



Lurdes Lopes da Rocha

Antecedentes e Consequentes do Contrato Psicológico entre Farmácia de Oficina e os seus Profissionais.

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, orientada pelo
Professor Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, Julho de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Lurdes Lopes da Rocha

Antecedentes e Consequentes do Contrato Psicológico entre Farmácia de Oficina e os seus Profissionais.

Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, Julho, 2017

Dedicatória

“No dia em que a tua família deixar de estar em primeiro lugar na tua vida... volta atrás,
porque te enganaste no caminho” Raul Minh’alma

À minha família, aos meus pais Arlete e Teotónio, pelo apoio e amor incondicional, à
minha alma gémea, a minha irmã Lia, por tudo que é e sempre será, ao amor da minha
vida e para a vida o meu marido Filipe, pela paciência, ajuda, compreensão e apoio...
obrigada...

A todos que colaboraram nos inquéritos.

Aos colegas que disponibilizaram um bocadinho do seu tempo para trocar ideias.

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, pela paciência, disponibilidade, assertividade com
que me orientou neste projeto.

À Professora Doutora Cristela Bairrada pelas luzes estatísticas na reta final.

Resumo

O estudo empírico proposto visa contribuir para o conhecimento dos antecedentes e consequências da existência do Contrato Psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e Farmácias de oficina.

O contrato psicológico baseia-se nas expectativas e crenças que os empregados têm em relação às empresas, é criado de uma forma natural, sem muitas vezes haver noção que existe, para fundamentar teoricamente este trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica.

O objetivo principal foi criar e avaliar um modelo conceptual de análise que permita perceber quais as variáveis que possam estar relacionadas com o contrato psicológico entre estes profissionais de saúde e as farmácias, inferir quais as variáveis que possam ter influência sobre o contrato psicológico criado entre as partes e tentar perceber que se houver alterações ao contrato psicológico estabelecido, quais as suas possíveis consequências. Propõe-se como antecedentes que podem influenciar o contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia e Farmácias as variáveis como *Reward System*, *Work Family Balance*, *Leader Member Exchange*, Resiliência e como consequências variáveis como *Burnout*, Felicidade Subjetiva e Comprometimento Organizacional.

A metodologia é quantitativa, aplicando inquéritos por questionário distribuídos online. As hipóteses propostas, pretendem verificar se há uma relação positiva ou negativa com o contrato psicológico, todas as hipóteses propostas foram corroboradas. Estabeleceu-se uma relação positiva entre resiliência e todas as dimensões do contrato psicológico definidas através da análise fatorial, estabeleceu-se parcialmente uma relação positiva entre pelo menos duas dimensões do contrato psicológico com *Reward System*, *Work Family Balance*, *Team leader Exchange* e felicidade subjetiva, estabeleceu-se parcialmente uma relação negativa com as dimensões do contrato psicológico e as dimensões do *Burnout* definidas através da análise fatorial e por fim estabeleceu-se uma relação negativa entre pelo menos duas dimensões do contrato psicológico e o constructo comprometimento organizacional.

Palavras Chave: Contrato Psicológico, modelo conceptual, antecedentes e consequentes e Profissionais de Farmácia de Oficina.

Abstract

Our goal for this empirical study is to contribute for the knowledge of the antecedents and consequences of the Psychological Contract between Pharmacy professionals and Pharmacies.

The psychological contract is based on the expectations and beliefs that the employees have in relation to the companies, it is created in a natural way, sometimes without knowing that exists, it was made a bibliographic review

The main objective was to create and evaluate a conceptual model of analysis that allows to understand which variables that may be related to the psychological contract between these health professionals and pharmacies, which variables may influence the psychological contract created and try to understand that if there are changes to the established psychological contract, what are the possible consequences. It is proposed that the variables such as Reward System, Work Family Balance, Leader Member Exchange, Resilience and variable consequences such as Burnout, Subjective Happiness and organizational commitment can be influenced as antecedents that can influence the psychological contract between Pharmacy Professionals and Pharmacies.

The methodology is quantitative, applying questionnaires distributed online, the hypotheses proposed, aim to verify if there is a positive or negative relationship with the psychological contract, all were corroborated, even partially, thus establishing a positive relationship between resilience and contract Psychological, and partially establishes a positive relationship of psychological contract with Reward System, Work Family Balance, Team leader Exchange and subjective happiness, the negative relationship was partially established with Burnout and organizational commitment.

Keywords: Psychological Contract, conceptual model, antecedents and consequent and Office Pharmacy Professionals.

Lista de Siglas

B. - *Burnout*

BRS – *Brief Resilience Scale*

CO – Comprometimento Organizacional

COFACE - Confederação das Organizações Familiares da União Europeia

CP – Contrato Psicológico

FS – Felicidade Subjetiva

LMX – *Leader Member Exchange*

MBI –(HSS) - *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey*

Min - Mínimo

n.º - Número

RES – Resiliência

RS – *Reward System*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

WFB – *Work Family Balance*

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 - Criação do Contrato Psicológico Individual por Rousseau 1995	10
Figura 2 - Modelo de Guest (2004).....	11
Figura 3 - Dimensões e Tipos de Contratos Psicológicos.....	16
Figura 4 - Teoria <i>Leader Member Exchange</i>	24
Figura 5 - Modelo Conceptual dos Antecedentes e Consequências do Contrato Psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e Farmácias de Oficina	30
Figura 6 - Cabeçalho do questionário apresentado na plataforma Google Forms.....	51
Figura 7 Submodelo para antecedente Resiliência	70
Figura 8 - Submodelo antecedente <i>Reward System</i>	71
Figura 9 - Submodelo antecedente <i>Work Family Balance</i>	72
Figura 10 - Submodelo antecedente <i>Leader Member Exchange</i>	73
Figura 11 Submodelo Burnout/Realizaçãp Pessoal	74
Figura 12 Submodelo Burnout/Exautão emocional	75
Figura 13 Submodelo Burnout/Despersonalização	75
Figura 14 Submodelo Felicidade Subjetiva.....	76
Figura 15 Submodelo Comprometimento Organizacional	77
Figura 7 - Representação gráfica do modelo ajustado dos antecedentes e consequências do contrato Psicológico	80
Tabela 1 – Duração vs. Desempenho (Contrato Psicológico).....	12
Tabela 2 - Características do Contrato Psicológico	14
Tabela 3 - Apresentação das Hipóteses	36
Tabela 4 - Métrica Contrato Psicológico	37
Tabela 5 - Métrica Resiliência.....	40
Tabela 6 - Métrica <i>Reward System</i>	41
Tabela 7 - Métrica <i>Work Family Balance</i>	42
Tabela 8 - Métrica <i>Leader Member Exchange</i>	43
Tabela 9 - Métrica <i>Burnout</i>	44
Tabela 10 - Métrica Felicidade Subjetiva.....	45

Tabela 11 - Métrica Comprometimento Organizacional.....	46
Tabela 12 - Códigos atribuídos às variáveis em estudo.....	50
Tabela 13 - Género dos Inquiridos	51
Tabela 14 - Estado Civil dos inquiridos.....	52
Tabela 15 - Idade dos Inquiridos	53
Tabela 16 - Habilitações académicas dos inquiridos	53
Tabela 17 - Tempo de exercício da Profissão dos inquiridos	54
Tabela 18 - Vínculo profissional dos inquiridos.....	55
Tabela 19 - Horário laboral dos inquiridos	56
Tabela 20 - Serviço noturno dos inquiridos.....	56
Tabela 21 - Trabalhar por objetivos Inquiridos	57
Tabela 22 - Cargo dos inquiridos.....	57
Tabela 23 - Possibilidade Mudança de profissão dos inquiridos.....	58
Tabela 24 - Valores de Referência Índice KMO	59
Tabela 25 - Valores de Referência alfa de cronbach	59
Tabela 26 - Resultados da Análise Fatorial.....	60
Tabela 27 - Estatística Descritiva da amostra em estudo.....	66
Tabela 28 - Resultados regressão linear do modelo conceptual.....	69
Tabela 29 - Análise das Hipóteses propostas para o modelo.....	78
Tabela 30 - Equações relativas aos modelos ajustados dos antecedentes e consequências do Contrato Psicológico.....	79
Tabela 31 - Conclusões sobre a relação entre antecedentes e consequências do Contrato Psicológico.....	82

Sumário

1. Introdução	1
1.1 Definição do problema de investigação: Contrato Psicológico	1
1.2 Objetivo do Estudo	2
1.3 Relevância teórica e prática do estudo	2
1.4 Estrutura da investigação	4
2. Enquadramento Teórico	5
2.1 A Farmácia	5
2.2 Os recursos Humanos da Farmácia	6
2.3 Contrato Psicológico	7
2.3.1 Criação do Contrato Psicológico	8
2.3.2 Modelos de Contrato Psicológico	9
2.3.3 Tipos de Contrato Psicológico	12
2.3.4 Dimensões dos Tipos de Contrato Psicológico	16
2.4 Determinantes em estudo	18
2.4.1 Resiliência	18
2.4.2 Reward System	19
2.4.3 Work Family Balance	21
2.4.4 Leader Member Exchange	22
2.4.5 Burnout	25
2.4.6 Felicidade subjetiva – Bem-estar-subjetivo	27
2.4.7 Comprometimento Organizacional	27
3 Quadro Conceptual e metodológico	29
3.1 Quadro Conceptual	29
3.1.1 Paradigma de Investigação	29
3.1.2 Modelo conceptual	29
3.1.3 Derivação de hipóteses	30
3.1.3.1 Formulação das hipóteses	31
3.4 Metodologia	36
3.4.1 Operacionalização das Variáveis	36

3.5	Método de Recolha de dados	48
3.6	Elaboração do Questionário	49
3.7	Software e caracterização das variáveis.....	49
3.8	Caracterização da amostra	50
3.9	Análise Fatorial exploratória	58
4	Resultados do estudo empírico	65
4.1	Análise Descritiva das variáveis.....	65
4.2	Análise de Regressão linear múltipla	68
4.3	Discussão e análise de Resultados	69
4.4	Validação das Hipóteses do modelo proposto	69
4.5	Antecedentes e Consequentes do Contrato Psicológico (estatística aplicada).....	78
5.	Conclusões.....	81
5.1	Resposta aos objetivos estabelecidos	81
5.2	Contribuições académicas	83
5.3	Limitações da Pesquisa.....	84
5.5.	Sugestões para futuros estudos	84
6.	Bibliografia	85

1. Introdução

O conceito de contrato psicológico é antigo e a sua utilização tem ganho uma grande expressão.

Historicamente encontram-se várias referências de vários autores sobre este conceito, sendo as referências diretas os trabalhos de Argyris (1962), Levinson, Mandl, Munden, Price e Solley (1962) entre muitos outros.

A partir dos anos 80 começam a ser percebidos problemas organizacionais, cuja a resolução não é conseguida com os conceitos de gestão existentes à época, dando asas a que o conceito de contrato psicológico comece a ser utilizado, na tentativa de explicar e resolver estas questões do foro organizacional.

Assim sendo, as mudanças nos campos económicos, sociais, políticos e tecnológico levaram a transformações sociais e implicações legais importantes para a natureza das relações de trabalho e, conseqüentemente a forma como os indivíduos se envolvem nessa nova estrutura. Os contratos de trabalho por escrito, ou os chamados contratos de trabalho formais ficam desatualizados porque a nova relação de trabalho se torna mais dinâmica (Rubery, et al. 2002).

1.1 Definição do problema de investigação: Contrato Psicológico

O constructo de Contrato psicológico, foi ao longo dos anos sendo estudado por vários autores, sendo que a pesquisa sobre o tema se torna morosa e por vezes difícil.

Através da literatura atual construiu-se um modelo conceptual, acerca das variáveis que possivelmente podem influenciar o contrato psicológico. As antecedentes e consequências do contrato Psicológico englobam relações com as seguintes variáveis como antecedentes: *Reward System*, *Work Family Balance*, *Leader Member Exchange* e Resiliência, e como consequências as variáveis sugeridas foram *Burnout*, Felicidade Subjetiva e Comprometimento Organizacional.

1.2 Objetivo do Estudo

Pretende-se que este estudo tenha um objetivo claro e esclarecedor, que seja rigoroso, sustentado por metodologia e teoria credíveis.

O objetivo geral para este estudo é:

- Conhecer os antecedentes e consequentes do contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina.

Os objetivos secundários:

- Propor um modelo conceptual de antecedentes e consequências de contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina.
- Verificar se os constructos *Reward System*, *Work Family Balance*, *Leader Member Exchange* e Resiliência, funcionam como antecedentes ao contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina.
- Verificar se os constructos *Burnout*, Felicidade Subjetiva e Comprometimento Organizacional funcionam como consequências ao contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina.
- Olhar para as relações que estes constructos (antecedentes e consequências) tem com o contrato psicológico, que exerce um papel de mediação entre as variáveis propostas para o modelo.

1.3 Relevância teórica e prática do estudo

Em todas as situações do mundo empresarial, há necessidade de abordar novas formas de gestão, de as estudar e aprofundar de modo a dar resposta à constante mutação

do mundo empresarial. As Farmácias, são empresas prestadoras de serviços para a saúde e são também fonte de rendimento, que como qualquer outra empresa, deve procurar uma gestão eficaz, cuidada e sustentável. Sendo que o que mais contribui para que as Farmácias sejam um negócio rentável é sem dúvida o fator humano.

Estudos indicam que muito mais importante do que gerir métodos e pessoas, é gerir fenómenos humanos. A compreensão da subjetividade como um elemento fulcral para o entendimento das relações humanas, e a perceção de que estas não estão confinadas a contratos por escrito nem regras rígidas impostas pela empresa, é um ponto importantíssimo para o entendimento do “contrato psicológico”, neste caso específico entre as Farmácias e os seus colaboradores. A subjetividade passa por vários aspetos, entre eles aspetos económicos e morais, e é expressa por pensamento, sentimentos, condutas, emoções e ações de cada um (Davel e Vergara, 2001).

Todos os dias, as empresas enviam mensagens aos colaboradores, por meio de palavras, ações e sinais, que são percecionadas pelo colaborador como promessas, embora a própria empresa possa não as considerar como tal. Os contratos psicológicos são acordos não escritos, que atuam como estruturantes do comportamento humano e das suas atitudes (Rousseau, 2004; Chambel, 2014).

Nas farmácias, sendo por norma pequenas empresas no sentido em que a média de trabalhadores é de 10 por farmácia, podendo ir de 3 a 30, dependendo da localização e dimensão da mesma, todos os dias os colaboradores estão a receber mensagens e a criar expectativas sobre o seu posto de trabalho, que se não for correspondido em determinado prazo, acaba por desgastar o contrato não escrito que os mesmos fizeram com a empresa levando a um desgaste físico e emocional elevado e conseqüentemente a uma diminuição da rentabilidade do colaborador e da própria Farmácia.

Esta dissertação, pretende contribuir para o aprofundamento da temática Contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de oficina em Portugal.

1.4 Estrutura da investigação

A dissertação é constituída por:

- Capítulo 1, uma breve introdução ao objeto de estudo: as farmácias, os profissionais de farmácia e o contrato não escrito que se estabelece entre as partes.
- Capítulo 2, a revisão da literatura sobre contrato psicológico e dos antecedentes e consequentes.
- Capítulo 3, apresenta-se o modelo conceptual geral e a formulação das hipóteses de investigação. Efetua-se a operacionalização das variáveis, caracteriza-se a amostra e faz-se análise fatorial exploratória.
- Capítulo 4, apresenta-se o resultado do estudo, com a análise descritiva das variáveis, regressão linear múltipla e a discussão dos resultados.
- Capítulo 5, apresentam-se as principais conclusões, os contributos e as limitações do estudo.
- Capítulo 6, bibliografia consultada

2. Enquadramento Teórico

2.1 A Farmácia

A Farmácia, espaço de saúde e bem-estar, teve uma longa evolução ao longo de vários séculos.

A história da Farmácia começa com Galeno (131-200 d. C) que conseguiu estruturar todo o conhecimento dado por Hipócrates, no que diz respeito às matérias primas necessárias para a formulação de medicamentos, bem como a arte de preparação dos mesmos. Em Portugal, o primeiro documento oficial conhecido sobre a profissão farmacêutica data de 1449. O Rei D. Afonso V concedeu através de uma Carta de Privilégios e Isenções, a vinda do mestre Ananias e boticários árabes para Portugal para exercerem a profissão farmacêutica (Cabral e Pita, 2015).

Durante o século XVIII, as boticas que existiam em muitos conventos e mosteiros, não se limitavam a fornecer as próprias ordens, vendiam os medicamentos por si preparados ao público (Dias s/d).

Era nas boticas que o conhecimento sobre os saberes farmacêuticos era efetuado, seguido de um exame, regulado desde o século XVI até ao século XIX. Apenas em 1902, as cortes aprovaram que todos os candidatos a Farmacêuticos tinham que frequentar o Curso de Farmácia (Dias, s/d) .

A partir do século XX, o papel do Farmacêutico começa a modificar-se, embora até aos dias de hoje, ainda se façam medicamentos manipulados, a partir da Primeira Grande Guerra, a indústria farmacêutica começa a tomar conta da produção de medicamentos que até então era exclusiva dos farmacêuticos, assim sendo, as farmácias de oficina, passaram de locais de preparação e dispensa de medicamentos, para locais de cedência de medicamentos (Pita, 2000).

Esta nova realidade de Farmácia, fez com que se criasse uma nova realidade, a farmácia neste momento, é um espaço comercial que inclui a venda de medicamentos.

Segundo dados retirados do Pordata, relativos ao ano 2015, por cada 10 000 habitantes existem 2,8 farmácias, é um sector económico com uma expressão significativa, representando num total do mercado do medicamento, 6% do Produto Interno Bruto.

As Farmácia comunitárias, tem um volume médio de faturação, de cerca de 1 milhão e 350 mil euros, sendo que o resultado líquido é de 4% (Aguiar, 2009).

2.2 Os recursos Humanos da Farmácia

Segundo Robert Reich, a competitividade consiste naquilo que uma empresa pode fazer de maneira exclusiva.

As farmácias, como referido anteriormente, são por norma Pequenas Médias Empresas, onde a relação comercial está baseada num modelo de atendimento personalizado. Deve-se por isso, promover ao máximo os recursos humanos (Aguiar, 2009).

A capacidade dos colaboradores de cada empresa é o que a torna singular (Bohlander e Sherman, 2003).

As Farmácias e os seus colaboradores, assemelham-se em tudo a qualquer outra empresa, o único fator que faz com que haja distinção é no produto que vendem e nos serviços que presta, as Farmácias e os seus colaboradores, aconselham e vendem saúde. Não há bem mais precioso que a saúde, e isto é facto irrevogável. Assim sendo, as farmácias têm obrigatoriamente que apostar acima de tudo nos recursos humanos.

A singularidade de uma empresa está no modo como os recursos humanos realizam o seu trabalho: executam os serviços, controlam a qualidade e vendem os produtos. Todos os colaboradores diferem entre si, em experiências, necessidades, atitudes e motivação, é necessário para fazer uma boa gestão de recursos humanos, um bom entendimento do comportamento humano e também o conhecimento e aperfeiçoamento dos vários sistemas e práticas disponíveis que ajudam a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Para atingir essas metas a empresa tem de estar atenta às questões económicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem as iniciativas da empresa (Bohlander e Sherman, 2003).

A ideia de que as empresas competem entre si por meio de pessoas faz crer, que o sucesso de uma empresa está cada vez mais ligado à sua capacidade de gerir o capital humano. Capital humano refere-se ao valor económico do conhecimento, das *soft skills* e das capacidades dos colaboradores. Embora os valores desses ativos não apareçam claramente e descritos no balanço patrimonial de uma empresa, o impacto que têm é enorme. As empresas de sucesso no século XXI serão aquelas que conseguirem reter o que os seus colaboradores sabem (Bohlander e Sherman, 2003).

2.3 Contrato Psicológico

Existem várias definições de vários autores, mas no ambiente organizacional foi Argyris (1960) que tentou elucidar o mundo empresarial para este conceito, sendo que utilizou o termo “contrato psicológico” para se referir às expectativas existentes no relacionamento entre o empregador e empregado.

"Na medida em que os gestores percebem que os empregados tenderão a produzir de forma ótima sob liderança passiva, e desde que os empregados concordem, é possível que a relação entre gestores e empregados possa ser chamada de contrato psicológico. O empregado manterá alta produção, baixo ressentimento (..), se o gestor garantir e respeitar as normas da cultura informal dos empregados. Isto é precisamente o que os empregados precisam" (Argyris, 1960: 97).

