



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA PERCEÇÃO DE QUEBRA DO
CONTRATO PSICOLÓGICO NA MOTIVAÇÃO DOS
TRABALHADORES

CARLA FILIPA ROSA DIAMANTINO

SETEMBRO – 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA PERCEÇÃO DE QUEBRA DO
CONTRATO PSICOLÓGICO NA MOTIVAÇÃO DOS
TRABALHADORES

CARLA FILIPA ROSA DIAMANTINO

ORIENTAÇÃO:

PROF. DR.^a HELENA SERRA

SETEMBRO - 2013

1. Índice

1. Índice	i
2. Resumo / Abstract	ii
3. Palavras Chave / Key Words.....	iii
4. Introdução.....	1
5. Enquadramento teórico, Problemática e Metodologia.....	3
5.1. <i>Contrato Psicológico e Motivação</i>	3
Quadro I - Primeiras Teorias da Motivação	9
Quadro II - Novas Teorias da Motivação	10
5.2. <i>Modelo de Análise</i>	11
6. Metodologia e Dados.....	12
7. Análise de Resultados	16
Tabela I - Ranking dos itens de motivação	18
Tabela II - Análise da fonte de expectativas	20
8. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura.....	33
Bibliografia.....	36
Anexos	41
Anexo I - Guião das Reuniões Individuais	42
Anexo II - Questionário de Motivação no Trabalho.....	43
Anexo III - Guião das Entrevistas Individuais.....	45

2. Resumo / Abstract

Nos últimos anos vários estudos têm sido realizados sobre a reacção dos trabalhadores à quebra do contrato psicológico, tendo daí resultado a verificação que, quando os indivíduos percebem que a organização falhou no cumprimento de uma ou mais promessas, tenderem a responder de forma negativa. Estudos empíricos demonstram que estas quebras estão relacionadas com a baixa confiança no empregador, insatisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenções de saída e desempenho.

O objectivo deste trabalho é dar um contributo empírico sobre o impacto negativo que a percepção da violação das expectativas tem na motivação dos trabalhadores e, por conseguinte, no seu compromisso para com o empregador.

In recent years many research has been made on employees' reaction to psychological contract breach, having resulted from those researches that when an employee perceives that his/her employer has failed to fulfill one or more promised obligations, he/she is likely to reciprocate in a negative way. Empirical research demonstrates that this breach is related to lower employer trust, job dissatisfaction, organizational commitment, intentions to quit and performance.

The aim of this paper is to give an empirical contribution, warning about the impact of perceived violations of expectations on workers' motivation and, therefore, in his/her commitment to the employer.

3. Palavras Chave / Key Words

Contrato psicológico, Motivação, Quebra, Promessas, Relações laborais, Expectativas.

Psychological contract, Motivation, Breach, Promises, Work relationships, Expectations.

4. Introdução

A percepção daquilo que são as obrigações do empregador e do trabalhador define os parâmetros do relacionamento entre ambos e sinaliza ao empregado os incentivos potenciais que podem ser adquiridos no decorrer da relação laboral, assinalando a intenção e vontade futura da empresa em investir naquela ligação (Rousseau, 1995). Esta percepção de obrigações não escritas entre trabalhador e empregador tem sido designada de contrato psicológico (Rousseau, 1995), sendo, talvez, o seu constructo mais importante o de “quebra”. Esta, definida como situações em que um trabalhador acredita que a organização não cumpriu as suas promessas (Robinson & Rousseau, 1994), é vista como uma das principais formas através das quais o contrato psicológico afecta a relação de trabalho e o comportamento do empregado (Coyle-Shapiro, 2002). Quando existe uma percepção que este contrato não foi, de alguma forma, cumprido, a relação de trabalho altera-se (Coyle-Shapiro, 2002).

A motivação tem sido um conceito mais complexo de definir, mas parece haver uma convergência para a noção de que esta é algo que leva as pessoas a fazerem todo o possível para atingir um determinado objectivo (Abreu, 2008; Tamayo & Paschoal, 2003). No que concerne a motivação no trabalho, esta noção acrescenta que a motivação é para atingir o melhor resultado possível na tarefa que a pessoa tem de executar (Tamayo & Paschoal, 2003).

É, então, crucial que seja desenvolvida uma base de compreensão deste tipo de contrato, uma vez que a sua quebra tem sido associada a várias

reações negativas dos trabalhadores, nomeadamente baixos níveis de satisfação no trabalho, confiança, intenções de saída (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999) e motivação (Moye, 2001).

O objectivo deste trabalho é, conseqüentemente, contribuir com um estudo empírico, em Portugal, mais especificamente no Centro Humanitário Foz do Tejo (Margem Sul), da Cruz Vermelha Portuguesa, sobre o impacto da percepção de quebra do contrato psicológico na motivação dos colaboradores na empresa.

Assim, o presente estudo irá apresentar, numa primeira fase, uma revisão da literatura relevante publicada até ao momento, no que concerne a definição de contrato psicológico, sua quebra e violação, e a definição de motivação e suas teorias. Será, ainda, explana a metodologia a utilizar no estudo empírico. Seguidamente, será então apresentado o referido estudo de caso sobre os efeitos da percepção de quebra do contrato psicológico na motivação dos trabalhadores, com a devida apresentação dos dados recolhidos em campo, tanto por inquéritos, via questionários e entrevistas, como pela observação directa da investigadora, e serão analisados os resultados obtidos. Por fim, serão então apresentadas as conclusões da análise do estudo efectuado, as limitações a que esta investigação esteve sujeita e serão indicadas algumas sugestões para trabalhos futuros.

5. Enquadramento teórico, Problemática e Metodologia

5.1. Contrato Psicológico e Motivação

Desde sempre, as relações entre empregado e empregador têm sido estudadas, em diversas vertentes, desde modelos para melhorar o contributo do empregado para a organização, até ao conteúdo da relação, a sua evolução e as suas consequências. Uma das formas mais comuns de estabelecer esta relação tem sido o contrato de trabalho.

De acordo com a lei, os contratos definem os direitos e obrigações entre, pelo menos, duas pessoas, que criam esta relação em plena consciência (Spindler, 1994) e com o intuito de obter resultados positivos, caso contrário não há motivação para fazer ou cumprir esse contrato (Rousseau, 1995).

Num contrato perfeito, todas as expectativas estariam perfeitamente detalhadas (Rousseau, 1995), no entanto, devido à constante mudança da envolvente organizacional (Sims, 1994) torna-se impossível especificar todas as condições de antemão (Shore & Tetrick, 1994). Trabalhador e empregador colmatam, então, o que não foi registado no contrato de trabalho com a sua interpretação, filtrada tanto por crenças pessoais como por processos sociais, do que é esperado um do outro, levando a que os termos com que cada parte acredita estar a concordar possam não ser mútuos (Robinson, 1996). Não obstante, quando uma parte contribui com benefícios e outra parte retribui, esta retribuição resulta na motivação da primeira em contribuir novamente (Moye, 2001).

O contrato psicológico emerge, assim, quando uma parte acredita que

uma promessa de futuro retorno foi feita, um contributo foi dado e, portanto, um direito de receber futuros benefícios foi criado (Rousseau, 1990; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). De uma forma mais genérica, quando um trabalhador acredita que é obrigado a comportar-se ou ter um determinado desempenho e também acredita que o empregador tem determinadas obrigações para consigo, este trabalhador tem um contrato psicológico (Rousseau, 1990). Baseados em crenças ou percepções de promessas os contratos psicológicos são, assim, subjectivos (Robinson & Rousseau, 1994).

Os contratos psicológicos desenvolvem-se mesmo quando existe um contrato de trabalho formal, pois existe a necessidade de preencher os vazios deste para reduzir a insegurança tanto do empregado como do empregador (Shore & Tetrick, 1994). Mesmo a organização tem expectativas ou desejos implícitos quanto a comportamentos espontâneos do empregado, os quais são necessários para a consecução das funções organizacionais não estabelecidas formalmente pela organização (Tamayo & Paschoal, 2003). No seu estudo, Aselage & Eisenberg (2003) defendem mesmo que os empregados usam as obrigações que, de acordo com o seu contrato psicológico, têm para com a organização como fonte de informação sobre o tipo de desempenho que deverão ter para cumprir essas mesmas obrigações. A própria motivação do indivíduo para trabalhar numa determinada empresa forma o tipo de contrato psicológico desenvolvido: se o trabalhador vê um emprego como passageiro, então tem um contrato mais transaccional (contrato de curta duração, com benefícios específicos de curto prazo, em larga medida monetários ou económicos); se o vê para a vida, então o contrato torna-se relacional (contrato

de longa duração, com benefícios monetários ou não, onde o colaborador tende a desenvolver uma identificação com a empresa) (Rousseau, 1990).

