. T. M. D., e Cunha, M. P. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), pp. 67–94.
- Lemire, L., and Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of the psychological contract violation and individual behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 20, pp. 150 –163.
- Lester, S.W., Claire, E., and Kickull, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: what employees values most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24, pp. 10 –21.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M., and Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of an attribution for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 39–56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., and Solley, C. M. (1962). Men, management, and mental health. *Harvard University Press*.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., and Petty, J. W. (1994). Small business management: An entrepreneurial emphasis. *South Western: Cincinnati*.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 305–320.
- Melo, P. N., and Machado, C. (2020). O Livro de Ouro para a Gestão de Recursos Humanos nas PME. Editora RH.
- Melo, P. R. N., and Machado, C. F. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), pp. 117–134. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.055696>
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J., Ting, H., Ahmad, M., and Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), pp. 21-50.
- Montes, S. D., and Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), pp. 1243.
- Morrison, E. W., and Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, pp. 226-256.

- Moss Kanter, R. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), pp. 96-108.
- Mutumba, R., Basika, E., Menya, J., Kabeng, I., Kiggundu, N., and Oshaba, B. (2020). A review of the human resource management dilemma for SMEs: case of central Uganda. *Arts & Humanities Open Access Journal*, 4(6), pp. 253–259. Disponível em: <https://doi.org/10.15406/ahoaj.2020.04.00178>
- Nunes, A., Martins, G., e Mendonça, J. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de Recursos Humanos. *Revista de Psicologia*, 15(58), pp. 391-409. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i58.3335>
- Nwokocha, I., and Iheriohanma, E. B. J. (2015). Nexus between leadership styles, employee retention and performance in organizations in Nigeria. *European Scientific Journal*, 11(13), pp. 185-209.
- Okolie, U. C., and Memeh, J. N. (2022). Psychological Contract and Employee Retention: The Role of HR. *RUDN Journal of Public Administration*, 9(3), pp. 316-331.
- Okolie, U. C., and Memeh, N. J. (2022). Influence of change management on modern organizational efficiency. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), pp. 171-195.
- Othman, R., Arshad, R., Hashim, N. A., and Rosmah, M. (2005). Psychological contract violation and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7, pp. 325–349.
- Pimentel, D. (2020). EMPLOYER BRANDING E CONTRATO PSICOLÓGICO EM EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), pp. 879.
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., and Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), pp. 310–331. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0078>
- Puhakka, I., Nokelainen, P., and Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14(3), pp. 481-510. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., and Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), pp. 511-518. Disponível em: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., and Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader–member exchange in the psychological contract breach–employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British journal of management*, 21(2), pp. 422-437.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp. 574–599.
- Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), pp. 289-298.

- Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), pp. 525-546.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., and Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), pp. 137-152.
- Rodrigues, R. (2021). Se quer manter os seus colaboradores, não desvalorize o processo de acolhimento e integração.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3, pp. 204–217.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 121–139. Disponível em: doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), pp. 389-400.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), pp. 665-671.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), pp. 511-541.
- Rousseau, D. M., and Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), pp. 385–401. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>
- Rousseau, D. M., and McLean Parks J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, pp. 1-47.
- Rousseau, D. M., and Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, pp. 679– 696.
- Rousseau, D. M., and Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human resource management*, 33(3), pp. 463-489.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., and Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), pp. 1081–1098.
- Rozin, P., and Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5, pp. 296–320. Disponível em: doi:10.1207/S15327957PSPR0504_2
- Rubin, K. H., and Brown, I. D. (1975). A life-span look at person perception and its relationship to communicative interaction. *Journal of Gerontology*, 30(4), pp. 461-468.
- Santhanam, N., TJ, K., Dyaram, L., and Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), pp. 212-228.