Outra definição de contrato psicológico é dada em 1963:

"As expectativas dos empregados e da companhia eram concebidas como componentes do contrato psicológico. Tal contrato é raramente formal. É uma conceção mais ampla do que o uso tradicional da palavra na relação empresarial, na qual significou acordos legais escritos entre gestores e empregados. O contrato psicológico é uma série de expectativas mútuas das quais as partes da relação podem não estar cientes, mas que regem as relações de uns com os outros" (Levinson, *et al.* 1963: 21).

Foram identificados dois tipos distintos de expectativas por parte do empregado:

- As expectativas conscientes – que se relacionam com expectativas sobre recompensas financeiras, segurança e desempenho.

- As expectativas inconscientes – que tem que ver com a expectativa do empregado sobre o empregador, no que diz respeito à necessidade de o primeiro considerar um dever de zelo pelo segundo.

Assim sendo, há aqui uma componente dinâmica do contrato psicológico, dado que estes podem alterar-se em consequência das mudanças de necessidades das partes envolvidas (Levinson, *et al.* 1963).

Outros autores, seguiram as linhas de orientação de Levinson, *et al* (1963), tal como Kotter em 1973 que defende que:

"Um contrato implícito entre um indivíduo e sua organização, que especifica o que cada um espera dar e receber na relação" (Kotter, 1973: 92).

Morrison e Robinson (1997) definem contrato psicológico como crenças acerca das obrigações recíprocas entre os empregados e a entidade empregadora.

Para Rousseau (1995) e Chambel (2014), o contrato psicológico baseia-se em promessas e pode ser apresentado como um modelo ou esquema mental. Estas promessas no contexto de ambiente de trabalho podem ser promessas explícitas ou implícitas baseadas no entendimento subjetivo do indivíduo sobre a reciprocidade existente no relacionamento entre as partes.

2.3.1 Criação do Contrato Psicológico

A partir do momento em que se entra numa organização, o trabalhador e a empresa estabelecem além de um contrato formal escrito, um contrato psicológico que se vai desenvolvendo ao longo do tempo, este é influenciado grandemente por vários fatores, por sua vez, o contrato psicológico estabelecido está em mutação cada vez que haja

mudanças nas opções de ambas as partes. Estão descritos assim, dois tipos de fatores que podem ter influência no desenvolvimento dos contratos psicológicos: fatores externos e fatores individuais internos (Coyle-Shapiro e Parzefall, 2008).

- Fatores externos: um grande e importante fator externo, é a informação social que o trabalhador recebe sobre a sua situação na empresa, o trabalhador percebe a sua chefia direta como o principal agente organizacional para manter o contrato psicológico, já os colegas de trabalho, são importantes condutores de informação sobre a organização, são por isso considerados essenciais no processo de definição do contrato psicológico. Este papel essencial dos colegas de trabalho deve-se ao facto de haver uma partilha de valores como confiança, integridade e justiça.

- Fatores internos: o trabalhador a partir do momento em que assina um contrato de trabalho formal, cria expectativas do que poderá vir a adquirir desse mesmo contrato, tais fatores como auto-estima e utilidade social, fatores económicos como maior remuneração e fatores sócio-profissionais, como a sensação de coletividade.

Todos os contratos quer sejam formais ou não, como é o caso do contrato psicológico pode vir a ser alterado. O Contrato Psicológico altera-se ao longo do tempo, de acordo com as necessidades quer do trabalhador, quer da empresa, se as alterações forem pertinentes para o trabalhador, o contrato psicológico estabelecido mantém-se equilibrado, não havendo consequências ao nível do desempenho nem do comprometimento, caso contrário se são feitas exigências que eventualmente estão fora do que o trabalhador acha razoável, pode haver uma revisão do contrato ou até mesmo o abandono do contrato (Schalk e Freese, 1997).

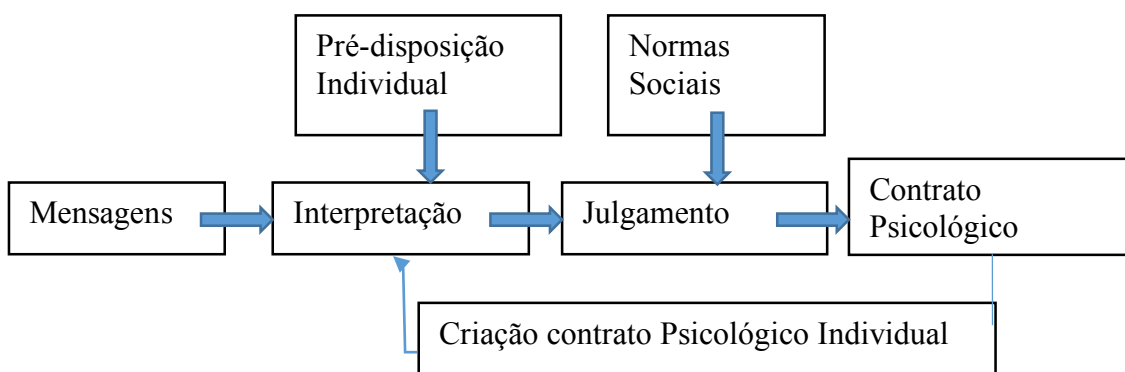
2.3.2 Modelos de Contrato Psicológico

Encontram-se descritos na literatura, dois modelos de construção de contrato psicológico, o primeiro foi elaborado por Rousseau (1995) e posteriormente Guest (2004), vem melhorar e modificar o modelo proposto pela Professora Norte Americana.

Para Rousseau, *et al* (1996) as bases do contrato psicológico constroem-se antes da relação de trabalho começar, isto porque o futuro trabalhador, cria de forma não consciente, representações sobre a organização, que poderão servir de referência para a sua opinião futura.

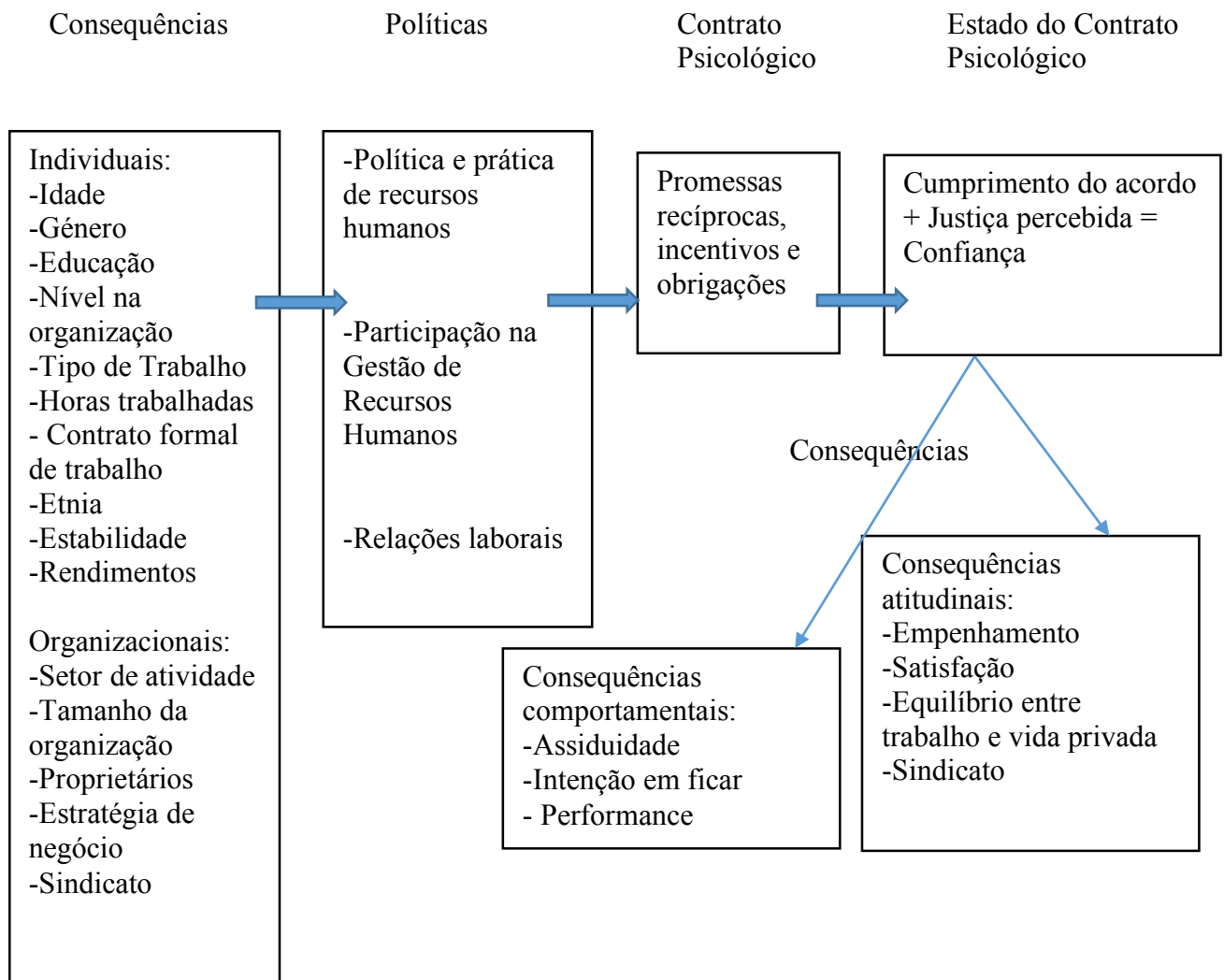
A figura seguinte apresenta o modelo esquemático de construção do contrato Psicológico Rousseau (1995) (Figura 1).

Figura 1 - Criação do Contrato Psicológico Individual por Rousseau (1995)



Para Guest (2004) além da compreensão da formação do contrato psicológico é necessário estudar também as causas e consequências do mesmo, assim este autor elaborou um modelo de desenvolvimento do contrato psicológico com maior teor integrativo ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Guest (2004)



O modelo de Guest (2004) tem em consideração fatores contextuais que se distinguem em fatores organizacionais e individuais, que de acordo com as práticas e políticas de gestão da empresa podem levar a que o contrato psicológico tenha uma perceção positiva por parte do trabalhador, e daí resulte um conjunto de consequências benéficas quer para o trabalhador, quer para a empresa.

Comparando os dois modelos de Rousseau e Guest, pode-se compreender que o modelo exposto por Rousseau (1995) foca essencialmente fatores responsáveis pelo desenvolvimento do contrato psicológico mas numa amplitude mais pequena, de tal maneira que delimita os fatores organizacionais: à comunicação de promessas e às normas sociais, no entanto este modelo não é menos importante e lógico que o proposto por Guest.

No modelo de Guest (2004), o autor reforça e enfatiza características organizacionais, como a estratégia, tendo assim uma visão mais ampla sobre o que leva à formação do contrato psicológico.

2.3.3 Tipos de Contrato Psicológico

Os contratos psicológicos determinam uma ligação do trabalhador à empresa, adequando o seu comportamento e fazendo com o que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994).

Rousseau (2005) desenvolveu uma tipologia de contratos, tendo por base duas dimensões: O grau de clareza dos termos de desempenho e a duração do contrato. Estas duas dimensões estão descritas na tabela 1 que se mostra em seguida:

Tabela 1 – Duração vs. Desempenho (Contrato Psicológico)

Duração	Desempenho	
	Específicos	Não Específicos
Curta	Transacional	Transitório
Longa	Equilibrado	Relacional

Adaptado: (Castanheira e Caetano, 1999: 114)

Rousseau define os quatro tipos de Contrato Psicológico:

- Contrato Transacional: este tipo de contrato não é tipicamente um contrato psicológico, é considerado um estado cognitivo que reflete consequências de mudanças e

transições organizacionais que são desconhecidas aquando a realização do acordo de trabalho fixado (Rousseau, 2004).

As dimensões que fazem parte deste contrato, são as limitações para o trabalhador, limitações para a empresa e o curto prazo para o trabalhador. Neste contrato, as relações de emprego são descritas por fraco investimento ao nível do compromisso, confiança e identificação por parte do trabalhador (Rousseau, 1995).

Este contrato desenrola-se sobre um cenário de desconfiança e incerteza mútua, quanto ao futuro da relação laboral, o que leva a um desgaste e enfraquecimento de expectativas, todo este cenário de desconfiança faz com que o empregador não passe toda a informação que devia passar ao trabalhador e este não saiba as suas reais obrigações para com empregador e consequentemente para com a empresa (Cunha, *et al.* 2006).

Contrato Equilibrado: as dimensões que fazem parte deste contrato são a empregabilidade e apoio ao desenvolvimento para o trabalhador, empregabilidade e apoio ao desenvolvimento pela empresa. É uma relação dinâmica e de longo prazo, tanto a empresa como o trabalhador contribuem de forma ativa para uma aprendizagem mútua, para o sucesso económico da empresa e dá ao trabalhador oportunidades para desenvolver a sua carreira. Esta sinergia resulta das características do contrato relacional, como a lealdade, o alto nível de empenho e a identificação com a empresa, e das características do contrato transaccional, como a remuneração em função do desempenho e o foco nos resultados da empresa (Castanheira e Caetano, 1999).

Contrato Transitório: as dimensões que fazem parte deste contrato são a falta de confiança, incerteza e desgaste, o trabalhador acha que a empresa não dá sinais consistentes e é pouco clara em relação às suas intenções, o trabalhador também espera receber pouco retorno pelas contribuições que dá para a empresa (Rousseau, 2004).

Contrato Relacional: as dimensões que fazem parte deste contrato são a estabilidade, lealdade do trabalhador e lealdade da empresa. É um contrato de longo prazo, as recompensas ao trabalhador são contingentes à performance na empresa, espera

do trabalhador entrega total à empresa, e espera-se que a empresa lhe forneça bem-estar e segurança no trabalho (Rousseau, 1995).

A tabela 2 ilustra as diferenças entre os quatro tipos de contratos psicológicos.

Tabela 2 - Características do Contrato Psicológico

Contrato Relacional	Contrato Transacional
<p>O trabalhador deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lealdade. -Empenho para além do exercício das funções que lhe são atribuídas. - Conformidade às normas definidas pela empresa. - Identificação com os valores organizacionais. 	<p>O trabalhador deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter padrões de desempenho de acordo com o negociado. - Ser responsável pela evolução de competências. - Respeitar os valores organizacionais. - Trazer um valor acrescido para a organização. - Ser responsável pela sua carreira profissional.
<p>A empresa deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar formação adequada às funções atribuídas - Proporcionar uma carreira profissional interna. - Dar segurança/estabilidade de emprego - Providenciar ajuda em momentos difíceis 	<p>A empresa deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagar em função do desempenho. - Aceitar a saída de um trabalhador, quando este encontrar uma situação de trabalho mais interessante. -Especificar as funções do individuo com um mínimo de ambiguidades.
Contrato Equilibrado	Contrato Transitório
<p>O trabalhador deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver competências úteis no mercado de trabalho externo. - Desenvolver as competências valorizadas pela organização. - Alto nível de empenho. - Alcançar uma elevada performance para atingir objetivos cada vez mais exigentes. 	<p>O Trabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acredita que a organização envia sinais inconsistentes relativamente às suas intenções. - Não confia na empresa. - Não tem a certeza relativamente aos seus deveres para com a empresa. - Tem fracas expectativas em relação à empresa

Adaptado: (Castanheira e Caetano, 1999: 115)

Continuação da tabela 2.

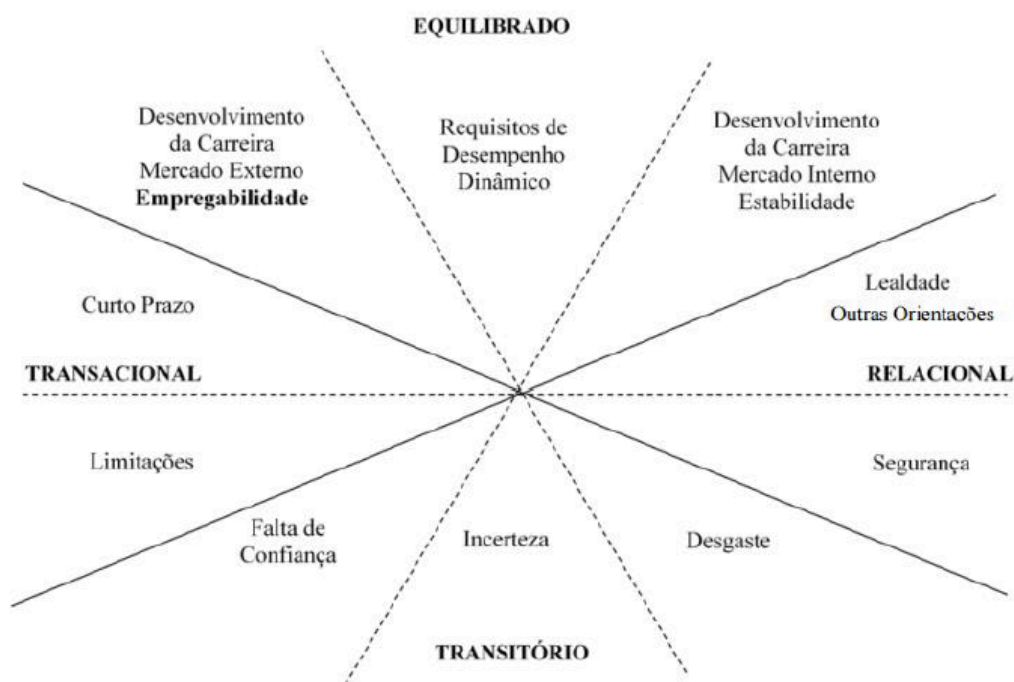
Contrato equilibrado	Contrato transitório
<p>A empresa deve:</p> <p>Promover a empregabilidade a longo prazo quer no mercado externo, quer no mercado interno.</p> <ul style="list-style-type: none">- Criar oportunidades de carreira.- Promover uma formação contínua, ajudando a obter uma melhor performance.- Remunerar em função do desempenho.	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none">- Esconde informação importante dos trabalhadores.- Não confia nos trabalhadores.- Institui mudanças que reduzem os salários e benefícios dos empregados, piorando a qualidade de vida no trabalho

Continuação Tabela 2 – Características do Contrato Psicológico- adaptado (Castanheira e Caetano, 1999: 115.)

2.3.4 Dimensões dos Tipos de Contrato Psicológico

Cada tipo de Contrato Psicológico tem determinadas dimensões, a figura 3, ilustra as dimensões e tipos de contrato psicológico, defendido por Rousseau (2000).

Figura 3 - Dimensões e Tipos de Contratos Psicológicos – (Rousseau, 2000: 528)



Rousseau (2000) caracteriza as dimensões do contrato psicológico em três grupos:

1- Obrigações do trabalhador para com a empresa.

Neste grupo estão incluídas sete dimensões:

- Curto Prazo – o compromisso de trabalho é apenas por tempo limitado, não tendo o trabalhador obrigação de permanecer na empresa.

- Lealdade – de acordo com as necessidades e interesses da empresa, o trabalhador deve apoiar a empresa e demonstrar lealdade.

- Apoio ao desenvolvimento – o trabalhador deve desenvolver competências valorizadas pela empresa onde exerce funções, para conseguir um crescimento na carreira dentro de um mercado interno de trabalho.

- Desenvolvimento – o trabalhador, com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva deve ser capaz de atingir metas com sucesso.

- Empregabilidade – O trabalhador, deve desenvolver competências valorizadas no mercado externo, para que se possa integrar no mesmo a longo prazo.

- Estabilidade – o trabalhador deve permanecer na empresa e tentar fazer o necessário para manter o seu posto de trabalho.

2- Obrigações da empresa para com o trabalhador.

Este grupo inclui 5 dimensões bem definidas:

- Equilíbrio Família-trabalho – a empresa deve apoiar o trabalhador na sua plenitude, o que inclui o seu bem-estar e da sua família.

- Limitações – a empresa deve oferecer ao trabalhador, embora com algumas restrições uma participação ativa na empresa.

- Apoio ao desenvolvimento – a empresa deve gerar oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da empresa ao trabalhador.

- Desenvolvimento – a empresa deve promover formação contínua a todos os trabalhadores.

- Empregabilidade – a empresa deve, tanto internamente como externamente, promover a empregabilidade do trabalhador.

3- Relação da empresa com o trabalhador.

Este grupo está definido por 3 dimensões:

- Falta de confiança – o trabalhador crê que a empresa envia sinais inconsistentes quanto às suas intenções, o trabalhador desconfia da empresa. A empresa oculta informações importantes dos trabalhadores.

- Incerteza – O trabalhador não tem definidas as suas obrigações para com a empresa.

-Desgaste – O trabalhador perde benefícios dentro da empresa, como diminuição do salário, levando a um desgaste da relação que mantem com a empresa, sendo que não espera melhorias contínuas.