A pesquisa tradicional sobre a figura do contrato psicológico tem-se baseado fundamentalmente em dois argumentos teóricos complementares, a relação causal do incumprimento com resultados negativos e a superação com resultados positivos. A primeira relação revela-se na privação dos empregados de recompensas valorizadas, sentimentos de injustiça distributiva e processual, desconfiança e traição, o que leva à redução do seu contributo para a relação laboral e para a empresa (Coyle-Shapiro, 2002; Kickul, 2001; Robbins & Judge, 2009; Cavanaugh & Noe, 1999; Suazo, 2009; Robinson & Rousseau, 1994; Montes, 2005; Robinson, 1996). A segunda espelha-se no sentimento de valorização, aumento de confiança e consequente apetência para oferecer um maior contributo à empresa (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Morrison, 1995; Conway & Briner, 2002; Montes, 2005).

A percepção do incumprimento do contrato psicológico representa um desequilíbrio na reciprocidade da relação entre trabalhador e empregador (Suazo *et al.*, 2005), levando o primeiro a responder através de atitudes e comportamentos negativos (Suazo, 2009). O contrato psicológico cria um laço entre trabalhador e empregador, garantindo, de alguma forma, que, se cada parte cumprir o que lhe é devido, a relação será benéfica para ambos, pelo que uma violação deste contrato leva a que este laço enfraqueça (Robinson & Rousseau, 1994).

De forma resumida, a percepção de quebra, segundo Morrison & Robinson (1997), pode avaliar-se na seguinte equação:

$$\frac{\text{Benefícios dados pela empresa}}{\text{Benefícios prometidos pela empresa}} \quad \text{vs} \quad \frac{\text{Contributos dados pelo trabalhador}}{\text{Contributos prometidos pelo trabalhador}}$$


< => Percepção de quebra.

O trabalhador vai tentar manter esta equação equilibrada, dando o seu contributo de forma a receber a recompensa que julga merecer. Esta ideia encontra apoio no estudo de Robinson & Morrison (2000), que mostrou que existe uma relação entre a percepção de quebra do contrato psicológico e o fraco desempenho dos trabalhadores, embora não consiga identificar qual dos elementos é a causa e qual é o efeito. Também o estudo de Lester *et al.* (2002) mostra que, quanto maior for a percepção de quebra (diferença entre aquilo que o trabalhador acredita que lhe foi prometido e aquilo que realmente recebeu) do contrato psicológico, maior será a tendência para diminuir o seu contributo para a organização. Por sua vez, o estudo de Montes (2005) sustenta que a percepção de quebra é mais forte quando a discrepância entre os incentivos prometidos e recebidos é mais notória (ou por via do grau da diferença em si, ou pela importância dada aos incentivos). Mesmo que a quebra percebida não seja elevada, os trabalhadores vão reagir de forma significativamente mais negativa se essas promessas forem importantes para si, levando a sentimentos de insatisfação e vontade de sair (Montes, 2005).

Assim, torna-se fundamental entender os fenómenos de “quebra” e “violação” do contrato psicológico, uma vez que estes podem ter sérias implicações a nível individual e organizacional (Morrison & Robinson, 1997).

Violação e quebra do contrato psicológico são dois constructos

relacionados, pois ambos constituem um incumprimento, mas são, no entanto, conceptualmente diferentes (Robinson & Morrison, 2000; Suazo *et al.*, 2005). Especificamente, a “quebra” do contrato psicológico refere-se à cognição de que a organização falhou na concretização de uma ou mais obrigações do contrato psicológico de forma proporcional ao contributo do trabalhador (Morrison & Robinson, 1997). O termo “violação” é reservado para o estado emocional ou afectivo que resulta da percepção daquela “quebra” do contrato (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994).

A violação do contrato psicológico pode resultar de três situações: Inadvertência (diferença no entendimento do acordado), Impedimento (impossibilidade de cumprimento) e Quebra (recusa de cumprimento) (Rousseau, 1995). Dada a natureza subjectiva do contrato psicológico, é expectável que boa parte do número das quebras percebidas resultem de incumprimentos inadvertidos (Rousseau, 1995).

Não obstante, esta quebra de reciprocidade pode dificultar a existência de motivação para o desempenho e satisfação pelo trabalho realizado (Porter & Lawler, 1968 *apud* Robinson & Rousseau, 1994) e, no entanto, a relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é espontaneamente estabelecida tanto por cientistas como por leigos, razão provável pela qual o estudo da motivação no trabalho recebe um interesse considerável na literatura internacional (Tamayo & Paschoal, 2003).

A motivação no trabalho tem vindo a ser apresentada como uma variável central na vida organizacional, tendo muitas investigações e teorias sido

desenvolvidas com o intuito de tentar explicar o funcionamento deste impulso interno que leva os indivíduos a actuar em função da concretização de determinados objectivos (Roseiro, 2009).

O conceito de motivação não tem sido fácil de definir, principalmente porque tem sido usado em diferentes sentidos (Abreu, 2008). Em Gestão de Recursos Humanos, por norma, entende-se motivação como o desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho, ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objectivos que foram propostos e aceites e, em geral, é aceite que os trabalhadores altamente motivados dispõem de maior probabilidade de serem altamente produtivos (Bilhim, 2009).

O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, na compatibilização dos interesses da organização com os do empregado (Tamayo & Paschoal, 2003). As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de satisfação que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho (Tamayo & Paschoal, 2003). Segundo Robbins & Judge (2009), pessoas motivadas continuam a executar as tarefas até que os objectivos sejam atingidos.

As primeiras teorias sobre motivação remontam aos anos 1950 e, embora tenham a sua validade questionada actualmente, constituem a base para as teorias que se seguiram (Robbins & Judge, 2009).

Quadro I

Primeiras Teorias da Motivação

Teorias da Motivação	Definição
Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954)	Cinco categorias crescentes: Fisiológicas; Segurança; Afectivo/Social; Auto-estima; Auto-realização. Não se passa para a satisfação da uma sem estar assegurada a satisfação da necessidade imediatamente anterior. Embora nenhuma necessidade seja totalmente gratificante, assim que fica suficientemente satisfeita, deixa de ser motivadora.
Teoria X e Teoria Y (McGregor, 1960)	Duas visões sobre as pessoas: Teoria X - Os trabalhadores não gostam de trabalhar, tendo de ser dirigidos ou até coagidos a fazê-lo, Teoria Y - As pessoas vêm o trabalho de forma natural e podem aprender a aceitar e até procurar a responsabilidade.
TEORIA DOS DOIS FACTORES (HERZBERG, 1959) (também conhecida como Teoria da Motivação-Higiene)	O contrário de 'satisfação' é 'não satisfação' e o contrário de 'insatisfação' é 'não insatisfação'. Os factores extrínsecos ao trabalho (supervisão, salário, políticas da empresa e condições de trabalho) são factores higiénicos e apenas causam 'não insatisfação' quando adequados. Os factores intrínsecos (progressão, reconhecimento, responsabilidade e atingimento) podem gerar satisfação.
TEORIA ERG (Existence, Relatedness, Growth) (ALDERFAR, 1972)	Baseada na teoria de Maslow, revê a hierarquia das necessidades. O individuo pode focar-se em todas as necessidade simultaneamente.
TEORIA DAS NECESSIDADES (McCLELLAND, 1961)	Três tipos de necessidade: realização (atingimento da excelência), poder (necessidade de obrigar os outros a comportar-se de uma determinada maneira) e afiliação (pertença). Necessidades inconscientes, pelo que a pessoa pode tê-las e não saber, sendo, portanto, moroso e mais difícil medi-las.

Fonte: Robbins & Judge (2009)

Mais recentemente têm surgido outras teorias que têm obtido algum suporte dos estudos empíricos (Robbins & Judge, 2009):