- Scheepers, C. B., and Shuping, J. G. (2011). The effect of human resource practices on psychological contracts at an iron ore mining company in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), pp. 1-19.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Seth, M., and Sethi, D. (2011). Human Resource Outsourcing: Analysis Based on Literature Review. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), pp. 127–135. Disponível em: <http://www.ijimt.org/papers/118-M514.pdf>
- Shore, L. M., and Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 1(91), pp. 91-109.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean Parks, J., ... and Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. *In Research in personnel and human resources management*, pp. 291-370.
- Sousa, I. C., Manuel, M., Boavida, B., Rocha, A., Martins, B. e Lebre, B. (2022). A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores: O papel do contrato psicológico relacional. *Psicologia*, 36(1), pp. 17-30. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.17575/psicologia.1704>
- Storey, D. (2004). Exploring the link among small firms, between training and firm performance: a comparison between UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp. 112-30.
- Storey, D., and Westhead, P. (1997). Management training in small firms: a case of market failure? *Human Resource Management Journal*, 7(2), pp. 61-71.
- Sturges, J., and Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance in the early career. *Human Resource Management Journal*, 14, pp. 5-20.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. and Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 821– 838.
- Suazo, M.M., Turnley, W.H. and Mai, R.R. (2005). The role of perceived violation in determining employees reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), pp. 24-36.
- Sutton, G., and Griffin, M. (2004). Integrating expectations, experiences and psychological contract violations. A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 493–514.
- Tanwar, K., and Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3) pp. 186-206.
- Taylor, M. S., and Tekleab, A. G. (2004). Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. The employment

- relationship: Examining psychological and contextual perspectives. *Oxford University Press*, pp. 253-283.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110, pp. 67–85. Disponível em: doi:10.1037/0033-2909.110.1.67.
- Tekleab, A., and Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 585 – 608.
- Turnley, W. H., and Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), pp. 895-922.
- Tversky, A., and Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, pp. 207-232.
- Van Dijk, H. G., and Ramatswi, M. R. (2016). Retention and the psychological contract: The case of financial practitioners within the Limpopo Provincial Treasury.
- Van Stormbroek, R., and Blomme, R. (2017). Psychological contract as precursor for turnover and self-employment. *Management research review*, 40(2), pp. 235-250.
- Vrchota, J., and Řehoř, P. (2019). The influence of a human resource strategy to the function of human resource processes in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Serbian Journal of Management*, 14(2), pp. 299–314. Disponível em:
- Wallo, A., and Kock, H. (2018). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel Review*, 47(5), pp.1003–1018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0066>
- Wangithi, W. E., and Muceke, N. J. (2012). Effect of human resource management practices on psychological contract in organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), pp. 117-122.
- Williamson, I. O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), pp. 27-42.
- Xu, M., Tang, W., and Zhao, R. (2020). Equilibrium strategy for human resource management with limited effort: in-house versus outsourcing. *Soft Computing*, 24(2), pp. 1399–1422. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00500-019-03974-9>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B., and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, pp. 647–680. Disponível em: doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

Anexos

Anexo A – Tabelas descritivas

Género

	N	%
Feminino	113	61,1%
Masculino	71	38,4%
Omisso Sistema	1	0,5%

Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	184	21,00	60,00	30,5054	7,86567
N válido (de lista)	184				

Primeiro Emprego

	N	%
Sim	28	15,1%
Não	156	84,3%
Omisso Sistema	1	0,5%

Dimensão Empresa Atual

	N	%
Pequena	10	5,4%
Média	69	37,3%
Grande	105	56,8%
Omisso Sistema	1	0,5%

Antiguidade

	N	%
0 – 1 anos	52	28,1%
1 – 3 anos	47	25,4%
3 – 5 anos	20	10,8%
5 – 10 anos	26	14,1%
+ 10 anos	39	21,1%
Omisso Sistema	1	0,5%

Tipo Contrato

	N	%
Termo certo	32	17,3%
Sem termo (Efetivo)	128	69,2%
Termo incerto	16	8,6%
Trabalho temporário	5	2,7%
Prestação de serviços	3	1,6%
Omisso Sistema	1	0,5%

Posição/Função

	N	%
Diretor (gere a empresa ou um departamento)	10	5,4%
Chefia (gere uma equipa)	25	13,5%
Colaborador (gere apenas o seu trabalho)	149	80,5%
Omisso Sistema	1	0,5%

Setor de Trabalho

	N	%
Público	16	8,6%
Privado	168	90,8%
Omisso Sistema	1	0,5%

Setor Ativ. Emp.

	N	%
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	3	1,6%
Indústrias extrativas	2	1,1%
Indústrias transformadoras	21	11,4%
Eletricidade, gás e água	5	2,7%
Construção	2	1,1%
Comércio por grosso e a retalho	28	15,1%
Transporte e armazenagem	6	3,2%
Alojamento, restauração e similares	7	3,8%
Atividades financeiras e de seguros	27	14,6%
Atividades imobiliárias	1	0,5%
Educação	8	4,3%
Atividades de saúde humana e apoio social	29	15,7%
Tecnologias da Informação	43	23,2%
Omisso Sistema	3	1,6%