Autores como Sambrook e Wainwright (2010), definem que tanto o empregador como o empregado têm obrigações um para com ou outro, são elas:

- Conteúdo do Trabalho: oportunidade para o trabalhador mostrar as suas competências e mais valias.
- Possibilidade de Progressão na carreira: possibilidade de progredir dentro da empresa, e para crescer profissionalmente.
- Recompensa financeira: se o trabalhador atingir um certo patamar de excelência de ser alvo de aumento salariais.
- Atmosfera social no trabalho: Capacidade de cooperação, boa comunicação entre a equipa.
- Auxílio pessoal: colaboração sempre que o trabalhador precisar.
- Respeito pela vida privada: respeito e atitude flexível perante a vida pessoal do trabalhador.

Assim sendo, Contrato Psicológico é o nome dado ao fenómeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos não formais, envolvendo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes (França, 2006).

2.4 Determinantes em estudo

Antecedentes do contrato Psicológico

2.4.1 Resiliência

A resiliência, é a capacidade de uma pessoa conseguir ultrapassar obstáculos, procurar novas experiências, querer ter mais autoconhecimento (Garcia, s/d).

O conceito de resiliência tem sido aplicado a diversas áreas, originalmente surge associado aos estudos de física, pois refere-se à capacidade que um material tem de

absorver energia mecânica em regime elástico, por unidade de volume e readquirir a forma original quando retirada a carga que provocou a deformação. (Yunes e Szimanski 2001) A nível organizacional, o conceito tem sido aplicado aquando a existência de crises, desastres, quer a nível pessoal, quer a nível organizacional.

Ao longo da vida, a maioria das pessoas confronta-se com percalços mais ou menos impactantes a nível psicológico, sendo que tem de ter capacidade para aprender a tirar proveitos dessas situações, para Bonanno (2004) a percentagem de pessoas que reage de forma resiliente a estes acontecimentos é de cerca de 35-55%.

A resiliência não significa, voltar ao mesmo estado de animosidade que se tinha antes do evento traumático, mas sim a superação ou adaptação do nível de funcionamento anterior (Stein, 2008).

Não se considera que a resiliência seja algo genético ou inato, é considerado uma competência social, que é aprendida com o decorrer da vida. Não sendo um processo parado nem simples, não se pode falar em pessoas resilientes, mas sim em pessoas que devido às circunstâncias, conseguem lidar com a adversidade é considerado um processo dinâmico e evolutivo, que depende da causalidade do trauma, e da personalidade de cada um (Castanheira, 2013).

2.4.2 Reward System

Os sistemas de recompensa, segundo Camara, *et al* (2010), constituem um conjunto de contrapartidas, sejam de que natureza forem podendo ser materiais ou imateriais, recebidas pelos trabalhadores de acordo com a qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento da empresa.

A gestão de recursos humanos, tem um papel fundamental nas organizações, dado que estas têm de se ajustar à concorrência feroz que se faz sentir. A globalização da economia, faz com que as empresas tenham de ter mecanismos capazes de recrutar e reter trabalhadores que sejam capazes, através da sua qualificação fazer a empresa atingir a sua meta.

Para Abiola e Ajila (2004) as boas práticas remuneratórias são uma estratégia que as empresas podem seguir para aumentar a performance dos recursos humanos e assim aumentar a produtividade organizacional.

O protótipo dos sistemas de remuneração está a mudar, as empresas necessitam de ser flexíveis e precisam urgentemente de novas abordagens para recompensar os trabalhadores (Massey, 2000).

A recompensa básica atribuída a qualquer trabalhador é o salário, no entanto recompensa inclui também, progressão, atribuição de funções desejadas, reconhecimento e aceitação entre os colegas (DeCenzo e Robbins, 2007).

Um sistema de recompensa deve obedecer aos seguintes critérios para que seja eficaz:

- Coerência entre os vários componentes: é necessária uma ligação entre os componentes de modo a que estes tenham a mesma orientação, levando ao reforço do sistema de recompensa.

- Alinhamento com a estratégia empresarial: os objetivos estratégicos estão sempre a mudar, assim sendo, tem de haver uma adaptação e atualização do comportamento por parte dos diversos trabalhadores.

- Natureza material e imaterial dos seus componentes: existe, para além da componente material, outras recompensas de cariz imaterial, que podem ser cruciais para a retenção/atração do trabalhador.

- Ligação do desempenho às recompensas: o padrão empresarial combina sistema de recompensa com o desempenho, o que significa que a atribuição de recompensas deve ser articulada com o desempenho individual/em equipa do ou dos trabalhadores de acordo com a sua contribuição para a empresa.

- Reforço da motivação e da produtividade dos trabalhadores: para aumentar os níveis de produtividade e igualar os trabalhadores às melhores práticas do mercado, é necessário gerir a produtividade no que se refere aos seus condicionantes.

2.4.3 Work Family Balance

Não existe uma definição consensual para este constructo na literatura, existem vários conceitos explicativos para definir esta variável, entre eles está a definição de Grzywacz, *et al* (2007) que enuncia que este equilíbrio é o cumprimento de expectativas que são negociadas e partilhadas entre o trabalhador e algum membro da família, num determinado papel nos domínios do trabalho e da família, já para Carlson (2006) WFB é definido como a extensão na qual as experiências num domínio melhoram a qualidade de vida noutro domínio.

O trabalho e a vida familiar de qualquer pessoa são difíceis de conciliar, devido a horários pouco conciliáveis, as atividades quer profissionais quer as atividades extrafamiliares, os fins de semana a trabalhar, a falta de tempo para um bom acompanhamento, que faz com que a consciência comece a pesar e os sentimentos de culpa venham ao de cima, refletindo-se estas incongruências sentimentais no desempenho laboral.

A relação trabalho-família tem sido apontada como um dos fatores cruciais de bem-estar nos países europeus (Eurofound, 2014).

A COFACE, Confederação das Organizações Familiares da União Europeia em 2015 refere que não só a nível individual este equilíbrio trabalho-família pode trazer consequências nefastas, mas também ao nível das comunidades, que sentem que têm menos prosperidade e bem-estar em geral.

Uma grande parte das pessoas que sente dificuldade em combinar estas duas dimensões tem menor satisfação com o trabalho, menor compromisso afetivo com a empresa e, no seu todo, sentem que o seu trabalho não é bem-sucedido (Poelmans e Caligiuri, 2008).

Quando se começou a estudar a problemática da relação trabalho família, foram identificadas três perspetivas:

- A perspetiva da segmentação que limita a relação entre o domínio profissional e o domínio familiar, sendo que há uma separação do trabalho, como sendo função masculina e o ambiente doméstico e como uma atividade feminina, sendo que ainda hoje em dia esta ideia ainda está incutida (Anzorena, 2008), no entanto esta perspetiva está

ultrapassada, dado que não se pode descurar o interface entre os domínios profissional e familiar (Barnett, 1998).

- A perspetiva da compensação, autores como Edwards e Rothbard (2000) defendem que os domínios profissionais e familiares estão de tal maneira associados que fazem com que o individuo possa colmatar um deficit ou insatisfação num dos domínios, investindo mais num do que noutro.

- A perspetiva de *spillover* correlaciona os dois domínios, ou seja, a experiência positiva ou negativa de um domínio afeta a sua experiência noutro domínio o *spillover* poder revelar-se na associação entre um constructo psicológico do domínio familiar, como satisfação, e o seu constructo idêntico do domínio profissional (Barnett, 1998).

As relações entre os dois domínios podem ser positivas ou negativas:

- *Spillover* negativo ou conflito de papeis – Segundo Voydanoff (2002) quanto maior for a acumulação de papéis, mais serão os riscos de divergências entre as exigências associadas a cada um, e maior será o conflito. Cada pessoa tem uma quantidade limitada de recursos quer fisiológicos quer psicológicos, como atenção ou até mesmo tempo e energia, quando o individuo se envolve em demasiados processos, este pode não possuir recursos suficientes para colmatar as exigências – o que leva ao conflito – esta perspetiva baseia-se na escassez de recursos – sendo que o conflito entre papéis é inevitável, normal e esperado.

- *Spillover* positivo ou Promoção do Papel – O ambiente familiar pode beneficiar o desempenho profissional, pessoas que concomitantemente tem uma vida familiar complexa, casados, com filhos, e trabalham, têm índices de bem-estar psicológicos mais elevados do que aqueles que tem menor número de papéis (Voydanoff, 2002).

2.4.4 Leader Member Exchange

A Teoria LMX refere-se à relação que se estabelece diariamente entre um líder e um liderado (Ilies, Nahrgang e Morgeson, 2007).

A teoria de troca entre líder e liderado surgiu nos anos 70, três investigadores, (Dansereau, Cashman e Graen, 1973), realizaram um estudo com 261 pessoas entre líderes

e liderados, os autores propuseram que o líder estabelecesse interações diferenciadas com cada um dos seus liderados, formando assim dois tipos de díades, especificando: díade de endogrupo e díade de exogrupo.

Também em outros estudo, foi demonstrado que os líderes têm grande influência no desempenho e bem-estar dos trabalhadores nas organizações (Gerstner e Day, 1997). Os líderes influenciam o desempenho dos trabalhadores a um nível macro, a Teoria do *Leader Member Exchange* (LMX) tem como alicerce a teoria da troca social, explicando assim o desenvolvimento das relações entre o supervisor e o subordinado, bem como as consequências destas relações na organização (Ilies, Nahrgang e Morgeson, 2007).

Na Teoria LMX, estão descritas duas díades, o primeiro tipo de díade é denominado de endogrupo ou de díade de alta qualidade de relacionamento. Assim, neste tipo de díade, a amplitude de negociação ou forma de tratamento manifestada pelo supervisor para com o membro da díade caracteriza-se pelo reconhecimento de que esse membro faz parte do seu círculo de comunicação e conhecimento pessoal, há uma relação de mútua proximidade. O supervisor desempenha o papel de líder à medida que exerce e recebe influência do seu liderado. Esta proximidade da díade, faz com que o supervisor ou líder delegue tarefas de grande responsabilidade no liderado, que por sua vez sente mais suporte e atenção na realização das mesmas.

O segundo tipo de díade, mencionado na Teoria LMX, é denominado de exogrupo, como visto anteriormente ou díade de baixa qualidade de relacionamento. Ao contrário do primeiro tipo de díade, o líder ou supervisor, não considera o liderado como parte integrante do seu círculo pessoal, logo não existe nenhum tipo de relacionamento de proximidade ou reciprocidade, no entanto, esta não cumplicidade entre liderado e líder não pressupõe discriminação ou maus tratos por parte do líder (Dansereau, Cashman e Graen, 1973).

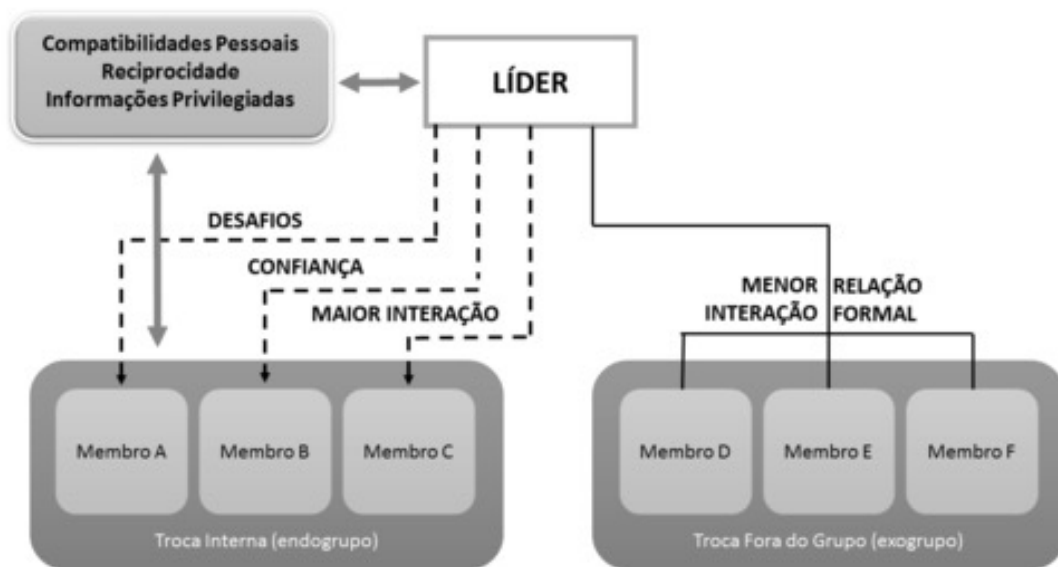


Figura 4 - Teoria *Leader Member Exchange* (Robbins, 2005)

Para Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003), os aspetos de reciprocidade estão assentes nas relações sociais, assim retribuem-se os benefícios recebidos de outras pessoas, com o objetivo de se manter as relações sociais estáveis. Um aspeto importante da relação dos dois tipos de díade tem a ver com a profecia autorrealizadora, esta consiste num conjunto padronizado de comportamentos, dirigido por esquemas, que faz com que o liderado alvo deste comportamento seja influenciado por ele e responda de forma coerente com as expetativas (Rodrigues, Assmar e Jablonski, 2003).

A troca social implícita na Teoria LMX também pode ser utilizada para explicar o porquê de os liderados se sentirem obrigados perante os líderes a desempenhar as suas funções para além do que foi especificado no contrato formal, bem como pode ser utilizada para explicar a qualidade das relações entre o líder e o liderado. O supervisor pode oferecer melhores condições de trabalho, influencia a tomada de decisão e a comunicação e apoia as dos colaboradores, estes contribuem com maiores níveis de acessibilidade e *commitment* para o sucesso da organização (Scandura e Graen, 1984).

Consequentes contrato psicológico

2.4.5 Burnout

O termo *burn-out* ou *burnout*, é um termo inglês que significa “queimar até à exaustão”. Foi o professor e psicanalista alemão Herbert Freudenberger (1974) que definiu da seguinte maneira o estado de *burnout*: “é um estado mental e físico de exaustão causado pela nossa vida profissional”, que pressupõe um conjunto de sinais e sintomas que estão associados ao colapso físico e emocional. Este colapso advém após a exaustão de todos a energia, recursos e forças disponíveis na realização de tarefas de “ajuda” ao outro.

A síndrome de *burnout* nos profissionais de saúde, é uma realidade, uma vez que está a comprometer a qualidade do serviço prestado ao utente e a toda a sociedade envolvida. Sendo um conceito multidimensional, o síndrome de *burnout* apresenta-se como uma reação direta à tensão emocional crónica que advém do contato direto e excessivo com os outros, é por isso que os profissionais de saúde, dado terem a si acopladas grandes responsabilidades, por vezes não são capazes de gerir eficazmente a sua relação com o trabalho, não conseguindo separar-se afetivamente dos seus clientes, havendo um desgaste tal, em que em casos extremos, desiste e não aguenta mais, consequentemente entra em *burnout* (Rosa e Carlotto, 2005).

Para Maslach e Jackson (1981), *burnout* define-se como cansaço emocional, que leva a uma perda de motivação profissional, o que motiva o aparecimento de sentimentos de inadequação e fracasso. O local de trabalho pode exigir demasiado do profissional, levando a um desgaste psicológico e físico imenso. Assim, para estes (Kotler e Kevin 2006), existem três dimensões fundamentais de *burnout*: exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal.

- Exaustão emocional: situação em que os profissionais sentem que não podem dar mais a nível afetivo, realizando que está esgotada a sua energia emocional, bem como recursos próprios para lidar com os vários desafios e problemas que surgem diariamente.

- Despersonalização: desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas, cinismo ou mesmo ignorância perante as pessoas a quem presta serviço, pautando os seus

comportamentos com uma atitude afetiva dura e coisificação/desumanização da relação profissional.

- Falta de envolvimento pessoal no trabalho: Tendência para uma evolução negativa no contexto profissional, o profissional tem dificuldade na realização de atividades diárias, como o atendimento, contato com outras pessoas, clientes e mesmo com a organização do trabalho.

Alguns estudos feitos na área da saúde, têm vindo a demonstrar que os profissionais desta área estão mais facilmente expostos a stressores ocupacionais, que afeta, diretamente o seu bem-estar, destacam-se as jornadas prolongadas de trabalho, o número insuficiente de profissionais, para dar resposta a volume de trabalho, a falta de reconhecimento profissional, a exposição do profissional a riscos químicos e físicos; o contacto constante com sofrimento, dor e muitas vezes a morte (Rosa e Carlotto, 2005).

Grunfeld e Tahelan (2000) realizaram um estudo, no qual incluíram várias categorias de profissionais e saúde, enfermeiros, farmacêuticos, técnicos de farmácia, assistentes sociais, dentistas, técnicos de laboratórios, com o objetivo de acederem a níveis de *Burnout* destes profissionais em Ontário. Foi identificada uma alta prevalência de *burnout* e morbidez psicológica em mais de um terço da amostra.

A teoria de *Burnout* tenta defender que stress não é a mesma coisa que síndrome de *burnout*, embora as abordagens sobre o tema não sejam totalmente consensuais, a ideia que todas passam é que o *burnout* é uma resposta ao stress laboral crónica, que diz respeito a atitudes e condutas negativas em relação aos utentes, clientes, organização e trabalho, considera-se que é uma experiência subjetiva que envolve atitudes e comportamentos que alteram significativamente a dinâmica laboral (Maslach, Schaufeli e Leiter 2001).

O instrumento de medição usado para quantificar a síndrome de *burnout*, foi elaborado em 1981 por Christina Maslach nos Estados Unidos.

2.4.6 Felicidade subjetiva – Bem-estar-subjetivo

Por definição, a felicidade é o grau pelo qual qualquer pessoa avalia no global a qualidade da sua vida, de uma forma positiva (Veenhoven, 1997).

A felicidade é considerada como um bem maior e o pilar da motivação para a ação humana. O constructo de felicidade ou bem-estar subjetivo a partir dos anos 70 começou a ser explorado em grande escala.

A felicidade é considerada como indicador de bem-estar subjetivo (Lyubomirsky e Lepper, 1999). Bem-estar, felicidade, satisfação, qualidade de vida podem ter o mesmo significado e por vezes são utilizados como sinónimos (Diener, 2006). Assim a felicidade subjetiva consiste numa avaliação subjetiva que as pessoas fazem, considerando-se felizes ou infelizes reflete um bem-estar abrangente enquanto fenómeno psicológico (Diener, 1994). Assim, o conceito bem-estar subjetivo abrange dois componentes: afetos e satisfação de vida, ou Bem-estar subjetivo afetivo – presença de afeto positivo e ausência de afeto negativo -, e bem-estar subjetivo cognitivo – inclui uma avaliação cognitiva sobre a vida.

Os modelos de bem-estar que englobem processos internos do indivíduo, tais como valores pessoais, são denominados *top-down* ou fatores intrínsecos do Bem-estar subjetivo. À partida os indivíduos interpretam as experiências de vida positivamente ou negativamente, assim, o indivíduo goza dos prazeres porque é feliz e não ao contrário. Nos modelos *Bottom-up* ou fatores extrínsecos, avaliam-se como fatores externos, tais como situações de vida ou variáveis sociodemográficas influenciam a felicidade (Luhmann, *et al.* 2011).

2.4.7 Comprometimento Organizacional

Segundo Mowday et al (1979) comprometimento organizacional é definido como uma forte crença e aceitação como seus dos valores da empresa, é a vontade que o trabalhador tem de usar suas *soft e hard skills* em prol da empresa e a intensa disposição de permanecer na empresa por tempo indeterminado.

Cada vez mais as empresas, preocupam-se com o recrutamento de indivíduos capazes, dedicados e que se envolvam de corpo e alma nos problemas da empresa,

assumindo o conceito de comprometimento organizacional como parte integrante e fundamental da sua vida (Rego, 2003).

Um dos objetivos principais das empresas é obter elevados níveis de comprometimento organizacional. Segundo Meyer e Herscovitch (2001), é importante desenvolver estratégias de gestão que apostam no desempenho individual, clima de trabalho, satisfação e bem-estar, pois este fator tem implicações na criação do sentido de pertença e unidade que define comprometimento organizacional. A conexão que se estabelece entre o empregado e o empregador permite explicar o comprometimento estabelecido e a necessidade de rotatividade ou abandono como resposta à satisfação no trabalho ou na própria empresa.

Para Tett e Meyer (1993) o comprometimento organizacional está diretamente relacionado com o abandono deliberado por parte do indivíduo da empresa, devido ao termo voluntário do contrato de trabalho e do contrato psicológico entre o mesmo e a empresa onde trabalha.