Quadro II

Novas Teorias da Motivação

Teoria	Definição
TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA (Charms, 1968)	Quando são dadas recompensas extrínsecas para desempenhar uma tarefa interessante, o interesse intrínseco nessa tarefa diminui. Este fenómeno tem a sua justificação mais popular na ideia de que o indivíduo experiencia uma perda de controlo sobre o seu próprio comportamento, pelo que a motivação intrínseca anterior diminui (Robbins & Judge, 2009).
Teoria da Definição de Objectivos (LOCKE, 1960)	Trabalhar para um objectivo é uma grande fonte de motivação no trabalho; quanto mais exigentes forem os objectivos melhor será o desempenho do trabalhador. No entanto, outras variáveis, como o compromisso com o objectivo, as características da tarefa e a cultura nacional, foram encontrados como influenciadoras desta relação objectivo-desempenho (Robbins & Judge, 2009).
TEORIA DA AUTO-EFICÁCIA (BANDURA, 1997) (também conhecida por Teoria da Cognição Social)	O indivíduo acredita na própria capacidade para desempenhar a tarefa e, quanto mais forte é a crença nas suas capacidades, maior será a confiança na capacidade de desempenho. Combinada com a Teoria da Definição de Objectivos pode produzir óptimos resultados no desempenho dos trabalhadores, havendo estudos que mostram que a definição de objectivos difíceis demonstra confiança nas pessoas, o que desencadeia um processo psicológico de auto-confiança, o que leva à definição de objectivos pessoais mais exigentes, resultando num desempenho melhor (Robbins & Judge, 2009).
TEORIA DA EQUIDADE (ADAMS, 1965)	Os indivíduos comparam os seus contributos e recompensas com os dos colegas e, se percebem uma iniquidade, tendem a entrar em tensão, o que os motiva a fazer algo que o corrija.
TEORIA DAS EXPECTATIVAS (VROOM, 1964; PORTER & LAWLER, 1968)	A tendência para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa de que essa acção será seguida por uma recompensa, intrínseca ou extrínseca, e na atractividade da mesma para o indivíduo. A satisfação do trabalhador deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como factor condicionador do nível de satisfação do indivíduo.
MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO (HACKMAN & OLDHAM 1976/1980):	Qualquer trabalho pode ser descrito em cinco dimensões fundamentais: Variedade de competências (trabalho diversificado), Identidade da tarefa (execução desde o início até à sua conclusão), Importância da tarefa (grau de impacto que esta tem na vida e no trabalho dos outros), Autonomia (grau de liberdade e critério na gestão e no processo do seu trabalho) e <i>Feedback</i> (retorno de informação directa e clara sobre a eficácia do trabalho efectuado). Segundo este modelo, trabalhos com um elevado índice de Potencial de Motivação têm de ter um elevado índice de variedade de competências ou identidade da tarefa ou importância da tarefa e obrigatoriamente elevado em autonomia e <i>feedback</i> .

Fonte: Robbins & Judge (2009)

Embora existam várias teorias, na prática, segundo Tamayo & Paschoal (2003), as teorias endógenas, que lidam com as motivações dos empregados,

acabam por ficar no nível teórico, sendo as exógenas que fornecem os elementos de base para definir os programas de motivação para o trabalho. Isto porque as últimas lidam com características que podem ser modificadas por agentes externos, tais como oportunidades de promoção, condições de trabalho e enriquecimento da tarefa (Tamayo & Paschoal, 2003), enquanto as primeiras, sendo intrínsecas, não podem ser manipuladas.

5.2. Modelo de Análise

O objectivo do presente trabalho, que começou por ser a análise do impacto da percepção de quebra do contrato psicológico na motivação dos trabalhadores, altera-se, fruto da definição dos constructos de “quebra” e “violação”, para a análise do impacto da violação do contrato psicológico na motivação dos trabalhadores. Assim, este estudo pretende aferir se, havendo a percepção de uma violação do contrato psicológico, independentemente desta ser real ou não, existe algum impacto negativo na motivação dos trabalhadores e se este impacto é tanto maior quanto mais importante para o trabalhador for a expectativa violada.

Para este efeito, aqui vai ser utilizada a definição mais comumente aceite de contrato psicológico, a da autora Rousseau (1990). Assim, neste estudo, o contrato psicológico é definido como «*a expectativa, expressada ou não, de reciprocidade de obrigações, deveres e direitos entre o trabalhador e o empregador*». No que se refere à motivação, embora tendo em atenção as teorias explanadas anteriormente, irá ser utilizada a sua definição genérica em

Gestão de Recursos Humanos, que, segundo Bilhim (2009) se centra no «*desejo pessoal para fazer o melhor possível o trabalho, ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objectivos que foram propostos e aceites*».

Para o constructo de “quebra” do contrato psicológico, será utilizada a definição de Montes (2005) que sustenta que esta resulta da percepção da discrepância entre os incentivos prometidos e recebidos, sendo esta percepção tanto mais forte quanto mais importantes forem as promessas incumpridas. Para o constructo de “violação” a premissa será a das autoras Morrison & Robinson (1997), Robinson & Morrison (1995) e Robinson & Rousseau (1994) que a definem como «*o estado emocional ou afectivo que resulta da percepção da quebra do contrato*», isto é, a reacção emocional explícita do trabalhador à quebra.

6. Metodologia e Dados

Em termos metodológicos, este trabalho constitui um estudo de caso, um processo específico para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa que se iniciou na investigação clínica e na psicologia, referindo-se à análise pormenorizada de um caso que permitisse a extrapolação para esclarecer determinadas doenças (Abreu, 2011).

A recolha de dados deste estudo consistiu no registo de acontecimentos e comportamentos, observados directamente pela investigadora, na realidade de trabalho dos funcionários em análise, complementada com dados de

reuniões de grupo, reuniões individuais com cada funcionário, aplicação de um inquérito por questionário a todos os 13 trabalhadores, entregue em papel em mão, e a realização de entrevistas semi-estruturadas a 4 dos 13 trabalhadores, escolhidos com base na sua antiguidade e posição ocupada na instituição e na sua anuência em participar numa entrevista gravada e identificada.

O instrumento utilizado para analisar o que motiva os trabalhadores e o que constitui o seu contrato psicológico foi um questionário, baseado nos questionários das autoras Soares (2007) e Kickul & Lester (2001) (Anexo II). Os itens incluídos neste questionário adaptado resultaram da compilação do registo de dados de observação directa, por parte da investigadora, da realidade laboral dos funcionários durante 8 meses, de duas reuniões de grupo (a 1 de Março de 2013 e a 30 de Abril de 2013) e de reuniões individuais com todos os trabalhadores entre 7 e 12 de Janeiro de 2013 (Anexo I). Após a recepção dos questionários, os itens foram colocados num *ranking* decrescente de acordo com o número de respostas que os indicavam como mais motivantes. Foram também analisados quais deles seriam passíveis de constituir um contrato psicológico para os trabalhadores, de acordo com a indicação destes terem sido prometidos pela empresa, terem sido observados em hábitos e comportamentos na empresa ou nenhuma das anteriores. O resultado desta análise permitiu a constituição do guião de entrevistas individuais que foram realizadas posteriormente.

Para avaliar o grau de motivação dos trabalhadores, bem como as suas flutuações/alterações, foram realizadas, a 4 dos 13 trabalhadores, entrevistas individuais semi-estruturadas, baseadas no guião de Soares (2007) (Anexo III),

complementadas com o diário de bordo compilado pela investigadora, fruto da observação directa no dia-a-dia, e dos resultados obtidos na análise dos questionários.

O questionário não foi sujeito a um pré-teste, uma vez que a amostra em análise era já muito reduzida. Revestiu-se, assim, de um teste preliminar, que foi complementado com a técnica de entrevista e a observação directa da investigadora, o que permitiu reduzir algum erro de interpretação dos questionários.

O estudo proposto teve uma amostra não probabilística e intencional, pois foram estudados especificamente os colaboradores da empresa em análise, independentemente de quaisquer elementos diferenciadores, como idade, género, ou habilitações académicas, pois pretendeu-se estudar especificamente estes trabalhadores, dada a realidade de mudança que estes experienciaram.

O objecto de estudo foi o Centro Humanitário Foz do Tejo (Margem Sul) da Cruz Vermelha Portuguesa, que conta com 13 funcionários, 9 homens e 4 mulheres, com uma média etária de 41 anos. Este centro, enquanto delegação, existe desde 3 de Maio de 1993, dedicando-se exclusivamente à área de emergência e transporte de doentes não urgentes. Em Novembro de 2012 foi empossada uma nova Direcção e, em Janeiro de 2013, a Delegação do Seixal ascendeu a Centro Humanitário, abrangendo serviços como o Apoio Social, actividades da Juventude Cruz Vermelha, Clínicas de Proximidade, entre outros projectos, tendo, também, expandido a sua área de actuação geográfica aos concelhos de Almada e Sesimbra.

Como variáveis deste estudo foram utilizadas, como dependente, a motivação no trabalho e, como independente, a violação do contrato psicológico. Para perceber aquilo que motiva os colaboradores e a origem das expectativas que têm, foi utilizado um questionário científico com base nos questionários de Soares (2007) e Kickul & Lester (2001) (Anexo II), mas adaptado com os dados de observação da investigadora, de forma a adequar os itens à realidade dos trabalhadores em estudo. Assim, itens como “Benefícios e prémios” ou “Boa remuneração” foram retirados ou modificados, uma vez que, do conhecimento da realidade da instituição, a investigadora sabia, à partida, que estes parâmetros não existiam, pelo que, ainda que fossem itens motivadores para os trabalhadores, sabia-se, à partida, que não poderiam constituir contrato psicológico, o que, automaticamente, limitava a sua entrada neste estudo. Este questionário foi entregue em papel, em mão, a cada um dos 13 funcionários, sendo dada uma explicação do objectivo do questionário e do trabalho de final de mestrado em geral. Este questionário foi escolhido, em detrimento de entrevistas a todos os trabalhadores, devido à resistência de alguns elementos em participar numa entrevista identificada e gravada. Em contraste, todos os funcionários mostraram abertura para responder a um questionário confidencial.