O comprometimento organizacional é caracterizado como estado psicológico que descreve os laços que unem os trabalhadores à empresa, assim, Meyer e Allen (1991), desenvolveram um modelo, ao qual chamaram modelo das três componentes do comprometimento organizacional, que engloba as seguintes dimensões: comprometimento afetivo, calculativo/instrumental e normativo.

- O comprometimento afetivo diz respeito à ligação emocional entre o trabalhador e a empresa. Representa a maneira como o trabalhador se identifica com a empresa e o sentimento de lealdade que tem para com a mesma. Os trabalhadores permanecem na empresa, pois têm um elevado comprometimento organizacional.

- A dimensão calculativa/instrumental, o trabalhador faz uma avaliação do que já investiu ao trabalhar para aquela empresa e conseqüentemente dos custos que a mudança ou o abandono da empresa lhe traria. O trabalhador apenas permanece na empresa porque tem precisa de o fazer.

- A dimensão do comprometimento normativo, representa o sentimento de obrigação que há perante a empresa. O trabalhador considera que tem obrigação moral de permanecer na empresa.

3 Quadro Conceptual e metodológico

Neste capítulo vai ser descrito o quadro conceptual do estudo em questão, que abrange o paradigma da investigação, o modelo conceptual utilizado, a derivação de hipóteses, na segunda parte serão apresentadas a operacionalização das variáveis, os pressupostos do questionário bem como a caracterização da amostra, a apresentação dos resultados, do método de recolha de dados e terminologia das métricas utilizadas. Por fim serão apresentadas as análises estatísticas adotadas e a demonstração da constituição final das variáveis tal como a análise fatorial exploratória.

3.1 Quadro Conceptual

Dentro do quadro conceptual, em primeiro lugar será tratado o paradigma da investigação, apresentar-se-ão os objetivos do estudo, o modelo conceptual e as hipóteses a testar.

3.1.1 Paradigma de Investigação

Os estudos empíricos devem seguir as sete etapas fundamentais à investigação (Churchill e Gilbert, 1999):

- 1 – Formulação do problema
- 2 – Escolha do modelo em estudo
- 3 – Seleção do método de recolha de dados
- 4 – Escolha da amostra
- 5 – Recolha de informações
- 6 – Análise de interpretação de dados
- 7 – Elaboração do relatório de dados.

3.1.2 Modelo conceptual

Uma das ferramentas mais úteis para se obter uma resposta a um problema de investigação e esclarecer os objetivos é o desenvolvimento de um modelo conceptual, desde que apresentado de uma forma interrogativa, clara, objetiva, concisa e operacional (Lakatos e Marconi, 2010).

O modelo conceptual utilizado, figura 5, pretende responder aos objetivos, com base na literatura científica de referência. Este modelo, utiliza variáveis com métricas bem definidas por vários autores, na tentativa de explicar os antecedentes e consequências do contrato psicológico nos profissionais de farmácia de oficina em Portugal.

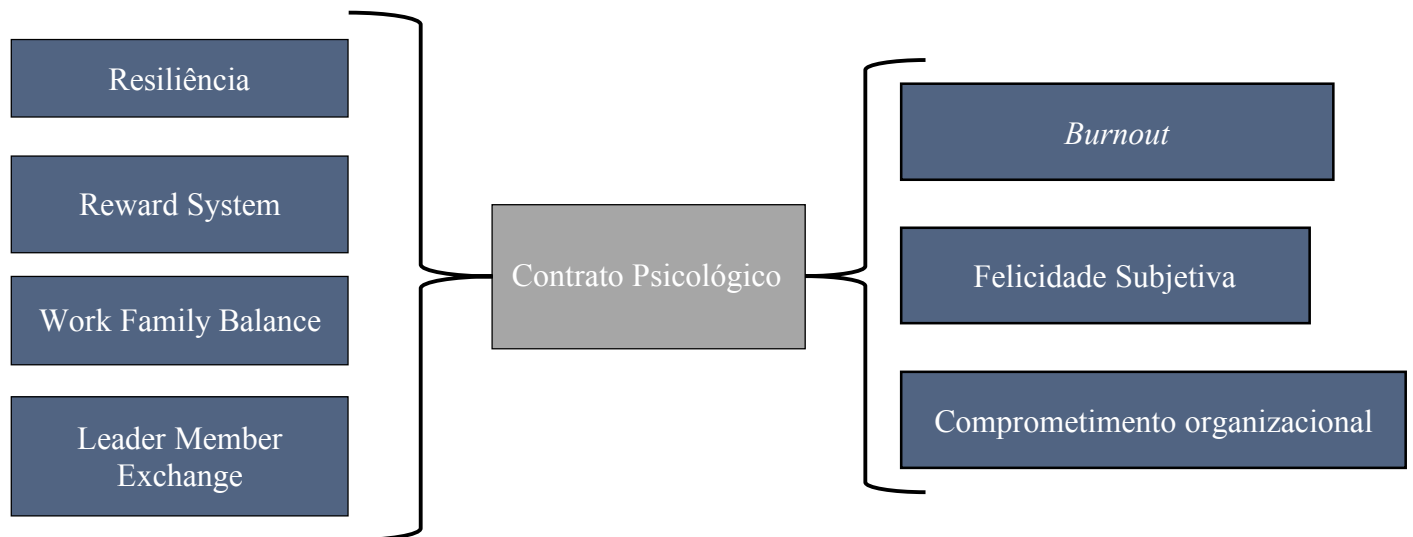


Figura 5 - Modelo Conceptual dos Antecedentes e Consequências do Contrato Psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e Farmácias de Oficina

3.1.3 Derivação de hipóteses

Uma hipótese é “uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como características uma formulação provisória” (Lakatos e Marconi 2010: 30). Os mesmos autores defendem que não existem regras definidas para a derivação de hipóteses, sendo que estas devem ser sempre feitas com base num enquadramento teórico e testadas para a verificação da sua validade. As hipóteses propostas, são soluções momentâneas de um problema, podendo estas ser explicativas ou preditivas e passíveis de verificações empíricas, que revele consistência lógica.

Dado que este modelo conceptual foi feito de raiz, os antecedentes e consequentes do contrato psicológico entre os profissionais de Farmácia de Oficina e Farmácia foram escolhidos após um estudo sobre quais as variáveis que hipoteticamente seriam as mais funcionais e esclarecedoras, se há um vínculo forte de contrato psicológico

ou a quebra do mesmo nestes profissionais, com base na literatura e na interação entre os antecedentes e os consequentes com o contrato psicológico, de seguida ir-se-á descrever a relação encontrada entre os mesmos.

3.1.3.1 Formulação das hipóteses

Antecedentes do Contrato Psicológico

Resiliência

A expansão das bases operacionais das empresas, levou a que houvesse um aumento de outras atividades tais como: terceirização, *offshoring* e a contratação de colaboradores temporários ou sem vínculo, assim o tipo de contrato transacional ganha força, dado que o trabalhador normalmente não é formado especificamente para aquela empresa, logo possui uma relação de prazo reduzido, assim Rosseau (1995), devido às mudanças deste tipo contrato, do contrato transacional, cria o chamado “novo contrato psicológico”. Para Hiltrop (1996), aspetos como resiliência entre outros, passaram a ser priorizados em detrimento de outros que eram considerados essenciais tais como estabilidade, respeito mútuo e previsibilidade.

Sendo assim perante a literatura supra-referida existe uma relação positiva para a resiliência e o reforço do contrato psicológico.

H1: Existe uma relação positiva entre a Resiliência e Contrato Psicológico

Reward System

Os sistemas de remuneração baseados no tempo de serviço, levam a que o trabalhador entenda como uma promessa de maior salário com base na lealdade e experiência. A interpretação dos elementos do contrato ditados pela remuneração depende das informações disponíveis para os empregados, é através destas informações que os empregados materializam o significado das mensagens provenientes do sistema de remuneração. Os benefícios remuneratórios são considerados fonte de promessas, pois são tidos em conta no momento em que é preciso decidir se querem fazer parte ou não da empresa (Rousseau e Greller, 1994).

Para Gibney e Scott (2011), há uma distinção entre a dimensão do contrato psicológico relacional e da dimensão transaccional. Os contratos relacionais representam a dimensão sócio-emocional, enquanto que os contratos transaccionais representam os interesses materiais dos empregados, tais como a promessa de uma compensação monetária adequada às condições de trabalho e às garantias que são oferecidas do cumprimento das obrigações contratuais do trabalho.

A relação positiva dos sistemas de remuneração com o reforço do contrato psicológico está na base das promessas esperadas pelo trabalhador em relação à entidade empregadora.

Segundo a literatura referida no enquadramento teórico segue a hipótese:

H2: Existe uma relação positiva entre a *Reward System* e Contrato Psicológico

Work Family Balance

Segundo Ven (2004) o contrato psicológico é multidimensional, distinguindo-se, em cinco dimensões para as promessas que a organização faz aos seus trabalhadores e vice-versa. Uma das promessas da organização aos seus trabalhadores é o equilíbrio Vida-Trabalho, a empresa oferece aos seus trabalhadores respeito pelas suas vidas privadas, compreendendo as suas respetivas situações pessoais, nomeadamente se têm filhos.

A relação positiva estabelece-se dado que segundo Wanous, *et al* (1992) as consequências a nível do contrato psicológico estão de acordo com o que a organização faz para satisfazer ou não as expectativas dos trabalhadores.

Perante a literatura exposta, a hipótese formulada para este constructo é a seguinte:

H3: Existe uma relação positiva entre o *Work Family Balance* e Contrato Psicológico

Leader Member Exchange

Os trabalhadores veem os supervisores como agentes a atuar de acordo com os interesses da empresa (Eisenberger, *et al.* 2002). Os líderes normalmente funcionam como agentes na regulação da relação com a empresa, os empregados interpretam os benefícios que recebem dos supervisores como procedentes da organização (Loi, Mao e Ngo, 2009).

As relações de alta qualidade entre o supervisor e os empregados são imprescindíveis para o estabelecimento de um contrato psicológico relacional ou balanceado, enquanto que as trocas de baixa qualidade estabelecerão a formação de um contrato psicológico transacional (Suazo, Turnley e Mai-Dalton, 2008).

A relação positiva está subestabelecida entre o líder e o contrato psicológico relacional ou balanceado, onde os empregados entendem e interpretam as promessas do supervisor como positivas e como procedentes da organização.

Assim sendo, segundo a literatura supra referida apresenta-se a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação positiva entre *Leader Member Exchange* e Contrato Psicológico

Consequências

Burnout

A síndrome de *Burnout* pode ser entendida como uma reação ao stress crónico emocional provocado pelo trabalho, tem como consequência a redução da motivação para o trabalho e a inabilidade progressiva de indivíduos para mobilizar interesses e habilidades, pondo em causa o alcance dos objetivos organizacionais (Barbosa e Guimarães, 2005).

Autores como Chambel e Oliveira-Cruz (2012) consideram que existem diversas justificações para se considerar o aumento de *Burnout* como um sinal de sentimento de violação do contrato psicológico, e daqui resulta a premissa de relação negativa entre o contrato psicológico e o *Burnout*. O *burnout* é a consequência de stressores interpessoais (Maslach, 2000) e a violação do contrato psicológico é uma resposta emocional quando há uma avaliação cognitiva de que uma rutura ocorreu. Os mesmos autores referem que quando há uma alteração ao contrato psicológico, o empregado considera que as

promessas da empresa ficaram longe das expectativas que foram criadas, para tentar solucionar este fracasso tenta por isso esforçar-se mais, no sentido de obter essas recompensas, podendo chegar a uma situação de exaustão. Após o esforço, não havendo as alterações desejadas, há uma diminuição de esforços, fazendo com que o empregado crie um distanciamento emocional da sua vida profissional e pessoal, aumentando os níveis de cinismo e despersonalização (Chambel e Oliveira-Cruz, 2012).

Assim sendo, segundo a literatura supra referida apresenta-se a seguinte hipótese:

H5: Existe uma relação negativa entre a Contrato Psicológico e *Burnout*

Felicidade subjetiva

Um individuo pode apresentar um alto nível bem-estar, o que não implica que estejam compreendidas apenas emoções positivas, podem estar presentes emoções negativas, embora as positivas se sobreponham às negativas (Albuquerque e Trocoli 2004). Autores como Donaldson e Blanchard (1995) relatam um aumento de empregados com problemas de saúde nas empresas.

As emoções, em particular as relacionadas com o trabalho podem gerar efeitos positivos ou negativos à saúde do trabalhador. Pessoas cujas promessas feitas pela empresa não foram cumpridas, chegam a tal ponto de exaustão, ansiedade e depressão que não conseguem desempenhar as suas atividades profissionais (Carter, 2004).

Diversos estudos demonstraram que indivíduos que exercem funções diretamente relacionadas com atendimento ao público, estão mais propensos a exaustão e insatisfação com o trabalho (Zapf, 2002), podendo levar à quebra do contrato psicológico estabelecido com a empresa.

Assim sendo, segundo a literatura supra referida apresenta-se a seguinte hipótese:

H6: Existe uma relação positiva entre Contrato Psicológico e felicidade Subjetiva

Comprometimento Organizacional

Autores como Medeiros (2003) sugerem outra dimensão do comprometimento organizacional, chamada de dimensão afiliativa, esta dimensão versa sobre a falta de vínculo entre a organização e o indivíduo. O comprometimento organizacional advém da categoria “contrato psicológico” celebrado entre o indivíduo e a empresa.

Vários autores revelaram que a quebra do contrato psicológico está relacionada com várias atitudes e comportamentos do empregado para com a empresa, entre as quais diminuição de confiança perante a empresa (Robinson, 1996) diminuição da satisfação (Knights e Kennedy, 2005), desempenho do seu papel enquanto empregado (Robinson, 1996) e alteração do comprometimento organizacional afetivo (Raja, *et al* 2004).

Uma alteração de contrato tem uma relação negativa com o compromisso afetivo para com a organização (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994).

A relação negativa entre comprometimento organizacional e contrato psicológico, foi a encontrada na literatura, assim com base nesta pesquisa, infere-se que há uma relação negativa entre estas duas variáveis.

Assim sendo, segundo a literatura supra referida apresenta-se a seguinte hipótese:

H7: Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico e comprometimento organizacional.

Tabela 3 - Apresentação das Hipóteses

Hipóteses referentes aos antecedentes Contrato Psicológico
H1: Existe uma relação positiva entre Resiliência e Contrato Psicológico
H2: Existe uma relação positiva entre <i>Reward System</i> e Contrato Psicológico
H3: Existe uma relação positiva entre <i>Work Family Balance</i> e Contrato Psicológico
H4: Existe uma relação positiva entre Team Leader Exchange e Contrato Psicológico
Hipóteses referentes aos consequentes de Contrato Psicológico
H5: Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico e <i>Burnout</i>
H6: Existe uma relação positiva entre Contrato Psicológico e Felicidade subjetiva
H7: Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico e comprometimento organizacional.

3.4 Metodologia

Neste capítulo vão ser apresentadas as escalas utilizadas para cada antecedente e consequente do contrato Psicológico, bem como é apresentada a caracterização da amostra, qual o método de recolha de dados para a pesquisa, a operacionalização das variáveis. Por fim, a análise fatorial será feita com base no programa estatístico SPSS versão 24, onde se apresentará a validade das variáveis.

3.4.1 Operacionalização das Variáveis

As variáveis representam aspetos importantes do estudo em questão, é necessário saber individualizá-las para as poder utilizar de modo adequado no tema em estudo. Para predispor os dados de modo correto para as operações de recolha de dados, análise e interpretação, é necessário a operacionalização inicial dos conceitos formulados (Reis 2008).

As escalas utilizadas, necessitam de ser validadas, pois estas devem representar os conceitos em estudo, utilizou-se a tradução reversa e a análise de especialistas para a validação das escalas utilizadas.

As escalas utilizadas, são de autores conhecidos, que estudaram as variáveis em questão, as escalas originais, encontravam-se algumas em língua inglesa, e como o questionário efetuado está em português, procedeu-se à respetiva tradução, a tradução reversa deve ser sempre efetuada por alguém considerado Nativo na língua em que a escala original se encontra, para que as traduções sejam os mais fidedignas possíveis à escala original (Douglas e Craig, 2007).

A segunda etapa da validação de escalas é a análise de especialistas na área (Malhotra, 2001).

Foi utilizada escala tipo Likert nível 5, que é composta por um conjunto de itens, em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser inquirido para manifestar o grau de concordância desde Discordo Totalmente – até ao concordo totalmente (Lima 2000).

Definição operacional de Contrato Psicológico

A escala utilizada foi *Psychological Contract Inventory* construída por Denise Rousseau (2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo esta constituída por 32 itens. A resposta a cada item, foi dada através de uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, em que se definiu como: 1- Não tem essa obrigação e a 5 Tem cumprido mais do que era sua obrigação – Tabela 4.

Tabela 4 - Métrica Contrato Psicológico

Código	N.º da questão	Questão Colocada
Itens da escala relativo ao Contrato Psicológico balanceado		
CP1	1	A empresa tem obrigação de desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa.
CP2	2	A empresa tem obrigação de me dar oportunidades na promoção da carreira (mudança de categoria).
CP3	3	A empresa tem obrigação de me dar objetivos de desempenho mais aliciantes.

CP4	4	A empresa tem obrigação de me ajudar a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.
CP5	5	A empresa tem obrigação de ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.
CP6	6	A empresa tem obrigação de me apoiar na obtenção de um maior nível de desempenho.
CP7	7	A empresa tem obrigação de me permitir progredir na organização (evolução de categoria).
CP8	8	A empresa tem obrigação de me apoiar progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes.
CP9	9	A empresa tem obrigação de me atribuir funções que enriquecem o meu currículo.
CP10	10	A empresa tem obrigação de aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa.
CP11	11	A empresa tem obrigação de me dar oportunidade de desenvolvimento nesta empresa.
CP12	12	A empresa tem obrigação de promover a visibilidade do meu trabalho no exterior.
CP13	13	A empresa tem obrigação de estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego.
CP14	14	A empresa tem obrigação de divulgar o meu trabalho no exterior.
Itens da escala relativo ao contrato Psicológico Relacional		
CP15	15	A empresa tem obrigação de me proporcionar um emprego estável.
CP16	16	A empresa tem obrigação de me oferecer benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares.
CP17	17	A empresa tem obrigação de se preocupar com o meu bem-estar pessoal.
CP18	18	A empresa tem obrigação de me oferecer remuneração e benefícios adequados.

CP19	19	A empresa tem obrigação de ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários.
CP20	20	A empresa tem obrigação de tomar decisões levando em consideração os meus interesses.
CP21	21	A empresa tem obrigação de preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo.
CP22	22	A empresa tem obrigação de me dar segurança de emprego.
CP23	23	A empresa tem obrigação de me oferecer uma remuneração estável.
CP24	24	A empresa tem obrigação de se esforçar para que eu permaneça na empresa
CP29	29	A empresa tem obrigação de garantir a estabilidade do meu emprego.
Itens da escala relativo ao contrato Psicológico Transacional		
CP25	25	A empresa tem obrigação de me conceder um emprego por um período de tempo específico.
CP26	26	A empresa tem obrigação de me pedir apenas a realização de tarefas para que fui contratado.
CP27	27	A empresa tem obrigação de me pagar de acordo com aquilo que faço.
CP28	28	A empresa tem obrigação de me atribuir funções limitadas com responsabilidades bem definidas.
CP30	30	A empresa tem obrigação de deixar-me ir embora, quando eu quiser
CP31	31	A empresa tem obrigação de me dar formação apenas para as tarefas da minha função.
CP32	32	A empresa tem obrigação de me proporcionar um envolvimento limitado com a empresa.

(Chambel e Alcover, 2011)

Definição operacional de Resiliência

A escala utilizada para avaliar a capacidade de recuperação do stress em trabalhadores foi a escala *Brief Resilience Scale* (BRS) (Smith, *et al.* 2008) unidimensional com seis itens, tabela 5. A resposta a cada item, foi dada através de uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, em que se definiu como: 1- Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

Tabela 5 - Métrica Resiliência

Código	N.º da questão	Questão Colocada
RES1	1	Eu recupero rapidamente após situações difíceis.
RES2	2	Eu não tenho dificuldade em realizar tarefas com acontecimentos stressantes.
RES3	3	Eu não levo muito tempo a recuperar de um evento stressante.
RES4	4	Eu saio reforçado quando algo me acontece.
RES5	5	Eu consigo passar por momentos difíceis sem grande dificuldade.
RES6	6	Eu demoro muito pouco tempo para superar os contratempos da minha vida.

(Smith, *et al* 2008)

Definição operacional de *Reward System*

A escala utilizada para avaliar a satisfação quanto ao sistema de remuneração foi a escala adaptada a partir e *Reward Opinion Survey* (Armstrong e Brown, 2006), a escala é composta por 10 itens, tabela 6.. A resposta a cada item, foi dada através de uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, em que se definiu como: 1- Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

Tabela 6 - Métrica *Reward System*

Código	N.º da questão	Questão Colocada
RS1	1	Os trabalhadores devem ser recompensados de acordo com as suas contribuições.
RS2	2	Trabalhadores com elevado nível de competências devem ter remunerações mais elevadas.
RS3	3	o meu salário reflete o meu desempenho.
RS4	4	O atual sistema de remuneração incentiva melhores desempenhos.
RS5	5	Estou informado sobre os padrões de desempenho a atingir.
RS6	6	O sistema de avaliação de desempenho é útil.
RS7	7	Recebo feedback do meu supervisor sobre o meu desempenho.
RS8	8	Os meus gerentes estão realmente interessados na minha avaliação de desempenho.
RS9	9	O processo de definição e de revisão de objetivos é justo.
RS10	10	O processo de avaliação ajuda-me a melhorar o meu desempenho.

(Armstrong e Brown, 2006)

Definição operacional de *Work Family Balance*

A escala utilizada para avaliar o equilíbrio Trabalho-Família foi elaborada por Carlson, Grywacz e Zivnuska (2010), a escala é composta por 6 itens, tabela 7. A resposta a cada item, foi dada através de uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, em que se definiu como: 1- Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

Tabela 7 - Métrica *Work Family Balance*

Código	N.º da questão	Questão Colocada
WFB1	1	Sinto-me capaz de negociar e realizar o que é esperado de mim no trabalho e na minha família.
WFB2	2	Faço um bom trabalho ao satisfazer as expectativas das pessoas da minha vida profissional.
WFB3	3	As pessoas que estão perto de mim dizem que faço um bom trabalho de equilíbrio entre trabalho e família.
WFB4	4	Sou capaz de cumprir as expectativas que os meus supervisores e a minha família esperam de mim.
WFB5	5	Os meus colegas de trabalho e membros da minha família dizem que eu conheço as suas expectativas.
WFB6	6	É evidente para mim, com base do feedback dos colegas de trabalho e familiares, que eu estou realizando tanto o meu trabalho como as responsabilidades familiares.

(Carlson, Grzywacz e Zivnuska, 2010)

Definição operacional *Leader Member Exchange*

A escala utilizada para avaliar o processo de liderança foi dos especialistas Graen e Uhl-Bien (1995), a escala é composta por 7 itens, tabela 8. A resposta a cada item, foi dada através de uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, em que se definiu como: 1- Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

Tabela 8 - Métrica *Leader Member Exchange*

Código	N.º da questão	Questão Colocada
LMX1	1	O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.
LMX2	2	O meu supervisor entende os meus problemas e as minhas necessidades de trabalho.
LMX3	3	O meu supervisor sabe quão eficaz eu sou no meu trabalho.
LMX4	4	O meu supervisor está disposto a usar a sua influência para resolução dos meus problemas de trabalho.
LMX5	5	Tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor.
LMX6	6	O meu supervisor está disposto, quando eu realmente preciso, a ajudar-me no meu trabalho.
LMX7	7	Tenho confiança suficiente no meu supervisor podendo justificar e defender as suas decisões ele/a não está presente para o fazer.

(Graen e Uhl-Bien, 1995)

Definição operacional de *Burnout*

A escala utilizada para medir o *burnout* dos dos profissionais de saúde foi desenvolvida por Christina Maslach e Susan Jackson (1981), a versão utilizada foi a 1ª versão dirigida aos profissionais de saúde, com o nome de *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey* (MBI-HSS) a escala é composta por 22 itens, tabela 9. A resposta a cada item, foi dada através de uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, em que se definiu como: 1- Nunca a 5 – todos os dias

Tabela 9 - Métrica *Burnout*

Código	N.º da questão	Questão Colocada
Dimensão Exaustão Emocional		
B1	1	Sinto-me esvaído/a emocionalmente por causa do meu trabalho.
B2	2	No fim do dia de trabalho sinto-me exausto/a.
B3	3	Sinto-me fatigado/a quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.
B4	4	Trabalhar com pessoas todos os dias é uma fonte de tensão para mim.
B5	5	Sinto-me desgastado/a por causa do meu trabalho.
B6	6	Sinto-me frustrado/a com o meu trabalho.
B7	7	Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu emprego.
B8	8	Trabalhar diretamente com pessoas causa-me stress.
B9	9	Sinto que estou no limiar da esperança.
Dimensão: Realização Pessoal		
B10	10	Compreendo facilmente como os meus colegas/utentes/clientes se sentem acerca das coisas.
B11	11	Lido de forma muito eficaz com os problemas dos meus colegas/utentes/clientes.
B12	12	Sinto-me influenciado/a positivamente pela vida das outras pessoas no meu trabalho
B13	13	Sinto-me com bastante energia.
B14	14	Crio facilmente um ambiente calmo/a e relaxado/a com os meus colegas/utentes/clientes.
B15	15	Sinto-me alegre depois do termino do trabalho com os meus colegas/utentes/clientes.
B16	16	Sinto-me realizado com a validez do meu trabalho.
B17	17	No meu trabalho lido com calma com os problemas emocionais.

Dimensão: Despersonalização		
B18	18	Sinto que trato os meus destinatários como se eles fossem “objetos”.
B19	19	Tenho-me tornado/a insensível desde que comecei este trabalho.
B20	20	Estou preocupado/a por este trabalho me estar a tornar mais insensível.
B21	21	Eu não me preocupo com o que acontece com os colegas/utentes/clientes.
B22	22	Sinto que os meus colegas/utentes/clientes me culpam por alguns dos seus problemas.

(Maslach e Jackson, 1991)

Definição operacional de Felicidade subjetiva

A escala utilizada para medir A Felicidade subjetiva é de Pais-Ribeiro J. L. (2012), a qual é constituída por 5 itens, os itens 1 e 4 descrevem sentimentos de felicidade ou infelicidade, e o item 2 e 3 levam a uma comparação em termos absolutos ou relativos, tabela 10. A resposta a cada item, foi dada através de uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, em que se definiu como: 1- Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

Tabela 10 - Métrica Felicidade Subjetiva

Código	N.º da questão	Questão Colocada
FS1	1	Em geral considero-me uma pessoa muito feliz.
FS2	2	Comparativamente com outras pessoas, eu considero-me mais feliz.
FS3	3	Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Elas gozam a vida apesar do que passa à volta delas, conseguindo o melhor do que está disponível.
FS4	4	Algumas pessoas geralmente não são muito felizes. Embora não estejam deprimidas, elas nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser.
FS5	5	As pessoas são tão felizes quanto é possível ser.

(Pais-Ribeiro, 2012)

Definição operacional de Comprometimento Organizacional

A escala utilizada para medir o comprometimento organizacional é dada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), a qual é constituída por 19 itens, subdivididos em três dimensões, tabela 11. A resposta a cada item, foi dada através de uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, em que se definiu como: 1- Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

Tabela 11 - Métrica Comprometimento Organizacional

Código	N.º da questão	Questão Colocada
CO1	1	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
CO2	2	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa
CO3	3	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.

CO4	4	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
CO5	5	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.
CO6	6	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
CO7	7	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.
CO8	8	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
CO9	9	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
CO10	10	Esta empresa merece a minha lealdade.
CO11	11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
CO12	12	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.
CO13	13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
CO14	14	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
CO15	15	Não me sinto como fazendo parte desta empresa.
CO16	16	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
CO17	17	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.
CO18	18	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

CO19	19	Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.
		<p>Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo CO2, C06, C07, C09, C011, C015</p> <p>Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo CO1, CO3, C013, C014, CO16, CO16, CO17. CO19</p> <p>Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo CO4, C05, C08, C12, C10, C18</p>

(Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008)

3.5 Método de Recolha de dados

A recolha de dados teve a duração de três meses e meio, decorrendo de Março de 2017 a até dia 15 de Junho de 2017, em formato digital. Optou-se pelo método quantitativo de recolha de dados, devido à rapidez e comodidade para os inquiridos e também devido às limitações temporais e financeiras. O questionário foi elaborado com a ajuda da plataforma gratuita *Google Forms* e distribuído em grupos específicos de profissionais de farmácia de oficina e enviado por email para algumas farmácias, bem como por mensagens privadas.

A pesquisa e todos os procedimentos que nela estão envolvidos, não passam de uma comunicação entre o pesquisador e os inquiridos (Kotler e Keller, 2006).

Todos os métodos de pesquisa e as suas vias, tem vantagens e desvantagens, entre as quais se destacam as principais vantagens (Vieira, *et al* 2010):

- Vantagens da pesquisa online:

- Alcance global;
- Flexibilidade;
- Economia de tempo;
- Facilidade de coleta e tabulação dos dados;
- Baixo custo;

- Obtenção mais fácil de grandes amostras;
- Preenchimento obrigatório de perguntas;
- Desvantagens da pesquisa online:
 - Perceção de Spam;
 - Seleção e qualidade da amostra;
 - Falta de habilidade dos respondentes;
 - Dependência de recursos tecnológicos;
 - Impessoalidade;
 - Baixa taxa de resposta;

3.6 Elaboração do Questionário

Para a construção de um questionário são necessários determinados componentes, entre eles toda a informação necessária para a identificação do questionário e a sua finalidade, bem como solicitação de cooperação, identificação relativa do inquirido e informações de classificação dos respondentes (Chagas, 2000).

Para construir um questionário deve-se ter em conta os seguintes aspetos:

- Estabelecer uma ligação com o problema e os objetivos da pesquisa, hipóteses da pesquisa, a população a ser pesquisada e por fim com os métodos de análise de dados escolhidos e/ou disponíveis.
- Tomar decisões referentes aos pontos de pesquisa tais como, conteúdo das perguntas, formato de respostas desejado, formulação de perguntas, sequência das perguntas apresentação e *layout*, bem como o pré-teste (se este se aplicar) (Chagas, 2000).

3.7 Software e caracterização das variáveis

Os dados disponíveis na plataforma *Google Forms* relativos à distribuição do questionário foram exportados para Excel, posteriormente depois de serem uniformizados importaram-se os dados de cada uma das variáveis em estudo para o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* versão 24.0), aos vários itens das 8 partes do questionário

foram atribuídos códigos, para que fosse mais fácil proceder posteriormente à análise fatorial e também fazer regressão múltipla. Os códigos foram atribuídos de acordo com as iniciais de cada variável, conforme a descrição abaixo na tabela 12.

Tabela 12 - Códigos atribuídos às variáveis em estudo

Variável	Códigos atribuídos aos itens de cada variável
Contrato Psicológico	CP1; CP2; CP3; CP4; CP5; CP6; CP7; CP8; CP9; CP10; CP11; CP12; CP13; CP14; CP15; CP16; CP17; CP18; CP19; CP20; CP21; CP22; CP23; CP24; CP25; CP26; CP27; CP28; CP29; CP30; CP31; CP32
Resiliência	RES1; RES2; RES3; RES4; RES5; RES6
Reward System	RS1; RS2; RS3; RS4; RS5; RS6; RS7; RS8; RS9; RS10
Work Family Balance	WFB1; WFB2; WFB3; WFB4; WFB5; WFB6
Leader Member Exchange	LMX1; LMX2; LMX3; LMX4; LMX5; LMX6; LMX7
<i>Burnout</i>	B1; B2; B3; B4; B5; B6; B7; B8; B9; B10; B11; B12; B13; B14; B15; B16; B17; B18; B19; B20; B21; B22
Felicidade Subjetiva	FS1; FS2; FS3; FS4; FS5
Comprometimento Organizacional	CO1; CO2; CO3; CO4; CO5; CO6; CO7; CO8; CO9; CO10; CO11; CO12; CO13; CO14; CO15; CO16; CO17; CO18; CO19

3.8 Caracterização da amostra

A amostra é um conjunto de dados ou observações recolhidas a partir de um subconjunto da população (Brandão, s.d.).

Ao questionário realizado, responderam 128 profissionais de farmácia de oficina que se encontram atualmente no exercício da profissão em Portugal (incluindo as ilhas).

Figura 6 - Cabeçalho do questionário apresentado na plataforma Google Forms



Destes 128 inquiridos, 111 são do sexo feminino e representam 86,7% do total dos inquiridos e 17 são do sexo masculino, representando 13,3% dos inquiridos, o que demonstra pela amostra, que a profissão tem muito mais pessoas do sexo feminino do que do sexo masculino, tabela 13.

Tabela 13 - Género dos Inquiridos

Estatística sobre género dos inquiridos		
Género	Frequência	Percentagem
Feminino	111	86,7%
Masculino	17	13,3%
Total	128	100%

Relativamente ao Estado civil dos 128 inquiridos, 61 pessoas são casadas ou vivem em união de facto, o que em percentagem se traduz em 47,7% dos inquiridos, 66 pessoas são solteiras, representando 51,6% e apenas 1 pessoa é divorciado/a representando 0,8%, tabela 14.

Tabela 14 - Estado Civil dos inquiridos

Estatística sobre Estado civil dos inquiridos		
Estado civil	Frequência	Percentagem
Solteiro	61	47,7%
Casado ou União de Facto	66	51,6%
Divorciado	1	0,8%
Viúvo	0	0%
Outro	0	0%
Total	128	100%

Quanto à idade dos inquiridos, 48 pessoas estão na faixa etária entre 26-30 anos, representando a maior fatia da amostra que em percentagem se traduz por 37,5% dos inquiridos, de seguida com 41 pessoas vem a faixa etária dos 31-35 anos, representando 32% dos inquiridos, 16 pessoas têm menos de 25 anos, representando 12,5% dos inquiridos, 8 pessoas encontram-se na faixa entre 36-40 anos, representando 6,3%, com a mesma frequência de 8 pessoas está a faixa etária do 41-45 anos, representando também 6,3%, 4 pessoas têm entre 46-50 anos, representando 3,1% dos inquiridos e por fim 3 pessoas que responderam ao questionário estão na faixa entre 51-55 anos, representando 2,3%, tabela 15.

Tabela 15 - Idade dos Inquiridos

Estatística sobre a idade dos inquiridos		
Idade	Frequência	Percentagem
<25 anos	16	12,5%
26-30 anos	48	37,5%
31-35 anos	41	32%
36-40 anos	8	6,3%
41-45 anos	8	6,3%
46-50 anos	4	3,1%
51-55 anos	3	2,3%
>56 anos	0	0%
Total	128	100%

Relativamente às habilitações académicas, 91 das pessoas que responderam ao questionário tem Mestrado, representando 71,1% dos inquiridos, 33 pessoas possuem Licenciatura, representando 25,8% dos inquiridos, com o 12º ano ou equivalente estão 3 pessoas, representando 2,3% dos inquiridos e 1 tem o doutoramento representando 0,8%, tabela 16.

Tabela 16 - Habilitações académicas dos inquiridos

Estatística sobre habilitações académicas dos inquiridos		
Habilitações académicas	Frequência	Percentagem
9º ano	0	0%
12º ano ou equivalente	3	2,3%
Licenciatura	33	25,8%
Mestrado	91	71,1%
Doutoramento	1	0,8
Total	128	100%

Para o estudo em questão achou-se necessário, perceber o tempo de exercício de profissão, assim sendo 36 pessoas que responderam ao questionário estão no escalão de

1-3 anos como profissionais de farmácia de oficina, representando uma fatia de 28,1%, 32 pessoas trabalham em farmácia de oficina entre 7-9 anos, representando 25%, 26 pessoas indicaram que trabalhavam entre 4-6 anos como profissionais da área, 9 pessoas entre os 10-12 anos, correspondendo a 7%, 7 pessoas trabalham à menos de 1 anos em farmácia, representando 5,5%, com a mesma frequência de 4 pessoas estão os escalões 13-15 anos, 16-18 anos e 25-27 anos de profissão, representando cada um 3.1%, também com a mesma frequência de 3 pessoas, estão os escalões de 19-21 anos e 22-24 anos de exercício da profissão, correspondendo a cada fatia 2,3%, tabela 17.

Tabela 17 - Tempo de exercício da Profissão dos inquiridos

Estatística sobre a Tempo de exercício da Profissão dos inquiridos		
Tempo	Frequência	Percentagem
Menos de 1 ano	7	5,5%
1-3 anos	36	28,1%
4-6 anos	26	20,3%
7-9 anos	32	25%
10-12 anos	9	7%
13-15 anos	4	3,1%
16-18 anos	4	3,1%
19-21 anos	3	2,3%
22-24 anos	3	2,3%
25-27 anos	4	3,1%
28-30 anos	0	0%
Mais de 30 anos	0	0%
Total	128	100%

Relativamente ao vínculo profissional, 94 pessoas estão com contrato sem termo representando 73,4% dos inquiridos, 16 tem um contrato a termo certo superior a 6 meses,

representando 12,5% dos inquiridos, 9 pessoas estão com contrato a termo certo igual a 6 meses, representando 7%, como estagio profissional estão 5 pessoas, representando 3,9%, a part-time encontram-se 3 pessoas representando 2,3% dos inquiridos e 1 pessoa está a prestação de serviços representando 0,8%, tabela 18.

Tabela 18 - Vínculo profissional dos inquiridos

Estatística sobre Vínculo profissional dos inquiridos		
Vínculo Profissional	Frequência	Percentagem
Estágio Profissional IAFP	5	3,9%
Contrato a termo certo igual a 6 meses	9	7%
Contrato a termo certo superior a 6 meses	16	12,5%
Contrato sem termo	94	73,4%
Prestação de Serviços	1	0,8%
Part-time	3	2,3%
Total	128	100%

Quanto ao tipo de horário praticado, é sabido que as Farmácias têm horários alargados, que vão desde 8h abertos, 12 horas e 24 horas, o que inclui fins de semana, completos ou não, assim cerca de 78 profissionais dizem ter horário rotativo, que significa que de semana para semana o horário vai mudando, representando 60,9% dos inquiridos, 50 profissionais o horário é fixo, representando 39,1%, tabela 19.

Tabela 19 - Horário laboral dos inquiridos

Estatística sobre horário laboral dos inquiridos		
Horário Laboral	Frequência	Percentagem
Fixo	78	60,9%
Rotativo	50	39,1%
Total	128	100%

Quase todos os profissionais de saúde, fazem trabalho noturno, nas farmácia o cenário não é muito diferente, dado que tem que haver, dependendo da localidade pelo menos uma farmácia aberta 24h ou pelo menos com serviço de disponibilidade a qualquer hora do dia ou da noite, assim sendo, 99 dos profissionais que responderam ao questionário afirmaram que fazem menos de 1 serviço em média por mês, representando 77,3% dos inquiridos, 12 pessoas fazem 5 noites em média por mês, representando 9,4% dos inquiridos, 10 fazem 2 noites por mês, representando 7,8%, 6 fazem 3 noites em média por mês representando 4,7% e 1 pessoa faz em média 4 noites por mês, tabela 20.

Tabela 20 - Serviço noturno dos inquiridos

Estatística sobre Serviço noturno dos inquiridos		
Serviço noturno/mês	Frequência	Percentagem
Menos de 1 noite	99	77,3%
2 noites	10	7,8%
3 noites	6	4,7%
4 noites	1	0,8%
5 noites	12	9,4%
Total	128	100%

O paradigma de hoje em dia em qualquer empresa é colocar objetivos aos seus colaboradores, para otimizar as ações e recursos, no entanto, apenas 49 dos profissionais trabalha por objetivos, representando 38,3% dos inquiridos, os restantes 79 não trabalham por objetivos, representando 61,7% dos inquiridos, tabela 21.

Tabela 21 - Trabalhar por objetivos Inquiridos

Estatística sobre Trabalhar por objetivos dos inquiridos		
Objetivos	Frequência	Percentagem
Não	79	61,7%
Sim	49	38,3
Total	128	100%

Quanto ao cargo que ocupam na farmácia, 105 dos profissionais são farmacêuticos, representando 82,05% dos inquiridos, 13 são técnicos de farmácia representando 10,15%, 5 auxiliares técnicos representando 3,9% e 5 desempenham funções indiferenciadas representando 3,9%, tabela 22.

Tabela 22 - Cargo dos inquiridos

Estatística sobre cargo que ocupa dos inquiridos		
Cargo	Frequência	Percentagem
Farmacêutico	105	82,05%
Técnico de Farmácia	13	10,15%
Auxiliar técnico	5	3,9%
Outros	5	3,9%
Total	128	100%

Por fim, foi questionado se no último mês pensou, que se pudesse mudaria de profissão, 89 dos profissionais afirmou que sim, representando 69,5% dos inquiridos, os restantes 39 responderam que não, representando 30,5%, tabela 23.