Para avaliar a motivação dos trabalhadores, foram utilizados os métodos de observação directa à realidade geral do meio de trabalho e relações humanas por parte da investigadora, sendo efectuado um registo diário de todos os factos e acontecimentos relevantes para o estudo, e de entrevista semi-estruturada, baseada no guião de Soares (2007) (Anexo III), possuindo,

portanto, um tema geral e perguntas específicas com uma sequência pré-determinada, mas não directiva, para que se pudessem captar todas as emoções e subjectividades inerentes ao processo da construção e quebra do contrato psicológico. O guião utilizado foi elaborado com base no de Soares (2007) (Anexo III), mas adaptado de acordo com a análise dos questionários indicados anteriormente, nomeadamente, no que concerne a itens que suscitaram algumas dúvidas à investigadora e que foram esclarecidos na entrevista ao Coordenador da Área de Emergência, que é, concomitantemente, o trabalhador mais antigo na casa. Estas entrevistas, realizadas a 4 dos 13 funcionários, escolhidos de acordo com a sua antiguidade e posição na instituição, permitiu aferir se a motivação dos 13 trabalhadores em análise e aos quais foi pedido para responder ao questionário em papel, embora apenas 12 o tenham feito, sofreu alguma alteração e, se sim, a que se deveu.

O estudo de caso foi escolhido devido à intenção de apresentar dados empíricos de forma rigorosa, baseada numa combinação de evidências quantitativas (análise estatística dos questionários) e qualitativas (compilação de dados sobre acontecimentos e comportamentos observados pela investigadora), com a aplicação de entrevistas semi-estruturadas.

7. Análise de Resultados

Esta investigação incidiu nos trabalhadores do Centro Humanitário Foz do Tejo (Margem Sul) da Cruz Vermelha Portuguesa, um pequeno centro que existe, com uma estrutura mais pequena, desde 3 de Maio de 1993, tendo

recentemente recebido uma nova Direcção e sido transformada em Centro Humanitário, com o conseqüente aumento e diversificação de serviços prestados. Esta instituição conta com 13 funcionários, dos quais 9 homens e 4 mulheres, com uma média etária de 42 e 38 anos, respectivamente, resultando numa média global de 41 anos. Destes funcionários, 12 responderam ao questionário e um não quis entregar, o que reduz a amostra estudada para 12 trabalhadores.

Da amostra estudada, ficaram, assim, 12 funcionários, dos quais 8 homens e 4 mulheres, com médias etárias de 43 e 38 anos, respectivamente, com uma média global de 41 anos. Destes funcionários, 6 são casados ou vivem com os seus companheiros e 6 são solteiros; 6 têm filhos ainda a seu cargo e 6 não têm filhos ou estes já são independentes; em termos académicos, um trabalhador tem o 2º ciclo, 6 têm o ensino secundário e 5 têm ensino superior. As suas idades distribuem-se por 2 entre os 25 e 29 anos, 2 entre os 30 e 34 anos, 2 entre os 35 e 39 anos, 2 entre os 40 e 44 anos, 2 entre os 45 e 49 anos, 1 entre os 55 e 59 anos e 1 com mais de 65 anos.

A selecção desta empresa deveu-se às duas grandes alterações que esta sofreu recentemente: a nova Direcção, em Novembro de 2012, e a transição de Delegação para Centro Humanitário, em Janeiro de 2013.

Da análise dos resultados dos 12 questionários que foram devolvidos (Anexo II), foram encontrados 9 itens como tendo maior relevância na motivação dos trabalhadores.

Dos 19 parâmetros identificados com base nos questionários de Soares

(2007) e Kickul & Lester (2001) (Anexo II), adaptados de acordo com o diário de bordo da investigadora, foram analisadas as classificações atribuídas, sendo definido um *ranking* decrescente dos factores mais motivantes. Assim, o item considerado mais motivante pela investigadora, “Utilidade do seu trabalho”, foi-o assim considerado devido a atingir a maior percentagem (25%) de funcionários a indicá-lo como tal. Da mesma forma, o item “Recompensas adequadas”, foi considerado como o menos motivante dos 19, na totalidade dos respondentes, pois não apresenta qualquer preferência dos funcionários nos primeiros três lugares e apenas no quarto lugar atinge 8% de respostas e 17% na acumulação de classificações até ao quinto lugar.

Foram, assim, considerados irrelevantes os itens com 0% de respostas no primeiro lugar, chegando-se a um grupo de 9 itens considerados mais motivantes em termos gerais.

Tabela I - Ranking dos itens de motivação

Parâmetros	Rank	Top 1	Top 2	Top 3	Top 4	Top 5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Utilidade do seu trabalho	1	25%	33%	42%	42%	50%	3	1	1	1				1	1				1	1	2					
Tempo livre para si e para a sua família	2	17%	25%	25%	25%	25%	2	1			1				1	1		1			2		2		1	
Bom ambiente de trabalho	3	8%	33%	33%	42%	58%	1	3		1	2					3	2									
Trabalho desafiante	4	8%	25%	25%	25%	42%	1	2			2	1		1	2		1		1						1	
Função e objectivos bem definidos	5	8%	8%	33%	33%	33%	1		3			2	1	1		1			2		1					
Estabilidade do posto de trabalho	6	8%	8%	17%	33%	33%	1		1	2				2	2	2								2		
Eficiência da empresa	7	8%	8%	17%	17%	17%	1		1			2		1			1		1	3	1				1	
Aprendizagem e formação contínuas	8	8%	8%	8%	17%	17%	1			1		1	1			1	1	1		1	1	2				1
Autonomia na execução de tarefas	9	8%	8%	8%	8%	8%	1						1	3		1		1		1	1		2			1
Trabalho diversificado	10	0%	8%	17%	25%	33%		1	1	1	1	1	1					1				1		2	2	
Atribuição das tarefas pelas quais tem maior gosto	11	0%	8%	17%	17%	17%		1	1					1	1	2				1		1	1	1	1	1
Participação na tomada de decisão	12	0%	8%	8%	17%	25%		1		1	1	2	1					1		1	1	1	1	1	1	1
Boas condições físicas de trabalho	13	0%	8%	8%	17%	25%		1		1	1		2					1	1	2	2					1
Progressão na carreira e estatuto	14	0%	8%	8%	17%	17%		1		1				1	1	2		2	2				1		1	
Respeito pelas suas opiniões e sugestões	15	0%	0%	8%	25%	25%			1	2		1		1	1			1		1	1	1	1	1	1	1
Reconhecimento pelo desempenho	16	0%	0%	8%	17%	25%			1	1	1		2			1		1	1				1	1		2
Boa comunicação e partilha de informação	17	0%	0%	8%	8%	25%			1		2	1	1				3	2						1	1	
Salário competitivo	18	0%	0%	8%	8%	8%			1					1		1				1	1	2	1	2	2	2
Recompensas adequadas	19	0%	0%	0%	8%	17%				1	1				1		3		1	1		2	1	1		

Assim, os itens “Trabalho diversificado”, “Atribuição das tarefas pelas quais tem maior gosto”, “Participação na tomada de decisão”, “Boas condições físicas de trabalho”, “Progressão na carreira e estatuto”, “Respeito pelas suas opiniões e sugestões”, “Reconhecimento pelo desempenho”, “Boa comunicação e partilha de informação”, “Salário competitivo” e “Recompensas adequadas” ficaram excluídos do grupo de itens mais motivantes, tanto por não apresentarem nenhuma resposta indicando-os como o mais motivante, como pelo facto de as restantes classificações serem muito dispersas.

Os itens considerados mais motivantes foram, então, por ordem decrescente, “Utilidade do seu trabalho”, “Tempo livre para si e para a sua família”, “Bom ambiente de trabalho”, “Trabalho desafiante”, “Função e objectivos bem definidos”, “Estabilidade do posto de trabalho”, “Eficiência da empresa”, “Aprendizagem e formação contínuas” e “Autonomia na execução de tarefas”.

Este *ranking* foi sendo elaborado à medida que os itens foram obtendo maior número de respostas em lugares cimeiros e, portanto, os itens “Utilidade do seu trabalho” e “Tempo livre para si e para a sua família” ficaram em primeiro e segundo lugares por terem obtido 25% e 17%, respectivamente, de respostas a indicá-los como o mais motivante. Os itens “Bom ambiente de trabalho” e “Trabalho desafiante”, obtiveram a terceira e quarta posições pela análise das respostas acumuladas de o item mais motivante e o segundo item mais motivante, tendo, reunido, respectivamente, 33% e 25% das preferências. O item “Função e objectivos bem definidos” foi o que obteve primeiramente, dos restantes cinco, 33% de respostas acumuladas como um dos três itens

mais motivantes. Os itens “Estabilidade do posto de trabalho” e “Eficiência da empresa”, que reuniram 17% de respostas para as três primeiras posições, obtiveram, no entanto, respectivamente, 33% e 17% de respostas acumuladas na indicação de estarem entre os quatro primeiros itens mais motivantes. Por fim, os itens “Aprendizagem e formação contínuas” e “Autonomia na execução de tarefas”, reuniram apenas 8% de respostas na indicação de serem um dos três itens mais motivadores, tendo-se diferenciado no conjunto das quatro primeiras posições, com 17% e 8% de preferências, respectivamente.