Tabela 23 - Possibilidade Mudança de profissão dos inquiridos

Estatística sobre se mudaria de profissão dos inquiridos		
Mudança de profissão	Frequência	Percentagem
Sim	89	69,5%
Não	39	30,5%
Total	128	100%

3.9 Análise Fatorial exploratória

Após toda a caracterização efetuada, é necessário atestar a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas, que significa que quando a métrica é bi ou multidimensional sanciona a unidimensionalidade interna. A unidimensionalidade garante confiabilidade (Pestana e Gageiro, 2008).

A análise fatorial é uma técnica de interdependência, o propósito é definir a estrutura entre as variáveis em análise, onde há redução do número de variáveis inicial para um menor número. As variáveis pertencem a um único fator quando partilham a mesma variância comum, isto significa que são influenciadas na sua totalidade pelo mesmo constructo (Brown, 2006). Assim sendo a análise fatorial calcula a ponderação dos fatores e das variâncias.

O método de estimação dos componentes principais, tem o objetivo da diminuição do número de variáveis não correlacionadas.

Nesta análise fatorial foram considerados o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett.

O índice KMO, é um índice de adequação da amostra, é um teste estatístico que apresenta a proporção de variância dos itens, confronta as correlações simples com as parciais, tabela 24, e o teste de Bartlett, para testar a hipótese da matriz das correlações, tendo a matriz uma identidade de valores de decisão igual a 1 (Pestana e Gageiro, 2008).

Tabela 24 - Valores de Referência Índice KMO

KMO	Análise Fatorial
1 - 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

(Pestana e Gageiro, 2008)

O método de rotação ortogonal varimax, gera fatores que não estão correlacionados, ou seja, os fatores ortogonais, minimizando assim o número de variáveis com “porções” ou *loadings* num fator. Estes *loadings* são determinados de modo a que os componentes expliquem a máxima variância nos dados e não estejam correlacionados entre si (Pestana e Gageiro, 2008). A variância total explicada com valores superiores a 60% é considerado como satisfatória (Hair, et al. 2009).

A avaliação da confiabilidade da estrutura fatorial é feita através do cálculo do Alfa de Cronbach, este, avalia o nível de correlação dos itens de uma matriz de dados entre si.

Tabela 25 - Valores de Referência alfa de cronbach

Alfa de Cronbach	Análise Fatorial
Maior que 0,9	Excelente
Maior que 0,8	Bom
Maior que 0,7	Aceitável
Maior que 0,6	Questionável
Maior que 0,5	Pobre
Menor que 0,5	Inaceitável

(George e Mallery, 2003)

Na tabela 26, estão descritos os resultados da análise fatorial efetuada à nossa amostra, obtidos através do SPSS:

Tabela 26 - Resultados da Análise Fatorial

Variável	Itens	n.º de itens	KMO	%Variância explicada	Alfa de chronbach
<i>Reward System - RS</i>	RS7, RS8,RS9,RS10 ^a	4	0,669	55,724	0,664
<i>Work Family Balance - WFB</i>	WFB1, WFB2, WFB3, WFB4, WFB5, WFB6	6	0,791	50,497	0,798
<i>Leader Member Exchange</i>	LMX1, LMX2, LMX3, LMX4, LMX5, LMX6, LMX7	7	0,867	64,998	0,907
Resiliência - RES	RES1, RES2, RES3, RES4, RES5, RES6	6	0,880	63,953	0,874
Contrato Psicológico - CP		32	0,898	67,67	0,956
	CP1, CP8, CP5, CP2, CP7, CP6, CP11, CP18, CP3,	9			0,942
	CP22, CP15, CP29, CP23, CP17, CP19, CP21, CP24, CP25	9			0,916
	CP12, CP10, CP14, CP13, CP16, CP20, CP4, CP9	8			0,907
	CP27, CP26, CP28	3			0,736
	CP31, CP32, CP30	3			0,699
<i>Burnout - B</i>		18	0,894	68,176	0,931
	B14, B11, B12, B17, B13, B8, B9, B7	8			0,938

	B6, B2, B5, B4, B3, B1	6			0,902
	B16, B18, B10, B15	4			0,840
Felicidade Subjetiva - FS	FS1, FS2, FS3, FS4, FS5	5	0,835	66,057	0,854
	CO2, CO6, CO7, CO9, CO11	6	0,773	51,142	0,766
^a Os itens RS1, RS2, RS3, RS4, RS5 E RS6 foram excluídos porque formaram um fator com muito baixa capacidade explicativa.					
^b CO15 baixa capacidade explicativa.					
Bartlett Test transversalmente todas as variáveis apresentaram um valor de significância 0,00.					

Após a exposição dos resultados obtidos através do SPSS, segue a interpretação aos dados:

- Para o Teste de esfericidade de Bartlett todos os resultados foram inferiores a 0,05, com nível de significância de Sig= 0,000 comprovando a correlação entre as variáveis.

- Para o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), as variáveis que apresentam melhores resultados, classificados como Bons são: *Leader Member Exchange*, Resiliência, Contrato Psicológico, *Burnout* e Felicidade subjetiva; classificados como médios estão as variáveis *Work Family Balance* e Comprometimento Organizacional e como Razoável *Reward System*.

- Para o teste de consistência interna, alfa de Chronbach, as variáveis com nível de consistência excelente são *Leader Member Exchange*, Contrato Psicológico e *Burnout*, com um nível de consistência Bom estão as variáveis Felicidade Subjetiva e Resiliência, com consistência aceitável estão *Work Family Balance* e *Reward System*.

- Para a percentagem de variância explicada as variáveis que estão acima dos valores desejados, 60% são as seguintes: *Leader Member Exchange*, Resiliência, Contrato

Psicológico, Burnout e Felicidade Subjetiva, com valores ligeiramente abaixo encontram-se as variáveis *Reward System*, *Work Family Balance* e Comprometimento Organizacional.

Alguns itens foram excluídos, de duas variáveis, *Reward System* e Comprometimento Organizacional, quanto à primeira variável os itens não tinham capacidade explicativa suficiente, apresentando nível de consistência e variância medíocres, quanto à variável Comprometimento Organizacional, optou-se por usar-se apenas a componente do comprometimento organizacional afetivo, só é apresentada a componente afetiva dado que pela literatura consultada, esta componente é considerada como o elemento definidor do comprometimento organizacional.

É de salientar que o resultado do tratamento estatístico forneceu vários fatores para dois dos constructos em estudo, estes foram o Contrato Psicológico e o *Burnout*, o que não será de estranhar, dado que na literatura apresentada prevê diferentes dimensões para estes constructos.

Na variável *Burnout*, as 3 dimensões do *Burnout*: Exaustão Emocional, Realização Pessoal e Despersonalização estão de acordo com os fatores apresentados, para utilização futura vai-se considerar:

- *Burnout 1* para Realização Pessoal - B14, B11, B12, B17, B13, B8, B9, B7 -.
- *Burnout 2* para Exaustão Emocional - B6, B2, B5, B4, B3, B1 -.
- *Burnout 3* para Despersonalização - B16, B18, B10, B15 -.

Quanto à variável Contrato psicológico, a escala apresenta 3 dimensões.

O Contrato Psicológico Balanceado, Contrato Psicológico Relacional e Contrato Transacional, os resultados de SPSS apresentam 5 fatores, vai-se considerar para utilização futura como:

- Contrato Psicológico 1 - CP1, CP8, CP5, CP2, CP7, CP6, CP11, CP18, CP3 - caracteriza-se pelo conteúdo do trabalho;

- Contrato Psicológico 2 - CP22, CP15, CP29, CP23, CP17, CP19, CP21, CP24, CP25 - caracteriza-se como Progressão na Carreira;

- Contrato Psicológico 3 - CP12, CP10, CP14, CP13, CP16, CP20, CP4 , CP9 - caracteriza-se como Projeção para o Exterior;

- Contrato Psicológico 4 - CP27, CP26, CP28 – caracteriza-se como compensação e consciencialização organizacional;

- Contrato Psicológico 5 - CP31, CP32, CP30 – caracteriza-se como respeito da vida Privada.

Os valores do Alpha são excelentes para o Contrato Psicológico 1, 2 e 3, Aceitável para o Contrato psicológico 4 e Questionável para o Contrato Psicológico 5.

4 Resultados do estudo empírico

4.1 Análise Descritiva das variáveis

“A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos” (Reis, 1996: 15).

A estatística descritiva não é mais do que um conjunto de técnicas analíticas que é utilizado para sintetizar um conjunto de dados recolhidos de um estudo empírico ou investigação. Estes dados podem ser organizados, através de números, tabelas e gráficos. Esta análise leva a descrições que apresentam informações sobre a tendência central e a dispersão dos dados, assim são evidenciados os seguintes itens: o valor mínimo, valor máximo, soma dos valores, contagens, média, moda, mediana, variância e desvio padrão, podendo o investigador escolher aqueles que mais proveitosos forem e adequados para o efeito pretendido.

“Os dados são o resultado final dos processos de observação e experimentação” (Vairinhos, 1996: 21).

Na tabela 27, apresentam-se os resultados da estatística descritiva efetuada à amostra em estudo, obtiveram-se os resultados através do programa estatístico SPSS.

Tabela 27 - Estatística Descritiva da amostra em estudo

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Felicidade Subjetiva	128	1,40	5,00	3,0938	,86250
Work Family Balance	128	1,33	5,00	3,6263	,75490
Leader Member Exchange	128	1,29	5,00	3,5848	,91735
Contrato Psicológico 1	128	1,67	5,00	3,2161	,83722
Contrato Psicológico 2	128	1,11	5,00	3,2960	,87314
Contrato Psicológico 3	128	1,00	4,75	2,4521	,98527
Contrato Psicológico 4	128	1,00	5,00	3,0443	,97508
Contrato Psicológico 5	128	1,00	5,00	2,9010	1,08788
Reward System	128	1,00	5,00	2,9688	,92802
<i>Burnout 1</i>	128	1,63	5,00	3,2354	,85121
<i>Burnout 2</i>	128	1,17	5,00	3,5143	,98235
<i>Burnout 3</i>	128	1,00	4,75	2,5664	1,06181
Resiliência	128	1,33	5,00	3,0807	,87219
Comprometimento Organizacional Afetivo	128	1,33	5,00	3,4805	,74024
N válido (listwise)	128				

Os valores mínimos e máximos variam entre 1 e 5, dado que a escala de Likert utilizada foi de 5 pontos para medir todos os itens das variáveis. Os resultados aqui apresentados, resultam das variáveis compósitas que resultam da análise fatorial.

Da análise dos valores médios obtidos da tabela 27, pode-se considerar:

- A variável Felicidade subjetiva apresenta valores médios de 3.09, o que significa que a variável é adequada aos inquiridos.

- A variável *Work Family Balance* apresenta um valor médio de 3,62, um valor bastante bom, e que pode levar a crer que há um certo equilíbrio entre a vida familiar e de trabalho.

- A variável *Leader Member Exchange* apresenta um valor médio de 3,58, considerado a variável adequada aos inquiridos e com boas perspetivas entre líder e liderado.

- Os fatores considerados no Contrato Psicológico, mencionados anteriormente, contrato psicológico 1 apresenta valores médios de 3,21, Contrato psicológico 2 apresenta um valor médio de 3,29, contrato psicológico 3 apresenta um valor médio 2,45, o contrato psicológico 4 apresenta um valor médio de 3,04 e o contrato psicológico 5 apresenta um valor médio de 2,9010, perante estes valores, verifica-se que há ainda espaço para melhoria principalmente nas dimensões 3, 4 e 5. A variável Contrato psicológico adequa-se de um modo geral ao inquiridos.

- A variável *Reward System* apresenta um valor médio de 2,968, pode-se inferir que os inquiridos esperam mais do sistema de remuneração que têm.

- A variável de *Burnout* dividido nas suas três dimensões apresentam os seguintes valores médios, a dimensão burnout 1 apresenta um valor médio 3,235, a dimensão burnout 2 é de 3,514, e a dimensão Burnout 3 o valor médio apresentado é de 2,56, o que podemos inferir que a nível da dimensão realização pessoal e exaustão emocional, começa a haver alguns valores preocupantes, enquanto que a dimensão considerada despersonalização ainda não afeta estes profissionais de saúde de um modo exacerbado.

- A variável Resiliência apresenta valores médio de 3.08, o que pode indicar que o nível de resiliência dos inquiridos pode ser superior ao existente.

- Por fim a variável Comprometimento Organizacional apresenta um valor médio é de 3,48, o que pode indicar um forte comprometimento entre os profissionais de saúde e as farmácias.

Relativamente ao parâmetro de desvio padrão, o desvio padrão indica como os valores se comportam quando distantes da média, ou seja, o grau de dispersão da amostra e a probabilidade de acontecer a certa distância da média. Assim em todas as variáveis o desvio padrão é relativamente elevado, muito próximo de um. Quanto maior o desvio padrão, maior a dispersão e mais afastados da média estão os eventos extremos.

4.2 Análise de Regressão linear múltipla

Como anteriormente referido a regressão linear múltipla, permite conhecer a percentagem da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Para tal acontecer é necessário estimar os coeficientes de regressão, para estimar os coeficientes de regressão utiliza-se o método dos mínimos quadrados.

Foram também efetuados os testes dos coeficientes do modelo, através dos coeficientes de Pearson que varia entre -1 e 1, sendo que o sinal indica a relação positiva ou negativa, e coeficientes de determinação (R^2) que variam entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1 estiver, melhor o ajustamento do modelo.

Para testar a significância da regressão foi utilizado o teste F da ANOVA. Este teste é utilizado para testar a hipótese nula, ao rejeitar-se a hipótese nula, assume-se que, no mínimo uma das variáveis independentes contribui para o modelo. Rejeita-se a hipótese nula com níveis de significância inferiores a 0,05 (Reis, 2008).

Para se conseguir obter resultados que melhor expliquem o modelo, é necessário seleccionar as variáveis estatisticamente significativas, que vão compor o modelo, para isso utiliza-se o método *Step-wise* ou método passo-a-passo, seleccionam-se as variáveis que possuam significância estatística (Pestana e Gageiro, 2008).

Tabela 28 - Resultados regressão linear do modelo conceptual

Variável	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	B1	B2	B3	FS	CO
RS	0,040	-0,089	-0,040	0,092	-0,024	-	-	-	-	-
WFB	0,003	0,124	-0,049	0,109	P≥0,05	-	-	-	-	-
LMX	0,013	0,094	0,039	- 0,153	-0,088	-	-	-	-	-
RES	0,852	0,663	0,927	0,532	0,718	-	-	-	-	-
CP1	-	-	-	-	-	1,027	0,428	0,070	0,791	0,114
CP2	-	-	-	-	-	-0,019	0,275	-0,099	-0,002	0,045
CP3	-	-	-	-	-	0,016	0,145	1,028	0,204	0,037
CP4	-	-	-	-	-	-0,036	-0,218	-0,042	-0,062	-0,060
CP5	-	-	-	-	-	-0,016	-0,038	0,080	0,084	-0,059
R ²	0,846	0,484	0,675	0,241	0,314	0,993	0,239	0,996	0,926	0,041
CONST	0,414	1,151	-0,409	1,299	0,431	0,009	1,671	0,047	-0,005	2,908
TESTE F	171,706	31,342	63,806	9,757	15,537	3882,8	10,075	272,05	304,823	1,338

4.3 Discussão e análise de Resultados

Após a estimação dos diversos submodelos implícitos no modelo geral, apresenta-se a tabela 28 com os resultados da regressão linear múltipla.

A significância associada ao teste F ANOVA obteve valores inferiores a 0,05, para todos os modelos finais sig= 0,000, o que permite que se rejeite a hipótese nula para todos os modelos de regressão linear que se referem ao contrato Psicológico. Os modelos ajustam-se aos dados.

4.4 Validação das Hipóteses do modelo proposto

Os coeficientes β refletem o impacto na variável dependente quando a variável independente muda uma unidade, ou seja, fornecem uma medida de associação entre a variável dependente e variável independente.

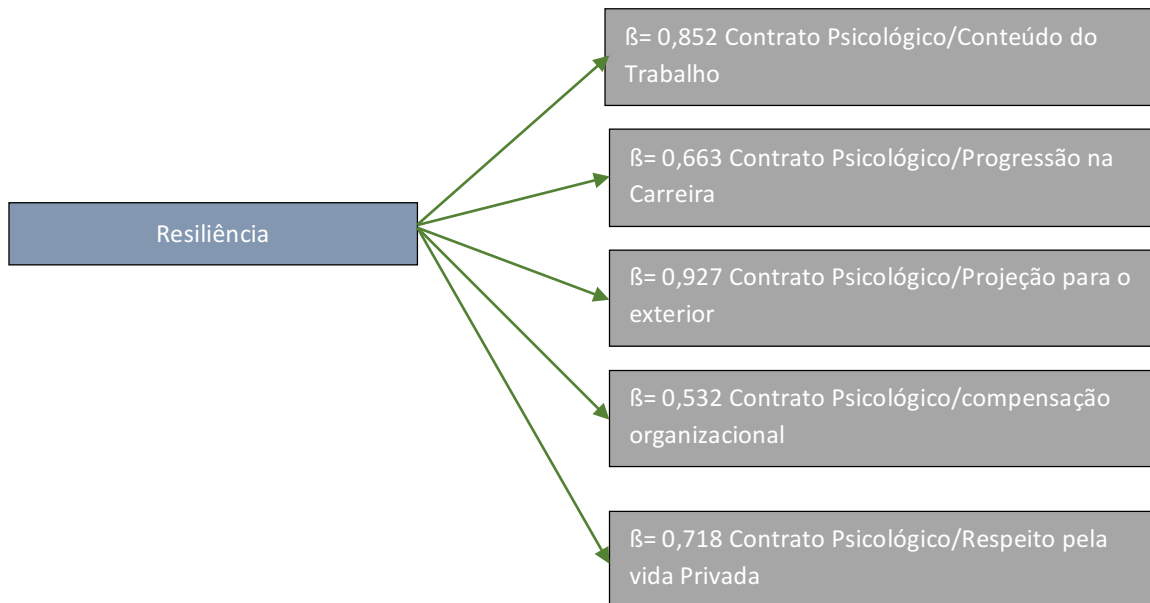
Antecedentes

Resiliência

H1: Existe uma relação positiva entre Resiliência e Contrato Psicológico.

Através dos resultados obtidos do coeficiente β , todos apresentam sinal positivo, considera-se que há uma relação positiva entre resiliência e as 5 dimensões definidas do contrato Psicológico.

Figura 7 Submodelo para antecedente Resiliência



A corroboração total desta hipótese vem anuir com a literatura no sentido, que cada vez mais, a resiliência é importante para se estabelecer um contrato psicológico consistente e viável (Hiltrop, 1996). Sendo de destacar que tem uma contribuição maior para as dimensões conteúdo do trabalho e projeção para o exterior.

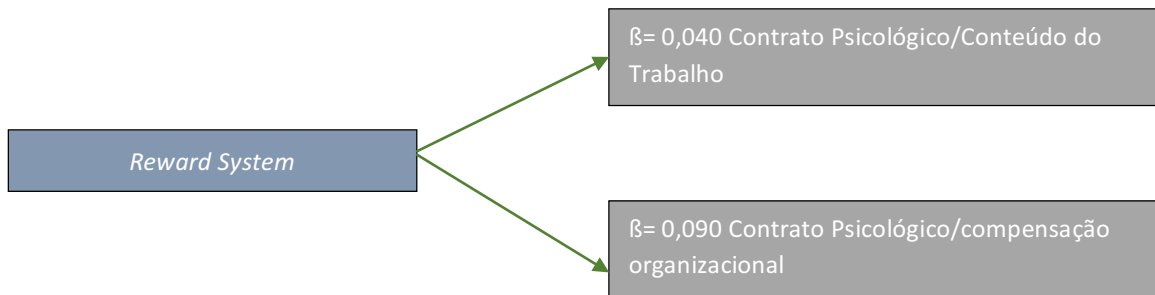
Reward System

H2: Existe uma relação positiva entre *Reward System* e Contrato Psicológico.

Através dos resultados obtidos do coeficiente β , infere-se uma relação positiva apenas para as dimensões CP1, CP4.

Para as restantes dimensões os valores dos coeficientes β , são negativos, infere-se que há uma relação negativa da variável e as dimensões do contrato psicológico.

Figura 8 - Submodelo antecedente *Reward System*



A corroboração parcial hipótese vem anuir com a literatura no sentido em que há um reforço do contrato psicológico, principalmente das dimensões de conteúdo de trabalho e compensação e consciencialização organizacional, quando as expectativas de remuneração vão de encontro ao contratado, pois os benefícios remuneratórios são considerados fonte de promessa (Rousseau e Greller, 1994).