No mesmo questionário era pedido, também, que fosse indicado, para cada item, se este lhes tinha sido prometido, observados em hábitos ou comportamentos da empresa ou nenhuma das anteriores. Os resultados encontram-se na seguinte tabela:

Tabela II - Análise da fonte de expectativas

Parâmetros	Rank	Promessa da empresa	Hábitos ou comportamentos observados	Nenhuma das anteriores	Promessa da empresa + Hábitos ou Comport. observ
Utilidade do seu trabalho	1	8%	58%	33%	67%
Tempo livre para si e para a sua família	2	17%	17%	67%	33%
Bom ambiente de trabalho	3	25%	58%	17%	83%
Trabalho desafiante	4	33%	50%	17%	83%
Função e objectivos bem definidos	5	25%	50%	25%	75%
Estabilidade do posto de trabalho	6	42%	42%	17%	83%
Eficiência da empresa	7	17%	42%	42%	58%
Aprendizagem e formação contínuas	8	33%	17%	50%	50%
Autonomia na execução de tarefas	9	25%	50%	25%	75%
Trabalho diversificado	10	33%	50%	17%	83%
Atribuição das tarefas pelas quais tem maior gosto	11	8%	33%	58%	42%
Participação na tomada de decisão	12	17%	25%	58%	42%
Boas condições físicas de trabalho	13	42%	42%	17%	83%
Progressão na carreira e estatuto	14	17%	25%	50%	50%
Respeito pelas suas opiniões e sugestões	15	0%	58%	42%	58%
Reconhecimento pelo desempenho	16	0%	67%	33%	67%
Boa comunicação e partilha de informação	17	17%	58%	25%	75%
Salário competitivo	18	17%	8%	75%	25%
Recompensas adequadas	19	17%	0%	83%	17%

Esta análise permitiu ter uma primeira ideia de quais os itens que poderiam constituir o contrato psicológico dos trabalhadores, isto é, de acordo com Rousseau (1990), expectativas baseadas em algo que a instituição, aparentemente, prometeu, explícita ou implicitamente, em contraste com as expectativas generalistas inerentes ao indivíduo.

Da análise da tabela anterior, foi possível concluir que apenas os itens “Tempo livre para si e para a sua família”, “Atribuição das tarefas pelas quais tem maior gosto”, “Participação na tomada de decisão”, “Salário competitivo” e “Recompensas adequadas” não são, do ponto de vista da maioria dos trabalhadores, passíveis de serem considerados parte do contrato psicológico, uma vez que obtiveram uma maioria de respostas na opção “Nenhuma das anteriores”, isto é, não são percebidas nem como promessa da empresa nem como hábitos ou comportamentos observados.

Os itens “Aprendizagem e formação contínuas” e “Progressão na carreira e estatuto” obtiveram exactamente metade das respostas como percebendo promessas ou hábitos e comportamentos observados e nenhuma das anteriores.

Por fim, de acordo com as respostas dos funcionários, os itens “Utilidade do seu trabalho”, “Bom ambiente de trabalho”, “Trabalho desafiante”, “Função e objectivos bem definidos”, “Estabilidade do posto de trabalho”, “Eficiência da empresa”, “Autonomia na execução de tarefas”, “Trabalho diversificado”, “Boas condições físicas de trabalho”, “Respeito pelas suas opiniões e sugestões”, “Reconhecimento pelo desempenho” e “Boa comunicação e partilha de informação” são passíveis, do seu ponto de vista, de constituir contrato

psicológico, uma vez que existiria uma expectativa fundamentada para que estes itens se concretizassem.

Dos dados recolhidos em campo, através da observação directa feita pela investigadora deste estudo, desde a tomada de posse da nova Direcção até à data de aplicação dos inquéritos, 8 meses depois, é legítimo constituírem contrato psicológico os seguintes itens: “Autonomia na execução de tarefas”, fruto do desenvolvimento diário das suas funções como condutores/tripulantes de transporte de doentes, trabalho exercido no exterior sem grande controlo da execução da função e sim, apenas, do resultado final [NTC]; “Reconhecimento pelo desempenho”, uma vez que a dedicação de alguns funcionários foi tida em consideração, nomeadamente para a ocupação de posições de maior responsabilidade [NTC]; “Eficiência da empresa”, devido às constantes informações, nomeadamente nas reuniões de grupo de 1 de Março e 30 de Abril de 2013, sobre a viabilidade de alguns serviços e a necessidade de reorganizar tarefas [NTC]; “Estabilidade do posto de trabalho”, uma vez que foi assegurado, várias vezes, nomeadamente nas reuniões de grupo já referidas, que os funcionários eram necessários à continuidade da instituição e não era da vontade da Direcção terminar qualquer contrato, bem como, não foi assistido, ao longo dos anos, a nenhuma saída, por despedimento, de funcionários [NTC]; “Aprendizagem e formação contínuas”, pois faz parte dos requisitos obrigatórios para o exercício das suas funções terem determinadas certificações (como Tripulante de Ambulância de Transporte) que têm uma validade definida pelo INEM, pelo que é razoável os funcionários terem a expectativa de terem, pelo menos, estas formações; “Utilidade do seu

trabalho”, uma vez que lhes foi transmitido que a área de transporte de doentes não urgentes não poderia acabar, pois era um serviço de grande necessidade na zona [NTC]; “Participação na tomada de decisão”, uma vez que todas as decisões tomadas inicialmente foram sempre postas à consideração dos funcionários, tendo-se sempre o cuidado de não os excluir dos planos de crescimento do Centro Humanitário (infelizmente, neste momento, de facto os funcionários foram deixados de ser consultados no que respeita a qualquer decisão estratégica ou que não diga respeito directamente à execução do seu trabalho) [NTC]; “Respeito pelas suas opiniões e sugestões”, uma vez que todas as contribuições, ideias e opiniões são sempre tidas em conta e analisadas para o processo de decisão, mesmo que não sejam posteriormente aplicadas por se encontrarem outras soluções mais adequadas [NTC]; e “Trabalho diversificado”, uma vez que, muito embora consista, de forma lata e maioritária, no transporte de doentes não urgentes, todos os dias existem novos utentes e novas rotas, bem como apoio a eventos (desportivos, escolares, musicais, entre outros), rastreios de saúde, entrega de medicamentos, entre outros serviços de carácter mais pontual, mas que, ainda assim, permitem alguma diversidade de tarefas [NTC].

Os itens “Recompensas adequadas”, “Salário competitivo”, “Boas condições físicas de trabalho”, “Atribuição das tarefas pelas quais tem maior gosto” e “Função e objectivos bem definidos” não deveriam, à partida, constituir uma expectativa legítima para contrato psicológico, uma vez que foi reiterado várias vezes que a instituição não tinha rendimentos suficientes para realizar aumento de ordenados ou renovação da frota automóvel (condições físicas de

trabalho) e era necessário todos contribuírem com o que fosse necessário para a rentabilidade da instituição (e, portanto, sem ter especial atenção às preferências por esta ou aquela tarefa) [NTC]. Por outro lado, é uma realidade que não existe uma definição de funções, nem um regulamento interno, por onde os funcionários se possam reger, funcionando ainda tudo maioritariamente por comunicação verbal e à medida das necessidades [NTC].

Os itens “Bom ambiente de trabalho”, “Trabalho desafiante”, “Boa comunicação e partilha de informação”, “Tempo livre para si e para a sua família” e “Progressão na carreira e estatuto”, não resultam de nenhuma promessa ou realidade observadas pela investigadora. No entanto, os itens “Boa comunicação e partilha de informação” e “Progressão na carreira e estatuto” são fáceis de entender por que razão os trabalhadores consideram como promessa ou hábitos observados, uma vez que ambas existiam nas Presidências anteriores (título atribuído aos dirigentes das delegações, em contraposição a Director, que é o título atribuído aos dirigentes dos Centros Humanitários) [NTC]. Por um lado, entre os colegas, uma vez que estavam mais isolados da Presidência, com atritos constantes, verificava-se uma maior união e entajuda entre os funcionários, o que se perdeu com a entrada da nova Direcção e a implementação de novas regras e de um organigrama [NTC]. Por outro lado, até recentemente, devido ao seu cariz militar, a Cruz Vermelha Portuguesa sempre teve, por hábito, agraciar os funcionários e voluntários com divisas ou reconhecimentos escritos pelo trabalho prestado. Mais uma vez, com a transição da Delegação para Centro Humanitário e a desmilitarização que se tem sentido em toda a estrutura da Cruz Vermelha

Portuguesa, estes reconhecimento e atribuição de divisas caiu em total desuso no Centro Humanitário [NTC].