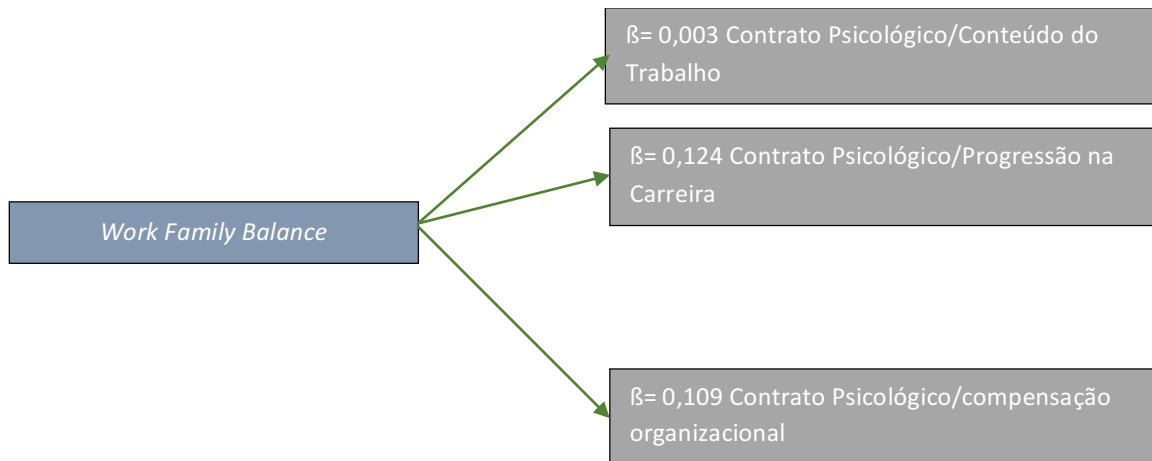
Work Family Balance

H3: Existe uma relação positiva entre *Work Family Balance* e Contrato Psicológico.

Através dos resultados obtidos do coeficiente β , infere-se uma relação positiva apenas para as dimensões CP1, CP2, CP4, o impacto desta variável tem mais significado na dimensão CP2.

As dimensões CP3, o coeficiente β é negativo, logo, infere-se uma relação negativa.. Para CP5 esta variável não tem qualquer significância.

Figura 9 - Submodelo antecedente *Work Family Balance*



A corroboração da hipótese, pode levar a inferir que quanto maior for o cumprimento das expectativas que o trabalhador tem sobre manter o equilíbrio família trabalho, maior será o reforço do contrato psicológico estabelecido. O que se verifica que quando este equilíbrio está presente as dimensões que mais beneficiam são o conteúdo do trabalho, progressão na carreira e compensação e consciencialização organizacional (Wanous, *et al* 1992).

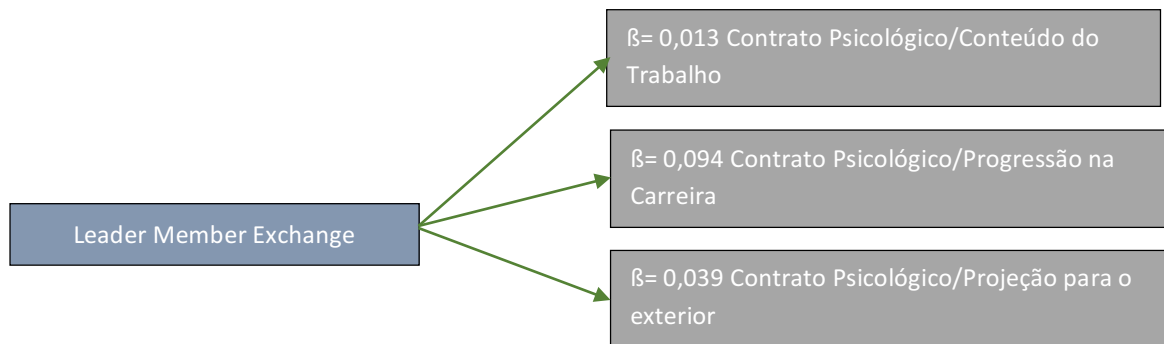
Leader Member Exchange

H4: Existe uma relação positiva entre *Leader Member Exchange* e Contrato Psicológico.

Através dos resultados obtidos do coeficiente β , infere-se uma relação positiva apenas para as dimensões CP1, CP2, CP3.

Para as dimensões CP4 e CP5, os valores de β são negativos, logo infere-se uma relação negativa.

Figura 10 - Submodelo antecedente *Leader Member Exchange*



A corroboração da hipótese, vem permitir perceber, que se houver um entendimento positivo das promessas feitas pelo supervisor e consequentemente da organização (Suazo, Turnley e Mai-Dalton, 2008) há um reforço das dimensões conteúdo no trabalho, progressão na carreira e projeção para exterior.

Quanto ao coeficiente de determinação (R^2) dos antecedentes do contrato psicológico, este permite explicar o modelo em 84,6% da variância do Contrato Psicológico/Conteúdo no trabalho, 48,4% da variância Contrato Psicológico/Progressão na carreira, 67,5% da variância do Contrato Psicológico/Projeção para o exterior, 24,1% da variância do Contrato Psicológico/Compensação organizacional e 31,4% da variância do Contrato Psicológico/respeito pela vida privada.

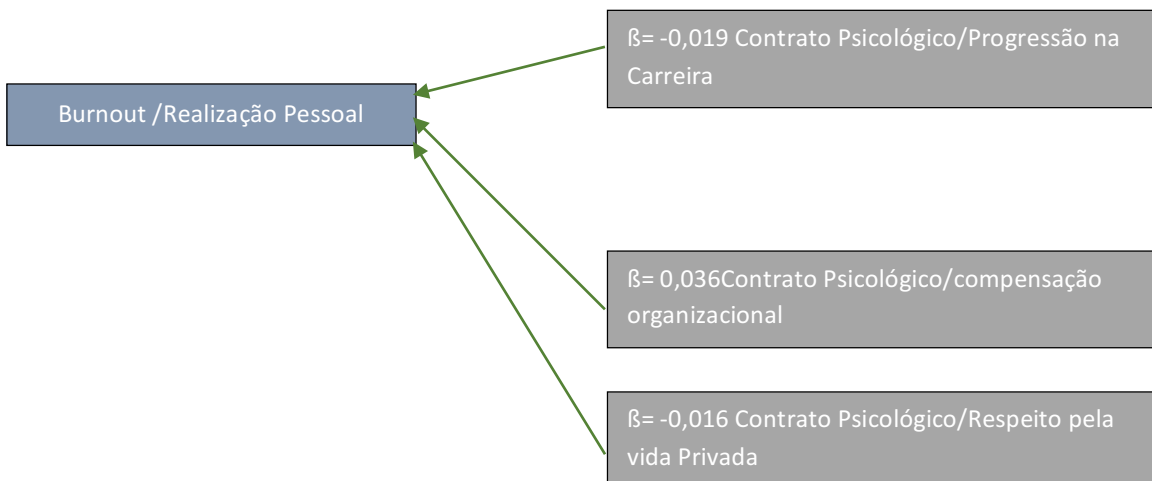
Consequentes

Burnout

H5: Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico e *Burnout*.

Através dos coeficientes β , a dimensão B1 tem uma relação negativa com CP2, CP4 e CP5, em todas as dimensões o impacto é residual, por serem valores muito próximos de zero.

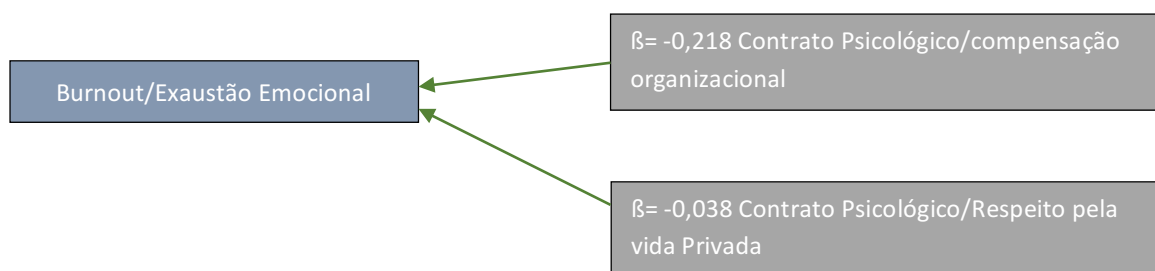
Figura 11 Submodelo B1 - Burnout/Realização Pessoal



Para a dimensão B2, há uma relação negativa entre B2 e CP4 e CP5, com maior impacto entre as dimensões B2-CP4.

Estabelece-se uma relação positiva para CP1, CP2 E CP3, sendo que o maior impacto relaciona B2 e CP1.

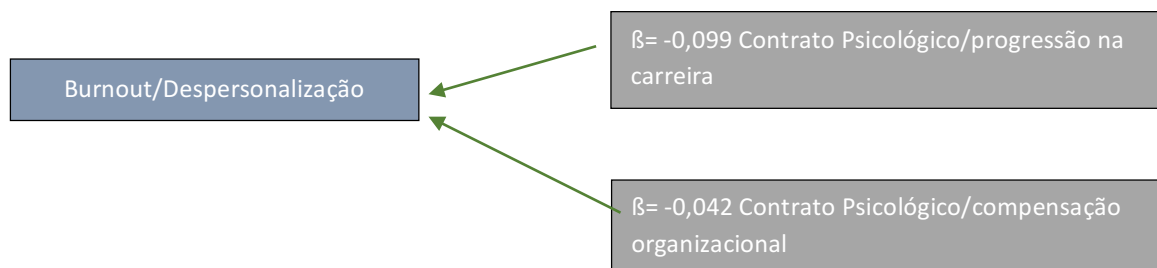
Figura 12 Submodelo B2 - Burnout/Exaustão emocional



Para a dimensão B3, há uma relação negativa entre CP2 e CP4.

Estabelece-se uma relação positiva para CP1, CP3 e CP5.

Figura 13 Submodelo B3 - Burnout/Despersonalização



Considera-se uma relação negativa entre *Burnout* e contrato psicológico, dado o teor negativo que a variável *Burnout* apresenta na literatura supra referida. A hipótese é corroborada apenas para algumas dimensões do contrato psicológico, o que pode significar que esta síndrome só está presente quando há violação destas dimensões do contrato psicológico.

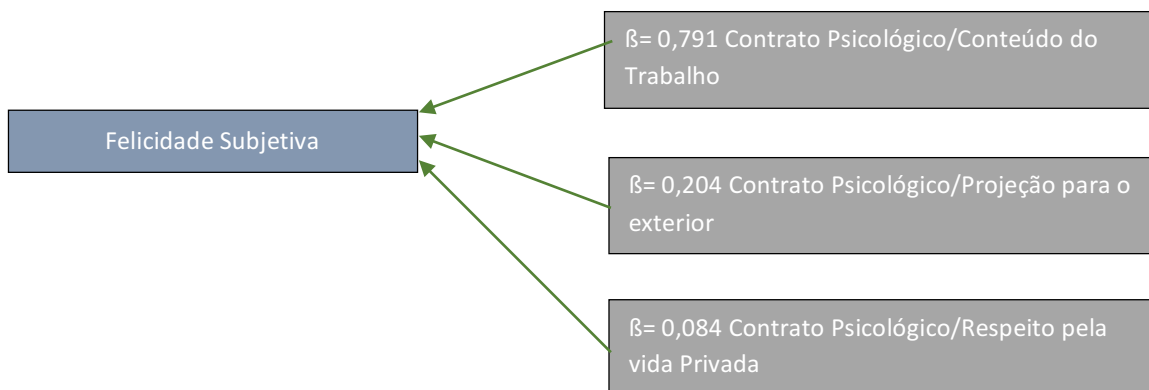
Felicidade Subjetiva

H6: Existe uma relação positiva entre Contrato Psicológico e Felicidade subjetiva.

Através dos coeficientes β , infere-se uma relação positiva com as dimensões CP1, CP3 e CP5, sendo que há um maior impacto de entre a variável e CP1.

Há uma relação negativa entre FS e CP2 e CP5.

Figura 14 Submodelo Felicidade Subjetiva



A corroboração da hipótese, principalmente com a dimensão conteúdo do trabalho, pode ter muito a ver com a profissão de que se está a tratar, as emoções positivas de poder ajudar o outro, sobrepõe-se às negativas (Albuquerque e Trocoli, 2004), havendo assim um reforço principalmente nesta dimensão.

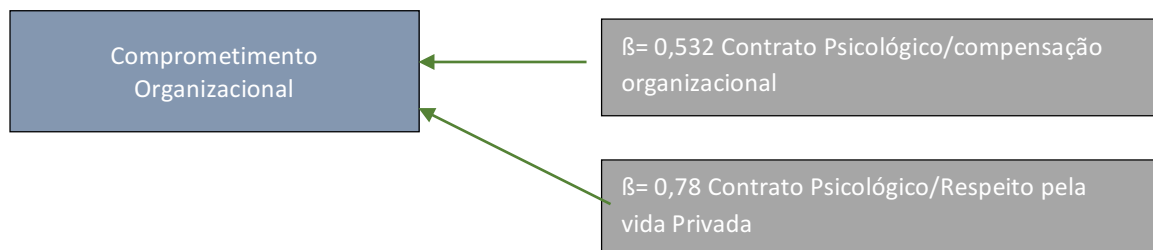
Comprometimento Organizacional

H7: Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico e comprometimento organizacional.

Através dos coeficientes β , infere-se uma relação negativa com as dimensões CP4 e CP5.

Há uma relação positiva com as restantes dimensões CP1 CP2 e CP3, embora que para estas duas últimas o impacto seja residual, dado que são valores próximos de zero.

Figura 15 Submodelo Comprometimento Organizacional



A corroboração da hipótese para a dimensão de compensação e consciencialização organizacional e respeito pela vida privada, pode sugerir uma alteração de expectativas para estas duas dimensões.

Quanto ao coeficiente de determinação (R^2) das consequências do contrato psicológico, este permite explicar o modelo em 99,3% da variância Burnout/Realização Pessoal, em 23,9% da variância Burnout/Exaustão emocional, 99,6% da variância Burnout/Despersonalização, 92,6% de variância da Felicidade subjetiva e 4,1% da variância do comprometimento organizacional.

Na tabela 29, faz-se um resumo sobre a análise feita às hipóteses em estudo

Tabela 29 - Análise das Hipóteses propostas para o modelo

Hipóteses referentes aos antecedentes Contrato Psicológico
H1: Existe uma relação positiva entre Resiliência e Contrato Psicológico – hipótese corroborada para todas as dimensões.
H2: Existe uma relação positiva entre <i>Reward System</i> e Contrato Psicológico – hipótese corroborado para as dimensões CP1 e CP4
H3: Existe uma relação positiva entre <i>Work Family Balance</i> e Contrato Psicológico – hipótese corroborada apenas para as dimensões CP1, CP2 e CP3
H4: Existe uma relação positiva entre Team Leader Exchange e Contrato Psicológico – hipótese corroborada apenas para a dimensão CP1, CP2, CP3
Hipóteses referentes aos consequentes de Contrato Psicológico
H5: Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico e <i>Burnout</i> – hipótese corroborada parcialmente.
H6: Existe uma relação positiva entre Contrato Psicológico e Felicidade subjetiva – hipótese corroborada nas dimensões CP1, CP3 e CP5
H7: Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico e comprometimento organizacional – hipótese corroborada apenas CP4 e CP5

4.5 Antecedentes e Consequentes do Contrato Psicológico (estatística aplicada)

A equação da regressão múltipla tem a forma seguinte:

$$Y_c = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k + \text{erro onde:}$$

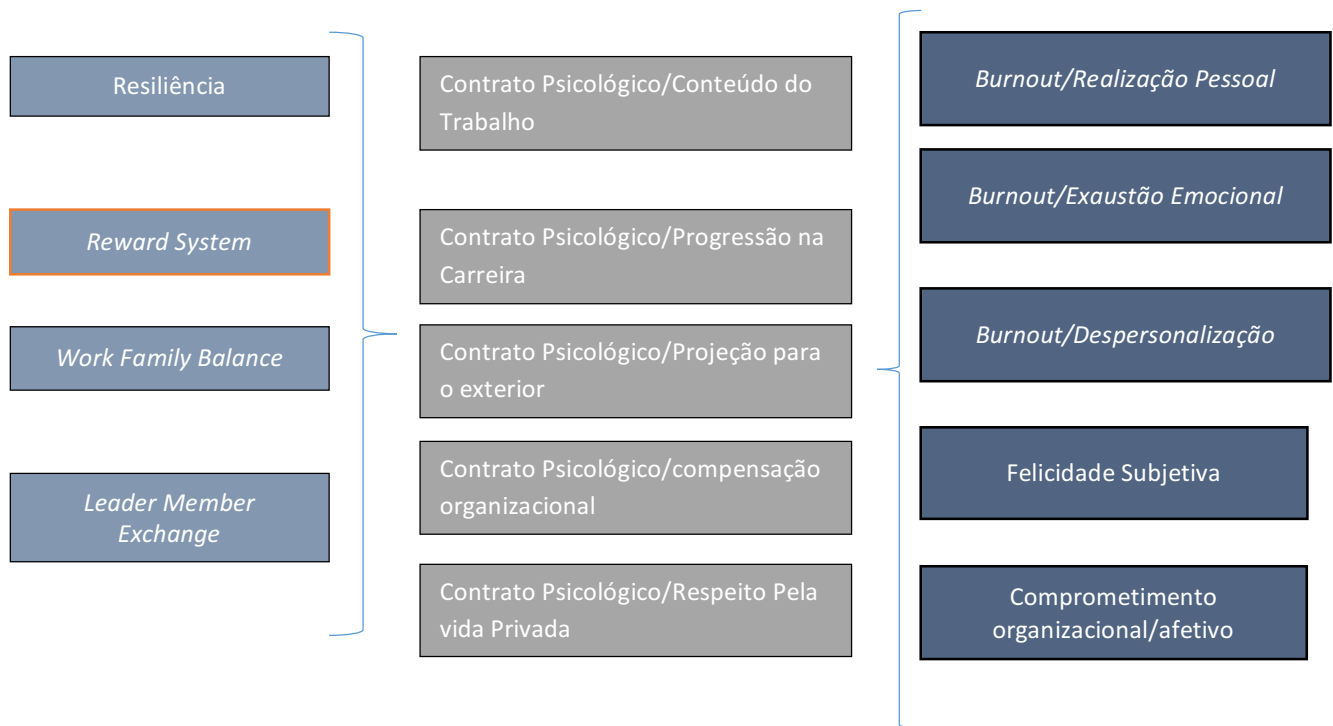
- a = intercepto do eixo y ou constante
- b_i = coeficiente angular da i-ésima variável;
- **k = número de variáveis independentes.**

As equações abaixo descritas simbolizam os modelos ajustados:

Tabela 30 - Equações relativas aos modelos ajustados dos antecedentes e consequências do Contrato Psicológico

Antecedentes
Contrato Psicológico/Conteúdo do trabalho = 0,414 + 0,040Reward System + 0,003WorkFamilyBalance + 0,013LeaderMemberExchange + 0,852Resilência + erro.
Contrato Psicológico/Progressão na Carreira = 1,151 - 0,089Reward System + 0,124WorkFamilyBalance + 0,094LeaderMemberExchange + 0,663Resilência + erro
Contrato Psicológico/Projeção para o exterior = -0,409 - 0,040Reward System - 0,049WorkFamilyBalance + 0,039LeaderMemberExchange + 0,927Resilência + erro
Contrato Psicológico/compensação organizacional = 1,299 + 0,092Reward System + 0,109WorkFamilyBalance - 0,153LeaderMemberExchange + 0,532Resilência + erro
Contrato Psicológico/Respeito pela vida privada= 0,431 - 0,024Reward System - 0,088LeaderMemberExchange + 0,718Resilência + erro
Consequências
Burnout/Realização Pessoal = 0,009 + 1,027ContratoPsicológico/Conteúdo do Trabalho - 0,019ContratoPsicológico/Progressãoacarreira + 0,016 ContratoPsicológico /projeçãoparaoexterior - 0,036ContratoPsicológico/compensação organizacional - 0,016ContratoPsicológico/Respeitopelavidaprivada +erro
Burnout/Exaustão Emocional = 1,671 + 428ContratoPsicológico/Conteúdo do Trabalho + 0,275ContratoPsicológico/Progressãoacarreira + 0,145ContratoPsicológico /projeçãoparaoexterior - 0,218ContratoPsicológico/compensação organizacional - 0,038ContratoPsicológico/Respeitopelavidaprivada +erro
Burnout/Despersonalização = 0,047 + 0,070ContratoPsicológico/Conteúdo do Trabalho - 0,099ContratoPsicológico/Progressãoacarreira + 1,028 ContratoPsicológico /projeçãoparaoexterior - 0,042ContratoPsicológico/compensação organizacional + 0,080ContratoPsicológico/Respeitopelavidaprivada +erro
Felicidade Subjetiva= -0,005 + 0,791ContratoPsicológico/Conteúdo do Trabalho - 0,002ContratoPsicológico/Progressãoacarreira + 0,204ContratoPsicológico /projeçãoparaoexterior - 0,062ContratoPsicológico/compensação organizacional +0,084ContratoPsicológico/Respeitopelavidaprivada +erro
Comprometimento Organizacional = 2.908 + 0,114ContratoPsicológico/Conteúdo do Trabalho + 0,045ContratoPsicológico/Progressãoacarreira + 0,037 ContratoPsicológico /projeçãoparaoexterior - 0,060ContratoPsicológico/compensação organizacional - 0,059ContratoPsicológico/Respeitopelavidaprivada +erro

Figura 16 - Representação gráfica do modelo ajustado dos antecedentes e consequências do contrato Psicológico



5. Conclusões

Por fim serão apresentadas as conclusões finais da dissertação, será feita uma breve discussão dos objetivos propostos bem como será discutida uma possível resposta para o problema proposto na investigação. Serão apresentadas as contribuições académicas do estudo e da pesquisa e sugestões para estudos futuros, bem como as limitações deste estudo.