Assim, do cruzamento dos dados do diário de bordo recolhidos na observação da investigadora com o sentimento dos funcionários, sobrepõem-se, como expectativas legítimas de constituir contrato psicológico, os itens “Utilidade do seu trabalho”, “Estabilidade do posto de trabalho”, “Eficiência da empresa”, “Aprendizagem e formação contínuas”, “Autonomia na execução de tarefas”, “Trabalho diversificado”, “Respeito pelas suas opiniões e sugestões” e “Reconhecimento pelo desempenho”.

Os itens “Tempo livre para si e para a sua família”, “Atribuição das tarefas pelas quais tem maior gosto”, “Salário competitivo” e “Recompensas adequadas”, não entram em nenhuma das listas de expectativas passíveis de serem contrato psicológico, tanto da parte da investigadora como da parte dos funcionários.

Os itens “Progressão na carreira e estatuto” e “Boa comunicação e partilha de informação”, não sendo coincidentes entre os dados recolhidos por observação directa da investigadora e a opinião dos funcionários, estão esclarecidos, como explicado anteriormente.

Os itens “Bom ambiente de trabalho”, “Trabalho desafiante”, “Função e objectivos bem definidos”, “Participação na tomada de decisão” e “Boas condições físicas de trabalho”, não havendo consenso entre a opinião dos funcionários e os dados de observação da investigadora, foram pontos a ser abordados na entrevista com o Coordenador da Área de Emergência,

Francisco Neves, que é, concomitantemente, o funcionário mais antigo na casa.

Assim, o primeiro ponto, no que concerne a avaliação destes itens, abordado na entrevista com o Coordenador da Emergência, Francisco Neves, foi o da “Participação na tomada de decisão”. Dos dados recolhidos e compilados em diário de bordo, fruto da observação directa da investigadora, nomeadamente resultante das reuniões de grupo (Reunião de Grupo – 1 de Março de 2013: *“Embora tenham sido combinadas algumas actividades, não chegou a haver um consenso e as mesmas acabaram por nunca ser levadas a cabo.”* [NTC] e Reunião de Grupo – 30 de Abril de 2013: *“Foi colocado a votos um novo mapa de horários de trabalho [...] tendo-se, inclusivamente, solicitado inputs para uma organização diferente, caso a apresentada não fosse do agrado dos trabalhadores. Não houve qualquer oposição.”* e *“Uma das funcionárias pediu para não ser incluída na escala de serviços de Sábados. Esta questão foi, igualmente, posta à consideração dos colegas [...] Mais uma vez, não houve oposições.”* [NTC]), este item foi claramente permitido e até incentivado nos funcionários, mas, curiosamente, não é compreendido como tal pela maioria dos trabalhadores. Dada esta discrepância de ideias, foi colocada ao Coordenador de Emergência, e funcionário mais antigo da casa, a questão de como este percepcionava o sentimento dos funcionários neste âmbito, bem como qual era a realidade vivida antes da nova Direcção tomar posse. A resposta do Coordenador à questão *“Em algum ponto eles puderam participar na decisão, foram chamados para participar nas decisões?”* a resposta foi imediata: *“Sempre! Sempre! Sempre e às vezes pelas razões mais negativas é*

que eles respondem.”. Foi pedido um maior esclarecimento sobre esta negatividade, o que é que esta significava, ao que o Coordenador respondeu “[...] às vezes pede-se opinião sobre uma volta [NTC: itinerário de transporte de doentes não urgentes], ou sobre a estrutura, como é que as pessoas se sentem melhor e então, em vez de ajudarem a instituição, não, é para benefício pessoal. Isso depois interfere no trabalho e depois complica a situação.”

Desta forma, tanto pela análise dos dados recolhidos na observação directa da investigadora como pelas informações fornecidas pelo coordenador, não se encontra uma razão válida para os funcionários não considerarem este item como, pelo menos, um hábito observado. Não obstante, não o sentindo como tal, e realmente, neste momento, não existindo esse hábito, automaticamente, este item sai do âmbito do contrato psicológico dos trabalhadores, em termos de grupo, uma vez que, de acordo com Rousseau, (1990/1995) e Robinson & Rousseau (1994) o contrato psicológico é criado quando uma parte, neste caso o trabalhador, acredita que uma promessa de futuro retorno foi feita, um contributo foi dado e, portanto, um direito de receber futuros benefícios foi criado. Não acreditando que a participação na tomada de decisão seja algo que a empresa lhes tenha, de alguma forma prometido, não constitui, pela definição anterior, contrato psicológico e, portanto, cai fora do âmbito deste estudo.

Na entrevista com o Coordenador foi ainda possível aferir que as expectativas face aos itens “Trabalho desafiante” (“*Alguns [funcionários] sim [têm a noção], outros nem tanto. Ou não se querem aperceber que o trabalho é desafiante, ou então...*”), “Função e objectivos bem definidos” (nos funcionários

mais antigos – mais de 10 anos - *“A coisa já foi mais bem organizada.”*) e *“Bom ambiente de trabalho”* (nos funcionários mais antigos - *“Pronto, comigo e com o João [NTC: o único outro funcionário mais antigo, com quase 16 anos de casa], havia muito bom ambiente de trabalho na altura, companheirismo, cooperação e união. E isso desenvolvia que as pessoas se motivassem, puxassem outras pessoas para vir para a instituição e a coisa tornava-se maior do que aquilo que já era.”*) resultaram da realidade e ambientes vividos antes da actual direcção. Os itens *“Bom ambiente de trabalho”* e *“Boas condições físicas de trabalho”* (nos funcionários mais recentes – até 5 anos – *“Já estava em declínio a delegação, foi-lhes prometido, entre aspas, melhores condições de trabalho, melhores equipamentos, melhor taxa salarial e algumas coisas foram cumpridas outras nem por isso [...]”*) resultam de promessas alegadamente feitas pela Presidência anterior e, por fim, *“Função e objectivos bem definidos”* (nos funcionários mais recentes - *“[...] quando eles entraram não havia a estrutura da emergência, não havia a estrutura das comunicações, não havia a estrutura da logística e então, estava tudo numa só pessoa, concentrado, e depois é que se foi desenvolvendo as áreas e, à medida que se foram desenvolvendo, foram-se destacando as pessoas para os devidos lugares.”*) não resulta de qualquer realidade ou promessa ao longo do tempo, desde a sua entrada, até esta data, não sendo, por isso, legitimamente considerado como contrato psicológico.

Assim, após o cruzamento do resultado dos questionários, da análise dos dados recolhidos pela observação da investigadora e da entrevista ao Coordenador, e de acordo com a definição seguida neste estudo para o

contrato psicológico, actualmente são passíveis de constituí-lo os itens “Utilidade do seu trabalho”, “Estabilidade do posto de trabalho”, “Eficiência da empresa”, “Aprendizagem e formação contínuas”, “Autonomia na execução de tarefas”, “Trabalho diversificado”, “Respeito pelas suas opiniões e sugestões”, “Reconhecimento pelo desempenho”, “Trabalho desafiante” e “Boas condições físicas de trabalho”. É, ainda, compreensível que, para os trabalhadores, ainda façam parte do seu contrato psicológico a “Progressão na carreira e estatuto” e a “Boa comunicação e partilha de informação”, um vez que a actual Direcção existe ainda há menos de um ano.

Cruzando estes dados com os 9 itens que foram considerados mais motivantes, obtém-se a sobreposição dos itens, por ordem decrescente de *ranking* de motivação, “Utilidade do seu trabalho”, “Trabalho desafiante”, “Estabilidade do posto de trabalho”, “Eficiência da empresa”, “Aprendizagem e formação contínuas” e “Autonomia na execução de tarefas”.

Segundo Montes (2005), que defende que a percepção da quebra do contrato psicológico é tanto maior quanto mais importantes forem para os funcionários as promessas incumpridas, seria de esperar que a motivação dos trabalhadores sofresse um maior impacto negativo ao observarem-se quebras nos 6 itens identificados atrás.

De acordo com as entrevistas efectuadas aos 4 funcionários escolhidos, tendo o Coordenador respondido a questões tanto na posição de Coordenador como de funcionário, as razões apontadas como factores de desmotivação foram: o impedimento de fazer algo mais (crescimento da instituição), más condições salariais, falta do reconhecimento pelo desempenho, falta de meios

e condições de trabalho e relações interpessoais e espírito de equipa [notas das entrevistas]. Estas indicações vão ao encontro dos dados recolhidos e registados em diário de bordo da investigadora, acrescentando apenas o sentimento de perda de importância com o crescimento da instituição (uma vez que deixaram de ser a única área de serviço). Estes factores, caem no âmbito dos itens “Eficiência da empresa”, “Salário competitivo”, “Reconhecimento pelo desempenho”, “Boas condições físicas de trabalho”, “Bom ambiente de trabalho” e “Utilidade do seu trabalho”. Respectivamente, em termos de *ranking* de motivação, estes itens encontram-se na 7^a, 18^a, 16^a, 13^a, 3^a e 1^a posições.

Quando questionados, na entrevista, sobre o que poderia melhorar no Centro Humanitário, os entrevistados indicaram as condições de trabalho, as condições salariais, o reconhecimento pelo desempenho e a recuperação do princípio e função dos serviços existentes desde sempre (isto é, área de emergência e transporte de doentes) [notas das entrevistas].

Destas respostas, não incluindo a percepção da investigadora sobre os itens que podem não estar a ser cumpridos, pois a mesma pode ser enviesada, e extrapolando para o universo dos funcionários em estudo, pode, então, considerar-se que não foram cumpridos os itens “Boas condições físicas de trabalho”, “Salário competitivo”, “Reconhecimento pelo desempenho” e “Utilidade do seu trabalho”, portanto, respectivamente, as 13^a, 18^a, 16^a e 1^a posições do *ranking*. Concomitantemente, não foram cumpridos dois dos itens considerados legítimos no contrato psicológico (os dois últimos) e dois itens não considerados contrato psicológico (os dois primeiros).

Quando indagados sobre o nível de motivação, entre 1 e 10, sendo 1 o

mais baixo e 10 o mais elevado, todos os entrevistados indicaram um nível de 8 ou superior *[notas das entrevistas]*. No entanto, o registo dos dados de observação dos comportamentos e conversas por parte da investigadora indica a existência de um nível geral de motivação muito reduzido, principalmente em relação à altura em que a nova Direcção tomou posse *[NTC]*.

Em Novembro e Dezembro de 2012, os funcionários realizavam o seu trabalho de transporte de doentes não urgentes (função principal para a qual são remunerados), mas faziam várias horas de voluntariado, nomeadamente em obras de manutenção do edifício e auxílio na integração da Direcção no dia-a-dia da instituição *[NTC]*.

Actualmente, as horas de voluntariado são praticamente inexistentes, a relação entre colegas deteriorou-se e o esforço por cumprir o seu trabalho da melhor forma possível é inexistente *[NTC]*. Comentários como “*Só espero que aconteça alguma coisa enquanto o X (nome não identificado pela investigadora para protecção do colega em causa) lá estiver para haver problemas a sério e isto ir tudo ao ar*”, “*Se isto não dá dinheiro então fechem isto de vez*”, “*Pelo menos com a direcção anterior eu via a picagem ser adulterada, com esta nem isso*”, decisões de trabalho que põem em risco o transporte de utentes, principalmente doentes hemodialisados, recusa em ajudar os colegas (nomeadamente em troca de turnos) ou de aceitação de serviços não contemplados na folha inicial de serviço, desrespeito entre colegas e para com a chefia, recusa na participação da maioria dos eventos para os quais são chamados a contribuir de forma voluntária *[NTC]*, aparentam ser totalmente contraditórios à definição de motivação utilizada neste estudo, isto é, segundo

Bilhim (2009), «*desejo pessoal para fazer o melhor possível o trabalho, ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objectivos que foram propostos e aceites*».

Parece, assim, evidente, que há de facto uma grande diminuição de motivação na generalidade dos trabalhadores. No entanto, não é certo, tal como no estudo de Robinson & Morrison (2000) qual dos elementos é a causa e qual é o efeito. Isto é, de acordo com a fórmula de Morrison & Robinson (1997), da análise efectuada neste estudo, não é possível aferir, com certeza, se os trabalhadores diminuíram o seu contributo para a instituição por perceberem que as suas expectativas não estavam a ser cumpridas ou se a instituição não foi ao encontro dessas expectativas porque os trabalhadores deixaram de se esforçar para obter os resultados pedidos. De qualquer forma, a verdade é que houve uma alteração no relacionamento trabalhador/empregador, tal como previsto por Coyle-Shapiro (2002), que defende que quando existe uma percepção de que o contrato não foi, de alguma forma, cumprido, a relação de trabalho altera-se.

O que parece ser mais evidente, é que as razões de desmotivação não estão, obrigatoriamente, ligadas às expectativas que constituem o contrato psicológico. Embora não seja claro qual dos itens “Boas condições físicas de trabalho”, “Salário competitivo”, “Reconhecimento pelo desempenho” ou “Utilidade do seu trabalho” seja aquele que tem mais impacto na desmotivação, extrapolando o princípio defendido por Montes (2005), de que o impacto da quebra do contrato psicológico será tanto maior quanto mais importantes forem as promessas quebradas, tendo em conta que estes itens ocupam,

respectivamente as posições 13^a, 18^a, 16^a e 1^a no *ranking* de motivação, será lícito concluir que a violação do contrato psicológico não tem um maior impacto na motivação dos trabalhadores do que quaisquer outras expectativas que emanem simplesmente das suas esperanças.

8. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

A conclusão do presente estudo levanta questões já indiciadas no estudo de Roehling (2008) sobre o que constitui realmente contrato psicológico e se este difere, de facto, das expectativas no seu sentido mais lato. O presente estudo parece demonstrar que, mesmo com a inexistência de promessas e até com indicações contrárias explícitas, o incumprimento de expectativas por parte da instituição leva à desmotivação dos trabalhadores. Não obstante, da análise dos dados compilados ficou claro que os elementos mais novos na casa consideram ser obrigação da instituição prover a todas as suas necessidades, mas não correspondem com o nível de dedicação que lhes é pedido, desrespeitando, assim, a fórmula de Morrison & Robinson (1997).

Shore & Barksdale (1998) argumentaram que a resposta negativa, por parte dos empregados, ao incumprimento do contrato psicológico, por parte do empregador, é específica de cada estudo, uma vez que as componentes do contrato psicológico dependem muito do contexto e do indivíduo, pelo que a comparação entre estudos deve ser feita cautelosamente, tal como o deve ser a generalização dos resultados. O presente estudo tem como grande limitação precisamente a sua especificidade. A amostra muito reduzida, aliada à

dificuldade de cooperação dos trabalhadores em participar em entrevistas gravadas e à especificidade desta realidade, mesmo dentro da instituição mãe, Cruz Vermelha Portuguesa, não permite qualquer extrapolação destas conclusões para uma realidade mais abrangente.

Por sua vez, o questionário utilizado não teve oportunidade de ser submetido a um pré-teste devido a esta amostra reduzida e as entrevistas, tendo sido efectuadas a apenas 4 funcionários, embora tenha permitido uma maior compreensão da realidade passada, não permitiu esclarecer totalmente a causa da desmotivação patente nos funcionários. Por outro lado, os entrevistados tinham níveis de motivação elevados, pelo que as entrevistas devem ser analisadas com cuidado, pois facilmente podem estar enviesadas.

Por outro lado, e segundo o defendido por Conway & Briner (2002), a concepção dos estudos existentes não permitem captar os incidentes de violação no momento em que estes se dão, mas apenas pedem aos funcionários para reflectir e analisar *a posteriori* se a empresa cumpriu as suas promessas. O mesmo acontece neste estudo, onde se chegou a recuar 16 anos na procura de memórias e apenas com uma pessoa, pelo que o risco de memórias erróneas é elevado.

No que se refere ao contexto teórico, muito embora o presente estudo tenha tentado ser o mais exaustivo possível, não pode deixar de ser indicada uma grande limitação ligada ao facto da maior parte da literatura analisada ter sido estrangeira, havendo muito poucos estudos em Portugal sobre o impacto da violação do contrato psicológico na motivação dos trabalhadores.

Assim, a recomendação final deste trabalho vai no sentido de ser efectuado um estudo empírico em Portugal, que permita analisar as atitudes e reacções dos trabalhadores às violações do contrato psicológico. Este estudo poderia seguir os moldes propostos por Conway & Briner (2002) – preenchimento de diários – tendo, no entanto, o cuidado de, por se tratar de um estudo com periodicidade de dados diária, poderem estar a captar-se “violações irreais” do contrato (Robinson, 1996), sendo estas, sim, resultado de insatisfações que podem relacionar-se com outras variáveis moderadoras, como o humor, estado de espírito ou stress. Conciliar este estudo com uma análise temporal mais alargada, nomeadamente através da aplicação de uma entrevista, distanciada no tempo do início do estudo, sem que o participante possa consultar as notas tiradas no dia-a-dia que mediou estes dois pontos, pode levar ao esquecimento de alguns acontecimentos, relevando, assim, os acontecimentos realmente importantes e marcantes que sejam, efectivamente, violações ao contrato psicológico (Robinson, 1996).

O contrato psicológico, sendo por definição subjectivo, é individual e, potencialmente, único, tal como a motivação, pelo que na sua, deve ter-se em conta o contrato psicológico *versus* os factores de motivação únicos e específicos de cada indivíduo.

Por fim, mais estudos deveriam ser feitos no sentido de, empiricamente, ser possível diferenciar contrato psicológico de expectativas gerais, no que concerne a sua relação com a motivação. Não é, ainda, claro, que o contrato psicológico tenha maior impacto na motivação do que as simples expectativas.

Bibliografia

- Abreu, Jaime Esteves de (2008). “Sistemas de trabalho e motivação dos colaboradores dos centros de emprego da região norte”, Tese de Mestrado em Economia das Organizações, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro;
- Abreu, Vitor Daniel Fernandes de (2011). “A Influência da Motivação na Produtividade do posto de Trabalho”, Dissertação do Mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu;
- Aselage, Justin & Eisenberger, Robert (2003). “Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration”, *Journal of Organizational Behavior*, 24:5, pp.491-509;
- Bilhim, João Abreu de Faria (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Cavanaugh, Marcie A. & Noe, Raymond A. (1999). “Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract”, *Journal of Organizational Behavior*, 20:3, pp.323-341;
- Conway, Neil & Briner, Rob B. (2002). “A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises”, *Journal of Organizational Behavior*, 23:3, pp 287;
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M (2002). “A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23:8, pp 927;
-

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M & Kessler, Ian (2000). "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey", *Journal of Management Studies*, 37:7, pp.903-930;

Kickul, Jill (2001). "When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment", *Journal of Business Ethics*, 29:4, pp.289-307;

Kickul, Jill & Lester, Scott W. (2001). "Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior", *Journal of Business and Psychology*, 16:2, pp. 191-217;

Lester, Scott W., Turnley, William H., Bloodgood, James M. & Bolino, Mark C. (2002). "Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach", *Journal of Organizational Behavior*, 23:1, pp.39;

Montes, Samantha D. (2005). "Psychological contracts: Assessing underlying assumptions and expanding understanding", Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy in Psychology, University of Waterloo, Ontario, Canada;

Morrison, Elizabeth Wolfe & Robinson, Sandra L. (1997). "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops" *The Academy of Management Review*, 22:1; pp.226-257;

Moye, Neta Arlene (2001). "The role of the psychological contract in individual motivation to generate ideas: A social exchange perspective", Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Maryland at College

Park;

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behaviour* (13th Edition), London: Pearson Education;

Robinson, Sandra L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, 41:4, pp 574-599;

Robinson, Sandra L. & Morrison, Elizabeth Wolfe (1995). "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16:3; pp.289-299;

Robinson, Sandra L. & Morrison, Elizabeth Wolfe (2000). "The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, 21:5, pp 525-546;

Robinson, Sandra L. & Rousseau, Denise (1994). "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp.245-259;

Roehling, Mark V. (2008). "An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or 'Much to do about nothing'", *Employ Respons Rights J*, 20, pp.261-290;

Roseiro, Ana Henriques (2009). "Factores psicossociais de motivação nos cientistas: Um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência", Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG, Lisboa;

Rousseau, Denise M. (1990). "New hire perceptions of their own and their employer's obligation: A study of psychological contracts", *Journal of*

Organizational Behavior, 11:5, pp.389-400;

Rousseau, Denise (1995). "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements". United States of America: Sage;

Shore, Lynn McFarlane & Tetrick, Lois E. (1994). "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", Journal of Organizational Behavior, pp.91-109;

Shore, Lynn M. & Barksdale, Kevin (1998). "Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach"; Journal of Organizational Behavior, 19, pp.731-744;

Sims, Ronald R. (1994). "Human Resources management's role in clarifying the new psychological contract", Human Resource Management, 33:3, pp.373-382;

Soares, Ana Lúcia Rocha (2007). "A idade e a motivação no trabalho", Dissertação de Mestrado e Comportamento Organizacional, ISPA, Lisboa;

Spindler, George S. (1994). "Psychological contracts in the workplace – A lawyer's view", Human Resource Management, 33:3, pp.325-333;

Suazo, Mark M. (2009). "The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors", Journal of Managerial Psychology, 24:2, pp.136-160;

Suazo, Mark M., Turnley, William H. & Mai-Dalton, Renate R. (2005). "The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological

contract breach”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12:1, pp.24-36;

Tamayo, Alvaro & Paschoal, Tatiane (2003). “A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador”, *Revista de Administração Contemporânea* (versao on-line), 7:4, consultado a 11/11/2012 em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>;

Turnley, William H. & Feldman, Daniel C. (1999). “The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect”, *Human Relations*, 52:7, pp.895-922;

Anexos

Anexo I - Guião das Reuniões Individuais

- 1 – Há quanto tempo está ligado à CVP
- 2 – Qual a sua motivação para ter vindo para a CVP
- 3 – Qual a motivação para estar actualmente na CVP Seixal
- 4 – O que gostaria mais de fazer?
- 5 – Que formação que gostaria de ter ou acha necessária terem?
- 6 – Qual é a sua opinião geral da delegação e dos colegas?
- 7 – Qual a sua opinião sobre o coordenador?
- 8 – Indique uma palavra para descrever cada um dos seus colegas.

Anexo II - Questionário de Motivação no Trabalho

Escala de Motivação no Trabalho

Instruções

Este questionário é parte integrante de um trabalho de investigação sobre o impacto da percepção da violação do contrato psicológico na motivação dos trabalhadores no trabalho.

Na primeira parte, solicitam-se alguns dados pessoais para caracterizar a amostra. Na segunda parte, solicita-se a análise de dezanove parâmetros de motivação no trabalho.

Todas as informações e dados disponibilizados terão carácter confidencial.

Muito obrigada pela sua colaboração!

1ª Parte – Dados Pessoais

<u>Idade</u>	<u>Sexo</u>	<u>Habilitações</u>
De 18 a 24 anos <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>
De 25 a 29 anos <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	2º ciclo <input type="checkbox"/>
De 30 a 34 anos <input type="checkbox"/>		3º ciclo <input type="checkbox"/>
De 35 a 39 anos <input type="checkbox"/>	<u>Estado Civil</u>	Secundário <input type="checkbox"/>
De 40 a 44 anos <input type="checkbox"/>	Casado/Un. Facto <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>
De 45 a 49 anos <input type="checkbox"/>	Solteiro/Separado <input type="checkbox"/>	
De 50 a 54 anos <input type="checkbox"/>		
De 55 a 59 anos <input type="checkbox"/>	<u>Filhos (Dependentes)</u>	
De 60 a 61 anos <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>	
De 62 a 64 anos <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
Mais de 65 anos <input type="checkbox"/>		

2ª Parte – Questionário

Em primeiro lugar, leia os 19 parâmetros de motivação no trabalho apresentados. Em seguida, classifique-os por ordem de importância para a sua motivação no trabalho em geral, marcando com “1” o parâmetro que mais o/a motiva, “2” o segundo que mais o/a motiva, até ao “19”, o que menos o/a motiva.

Note que a cada parâmetro só pode corresponder uma classificação e que não pode haver classificações repetidas (ex: não podem existir 2 parâmetros com o 3º lugar na classificação). Por fim, indique com um **x**, para cada parâmetro, se este lhe foi explicitamente prometido por alguém da empresa, se o observou em hábitos/comportamentos de colegas e/ou chefias, ou nenhuma das anteriores.

Parâmetros	Class (1 a 19)	Promessa da empresa	Hábitos ou comport. observados	Nenhuma das anteriores
Bom ambiente de trabalho				
Autonomia na execução de tarefas				
Reconhecimento pelo desempenho				
Boas condições físicas de trabalho				
Trabalho desafiante				
Eficiência da empresa				
Recompensas adequadas				
Função e objectivos bem definidos				
Trabalho diversificado				
Boa comunicação e partilha de informação				
Estabilidade do posto de trabalho				
Tempo livre para si e para a sua família				
Aprendizagem e formação contínuas				
Progressão na carreira e estatuto				
Utilidade do seu trabalho				
Participação na tomada de decisão				
Atribuição das tarefas pelas quais tem maior gosto				
Salário competitivo				
Respeito pelas suas opiniões e sugestões				

Anexo III - Guião das Entrevistas Individuais

1 - Como é que veio para a Cruz Vermelha?

2 - Há quanto tempo está na Cruz Vermelha?

3 - O que é que o(a) leva a continuar na Cruz Vermelha?

4 - O que é que gosta mais no seu trabalho?

5 - Quais os aspectos mais positivos aqui?

6 - Que aspectos poderiam ser melhorados?

7 - Quando acorda de manhã para vir trabalhar, como é se sente?

8 - Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

9 - Ao longo do tempo que cá está, teve alterações no grau de motivação?

10 - Porquê?

11 - Que razões o(a) levaram a estar mais e menos motivado(a)?

Questão apenas para o Coordenador da Área de Emergência:

12 – De acordo com o ambiente vivido na delegação à data que cada funcionário entrou, havia alguma razão para que as pessoas tivessem expectativas de obter estes itens, por observarem que existiam ou por lhes ter sido prometido, ou se não foi nada dito nem observado e são apenas esperanças das pessoas: Bom ambiente de trabalho; Trabalho desafiante; Função e objectivos bem definidos; Participação na tomada de decisão; e Boas condições físicas de trabalho.