5.1 Resposta aos objetivos estabelecidos

Foram Propostos cinco objetivos - Conhecer os antecedentes e consequentes contrato psicológico entre o Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina – este objetivo foi concretizado através de análises estatísticas, como análise fatorial e regressões lineares simples, onde ficou comprovado que *Reward System*, *Work Family Balance*, *Leader Member Exchange* e Resiliência podem ser considerados antecedentes e *Burnout*, Felicidade Subjetiva e Comprometimento Organizacional do contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina, todos os constructos foram estatisticamente satisfatórios.

O segundo objetivo foi propor um modelo conceptual de antecedentes e consequências de contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina, com o avançar do estudo este modelo foi ligeiramente ajustado dado que foram determinados em dois constructos várias dimensões, mais precisamente, cinco dimensões para o Contrato psicológico e 3 dimensões para *Burnout*, o que a partir daqui fez com que a análise estatística se adensasse e tivesse que ser ainda mais rigorosa.

Para o terceiro objetivo - verificar se os constructos *Reward System*, *Work Family Balance*, *Leader Member Exchange* e Resiliência, se comprovam como antecedentes ao contrato psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina – procederam-se às respetivas análises estatísticas, feita a regressão linear múltipla concluiu-se que todas as variáveis são significativas, e que embora nem todas se reflitam em todas as dimensões descritas do contrato psicológico, todas as variáveis se ajustam ao modelo.

Para o quarto objetivo - verificar se os constructos *Burnout*, Felicidade Subjetiva e comprometimento organizacional se comprovam como consequências ao contrato

psicológico entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina – o procedimento foi o mesmo que para os antecedentes, os resultados estatísticos mostraram que todas as variáveis se ajustam ao modelo.

O quinto objetivo - qual a relação que estes constructos (antecedentes e consequências) tem com o contrato psicológico que é estabelecido entre Profissionais de Farmácia de Oficina e a Farmácia de Oficina – foi o mais difícil de auferir e por isso as conclusões vão ser apresentadas na tabela 30.

Tabela 31 - Conclusões sobre a relação entre antecedentes e consequências do Contrato Psicológico

Hipóteses referentes aos antecedentes Contrato Psicológico
Existe uma relação positiva entre Resiliência e Contrato Psicológico em todas as dimensões.
Existe uma relação positiva entre <i>Reward System</i> e Contrato Psicológico dimensão conteúdo do trabalho.
Existe uma relação positiva entre <i>Reward System</i> e Contrato Psicológico dimensão compensação e consciencialização organizacional.
Existe uma relação positiva entre <i>Work Family Balance</i> e Contrato Psicológico dimensão conteúdo do trabalho.
Existe uma relação positiva entre <i>Work Family Balance</i> e Contrato Psicológico dimensão progressão na carreira.
Existe uma relação positiva entre <i>Work Family Balance</i> e Contrato Psicológico dimensão projeção para o exterior.
Existe uma relação positiva entre Team Leader Exchange e Contrato Psicológico dimensão progressão na carreira.
Existe uma relação positiva entre Team Leader Exchange e Contrato Psicológico dimensão projeção para o exterior.
Hipóteses referentes aos consequentes de Contrato Psicológico
Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico dimensão progressão na carreira e <i>Burnout</i> dimensão realização pessoal

Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico dimensão compensação e consciencialização organizacional e <i>Burnout</i> dimensão realização pessoal
Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico respeito pela vida privada e <i>Burnout</i> dimensão realização pessoal
Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico dimensão compensação e consciencialização organizacional e <i>Burnout</i> dimensão exaustão emocional
Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico dimensão respeito pela vida privada e <i>Burnout</i> dimensão exaustão emocional
Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico dimensão progressão e <i>Burnout</i> dimensão despersonalização.
Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico dimensão compensação e consciencialização organizacional e <i>Burnout</i> dimensão despersonalização
Existe uma relação positiva entre Contrato Psicológico dimensão conteúdo do trabalho e Felicidade subjetiva – hipótese corroborada nas dimensões CP1, CP3 e CP5
Existe uma relação positiva entre Contrato Psicológico dimensão projeção para o exterior e Felicidade subjetiva.
Existe uma relação positiva entre Contrato Psicológico respeito pela vida privada e Felicidade subjetiva.
Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico dimensão compensação e consciencialização organizacional e comprometimento organizacional afetivo.
Existe uma relação negativa entre Contrato Psicológico dimensão respeito pela vida privada e comprometimento organizacional afetivo.

5.2 Contribuições académicas

Os constructos utilizados neste estudo, nunca foram utilizados anteriormente, o que leva a crer que é uma área de estudo que necessita de mais iniciativa e pesquisa, principalmente ao nível do setor privado. Os estudos feitos até à data, são elaborados a partir de profissionais de saúde que exercem funções em instituições públicas. Relacionar o contrato psicológico com as variáveis escolhidas foi um desafio, dado que poderiam ter

sido escolhidas muitas outras, assim este estudo abre caminho para se poderem utilizar novas variáveis, que possam estar ainda mais relacionadas com os profissionais de saúde e o setor privado.

5.3 Limitações da Pesquisa

O questionário efetuado foi elaborado para um setor muito específico, não se podendo generalizar os resultados. A amostra é relativamente pequena e de conveniência, o modelo envolve muitas variáveis, o que pode tornar a sua interpretação mais difícil.

Dado que o modelo foi construído sem base noutra já testado, toda a pesquisa e elaboração do questionário obrigou à consulta de vários livros, *papers* e publicações, e nem sempre é fácil conseguir conciliar tanta informação de modo a obter o melhor modelo e a melhor explicação para o mesmo, no entanto não deixa de ser desafiante.

5.5. Sugestões para futuros estudos

A reformulação do modelo proposto é uma opção que gostaria de ver seguida, e a forma como foram inquiridas as pessoas, embora possa ter sido a mais célere e prática não foi a mais assertiva nem conclusiva, o que deveria eventualmente ser feito através de entrevista e a um maior número de pessoas, considerar outras variáveis explicativas

6. Bibliografia

Abiola, A., e C. Ajila. (2004). "Influence of Rewards on Work Performance in a Organization." *Kamla-Raj Enterprises Journal of Social Sciences* 8: 7-12.

Aguiar, Hipólito António de. (2009). *A Gestão da Farmácia - Ultrapassar os Novos Desafio*. Lisboa: Hollyfar.

Anzorena, Claudia. (2008). *Estado y division sexual de trabajo: Las relaciones de genero em las nuevas condiciones del mercado laboral*. Venezuela: Utopia e Práxis Latinoamericana.

Argyris, Chris. (1960). *Understanding organizational behavior*. Illinois: Dorsey Press.

Armstrong, Michael, e Duncan Brown. (2006). *Strategic Reward: How Organizations add Value Through Reward*. London: Kogan Page Publishers.

Barbosa, A., e A. Guimarães. (2005). "Síndrome de Burnout: Relações com o comprometimento afetivo entre gestores de organização estatal." *Revista de Administração Mackenzie* 157-179.

Barnett, Rosalind C. (1998). *Toward a review and reconceptualization of the work/family literature*. United States , Maio.

Bohlander, G., e S. Snell e A. Sherman. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Bonanno, G. (2004). "Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?" *Psychological Trauma* 101-113.

Brandão, Rita Marques. s.d. "Conceitos Básicos de Estatística - Universidade dos Açores." www.pgarrao.uac.pt/IntEstatistica_08_09/AcetatosCap0.pdf . Acedido em 4 de Junho de 2017. http://www.pgarrao.uac.pt/IntEstatistica_08_09/AcetatosCap0.pdf.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

Cabral, Célia, e João Rui Pita. (2015). *Sinopse da História da Farmácia. Cronologia*. Coimbra: Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX da Universidade de Coimbra - CEIS20 .

Camara, P, P Guerra, e Rodrigues J. (2010). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. LISBOA: Dom Quixote.

Carlson, Dawn S., Joseph G. Grzywacz, e Suzanne Zivnuska. (2010). "Is Work-family balance more than conflict and enrichment? - NCBI - NIH." <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/...>Pubmed Central>. 9 de Fev. Acedido em 21 de Março de 2017.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2818261/pdf/nihms151621.pdf>

Carter, S.D. (2004). "Reexamining the temporal aspects of affect: Relationships between repeatedly measured affective state, subjective well-being, and affective disposition." *Personality and Individual Differences* 381-391.

Castanheira, F. (2013). *A relação entre resiliência e a vulnerabilidade ao stresse: um estudo numa organização de práticas positivas*. Leiria: Instituto Superior de Linguas e Administração.

Castanheira, L, e A. Caetano. (1999). "Dimensão Contrato Psicológico." *Psicologia* 13: 99-125.

Chagas, Anivaldo Tadeu Roston. (2000). *O questionário na pesquisa científica*. Moodle UFSC. Acedido em 29 de março de 2017. https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255609/mod_resource/content/0/O_questionari ona_pesquisacientifica.pdf.

Chambel, Maria José, e Fernando. Oliveira-Cruz. (2012). "A ruptura do contrato psicológico e o desenvolvimento do burnout: um estudo longitudinal com militares em missão de paz." *Revista de Psicologia Militar* 21: 9-30.

CHAMBEL, Maria José. (2014) "Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional." *Psicologia organizacional: conceitos e práticas*. 1. ed. Porto: Lidel,. p. 119-140.

Churchill, J., e A. Gilbert. (1999). *Marketing Research: Methodology Foundation 8th Ed.* Orlando: The Dryden Press.

Confederação das Organizações Familiares da União Europeia. (2015). "European Reconciliation Package | COFACE ." *www.coface-eu.org*. Acedido em 21 de 05 de 2017. <http://www.coface-eu.org/resources/european-reconciliation-package/>.

Coyle-Shapiro, J. A., e J. Neuman. (2004). "The Psychological Contract and Individual Differences: The role of exchange and creditor ideologies." *Journal of Vocational Behaviour* 150-164.

Coyle-Shapiro, J. A., e M. Parzefall. (2008). *Psychological contracts*. Editado por Cary L. Cooper e Julian Barling. London: Sage Publications.

Cunha, M. P., A. Rego, Cunha R. C., e C. Cabral-Cardoso. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.

Dansereau, F., J. Cashman, e G. Graen. (1973). "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers." *Organizational Behaviour and Human Performance* 13.

Davel, Eduardo, e Sofia Vergara. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.

DeCenzo, David A., e Stephen P. Robbins. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Dias, José Pedro Sousa. s/d. "História - Ordem dos Farmacêuticos." *Ordem dos Farmacêuticos*. s/d de s/d. Acedido em 3 de Abril de 2017.

http://www.ordemfarmaceuticos.pt/scid//ofWebStd_1/defaultCategoryViewOne.asp?categoryId=1900.

Diener, E. (1994). "Assessing subjective well-being: Progress and opportunities." *Social Indicators Research* 31: 103-157.

Diener, E. (2006). "Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill being." *Applied Research in Quality of life* 1: 151-157.

Donladson, S., e A. Blanchard. (1995). "The seven health practices, well-being and performance at work: Evidence for the value of reaching small and underserved worksites." *Preventive Medicine* 24: 1995.

Douglas, S. P., e C. S. Craig. (2007). "Collaborative and iterative translation: an alternative approach to back translation." *Journal of International Marketing* 15: 30-43.

Edwards, Jeffrey R., e Nancy P. Rothbard. (2000). "Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs." *The Academy of Management Review* 25: 178-199.

Eisenberger, R., I. Sucharski, L. Rhoades, F. Stinglhamber, e C. Vandenberghe. (2002). "Perceived supervisor support: Contribution to perceived organizational support and employee retention." *Journal of Applied Psychology* 87: 565-573.

Eurofound. (2014). "Psychosocial risks in Europe: prevalence and strategies for prevention." www.eurofound.europa.eu. European Union. Acedido em 21 de 05 de 2017. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443en_0.pdf.

França, A. C. L. (2006). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Saraiva.

Freudenberger, HJ. 1974. "Staff burn-out." *J. Soc Issues* 159-165.

Garcia, Cátia Pereira. s/d. "Resiliência . Utad.pt." www.utad.pt/vPT/Area2/autad/tutoria/Documents/resiliencia.pdf. s/d de s/d. Acedido em 13 de maio de 2017. <http://www.utad.pt/vPT/Area2/autad/tutoria/Documents/resiliencia.pdf>.

George, D., e P. Mallery. 2003. *SPPS for windows step by step: a simple guide and reference*. Boston: Allyn and Bacon.

Gerstner, C. R., e D. V. Day. (1997). "Meta-Analytica review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues." *Journal of Applied Psychology* 827-844.

Gibney, T., e W. Scott. 2011. "Psychological contracts and organization identification: the mediating effects of perceived organizational support." *Journal Labour Res* 254-281.

Graen, G, e M Uhl-Bien. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leade-member exchange (LMX) theory of theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. ." *The Leadership Quarterly* 219-247.

Guest, David E. (2004). "The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract." *Applied Psychology: An Internacional Review* 53: 541-555.

Gunfeld, E., e J. T. Tahelan. (2000). "Cancer Care Workers in Ontario: prevalence of burnout, job stress and job satisfaction." *CMAJ* 25: 166-169.

Hair, J. F., W. C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, e R. L. Tatham. (2009). *Análise Multivariada de dados*. Louisiana: Bookman.

Hiltrop, Jean M. (1996). "Managing the changing psychological contract." *Employee Relations* 18: 36-40.

Ilies, R., J. D. Nahrgang, e F. P. Morgeson. (2007). "Leader-member exchange and citizenship behaviours: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 269-277.

Knights, J. A., e B. J. Kennedy. (2005). "Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants." *Applied HRM Research* 10: 57-72.

Kotler, Philip, e Lane Keller. Kevin. (2006). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Kotter, J.P. (1973). "The psychological contract: managing the joining up process." *California Management Review*, 91-99.

Lakatos, Eva Maria., e Marina de Andrade. Marconi. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica, 7ª ed.* São Paulo: Atlas.

Levinson, H., H.J. Mandl, K.J. Munden, Price C.R., e Solley C.M. (1963). *Men, management and mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.

Lima, L. (2000). *Atitudes: Estrutura e mudança In: Vala, J.; Monteiro M. Ed Psicologia Social*. Fundação Caloust Gulbenkian.

Loi, R., Y. Mao, e H. Ngo. (2009). "Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange." *Management and Organizational Review* 5: 401-422.

Luhmann, M., W. Hofmann, M. Eid, e R.E. Lucas. (2011). "Subjective Well-Being and adaptation to Life Events: a meta-analysis." *Journal of Personality and Social Psychology* 592-616.

Lyubomirsky, S., e H. Lepper. (1999). "A measure of subjective happiness: preliminary reliability and construct validation." *Social Indicators Research* 46: 137-155.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa e Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman .

Maslach, C, e S. Jackson. (1991). *Maslach Burnout Inventory*. Editado por Consulting Psychologist Press. Manual 2nd ed. Palo Alto, Ca.

Maslach, C., e S. Jackson. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Occupational Behavior* 99-113.

Maslach, C., S. Jackson, e M. Leiter. (1991). *The Maslach Burnout Inventory*. 3ª ed. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., W. B. Schaufeli, e M. P. Leiter. (2001). "Job Burnout." *Annual Reviews of Psychology* 52: 397-422.

Massey, C. 2000. "Strategic Reward Systems." *Flexible Pay* (Prentice Hall) 160-178.

Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho em empresas hoteleiras*. Tese de doutoramento, USP Sao Paulo.

Meyer, J., e L. Herscovich. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model." *Human Resource Management Review* 11: 299-326.

Morrison, Elizabeth Wolfe, e Sandra L. Robinson. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops ." *The Academy of Management Review* 22: 226-256.

Mowday, Richard T.; Steers, Richard M.; Porter, Lyman W. (1979). «The measurement of organizational commitment». *Journal of vocational behavior*. **14** (2): 224–247. Consultado em 13 de Julho de 2017.

Nascimento, J. L., A. Lopes, e M. Salgueiro. (2008). "Estudo sobre a validação do Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto Português." *Comportamento Organizacional e Gestão* 14: 115-133.

Pais-Ribeiro, J. (2012). "Validação transcultural da escala de felicidade subjetiva de Lyubomirsky e Lepper." *Psicologia, Saúde & doenças* 13: 157-168.

Pestana, M.H., e J. N. Gageiro. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Vol. 1. Lisboa: Edições Sílabo.

Pita, Rui. (2000). *História da Farmácia*. Coimbra: Minerva.

Poelmans, S., e P. Caligiuri. 2008. *Harmonizing work family and personal life. From policy to practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Raja, U., G. Johns, e F. Ntalianis. (2004). "The impact of personality on psychological contracts." *Academy of Management Journal* 47: 350-367.

Rego, A. (2003). "Comprometimento organizacional e ausência psicológica. Afinal quantas dimensões." *Revista de Administração de Empresas* 2: 1-13.

Reis, E. (1996). *Estatística descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, Elizabeth.(2008). *Estatística Descritiva* . Edições Sílabo .

Robbins, Stephen P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Petrópolis: Ed. Pearson Education do Brasil.

Robinson, S. L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract." *Administrative science quarterly* 14: 31-46.

Robinson, S. L., M.S. Kraatz, e D. Rousseau. (1994). "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study." *Academy of Management Journal* 37: 137-152.

Rodrigues, A, E.M.L. Assmar, e B Jablonski. (2003). *Psicologia Social*. Vol. 22º edição. Petrópolis: Editora Vozes.

Rosa, C, e M. S. Carlotto. (2005). "Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar." *Revista da Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar* 8: 1-15.

Rousseau, Denise M. (2004). *Psychological Contracts in the Work Place: Understanding the Ties That Motivate*. Pensilvania, 1 de Fevereiro.

Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Pittsburgh: Sage Publishing.

Rousseau, Denise M. 2000. *The psychological contract inventory*. Pittsburg: PA.

Rousseau, Denise M., e M. Greller. (1994). "Human resource practices: administrative contract makers." *Humana Resource Management* 385-401.

Rousseau, Denise M., Edward Ridolfi, e John Hater. (1996). "Changing the deal while keeping the people." *Academy of Management* 10: 50-61.

Rubery, J., J. Earnshaw, M. Marchington, F.L. Cooke, e S. Vicent. (2002). "Changing organizational forms and the employment relationship." *Journal of Management Studies* V.39: 645-672.

Sambrook, S. e Wainwright, D. (2010). "*The psychological contract: who's contracting with whom? Towards a conceptual model.*" United Kingdom: Bangot University.

Scandura, G. B., e T. A. Graen. (1984). "Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention." *Journal of Applied Psychology* 428-436.

Schalk, R. e Freese, C. (1997). "New facets of commitment in response to organizational change: research trends and Dutch experience". In C. L. Cooper e D. M. Rousseau eds, *Trends in organizational behaviour*. San Francisco: John Wiley e Sons.

Smith, B. W., J Dalen, K. Wiggins, E. Tooley, P. Christopher, e J. Bernard. (2008). "The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back." *International Journal of Behavioral Medicine*. 194-200.

Stein, M. (2008). "Resilience and young people leaving ." *Child Care in Practice* 35-44.

Suazo, M. M., W. H. Turnley, e R. R. Mai-Dalton. (2008). "Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach." *Journal of Managerial Issues* 295-312.

Tett, R., e J. Meyer. (1993). "Job Satisfaction, Organizational commitment, turnover intentions and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings." *Journal of Personal Psychology* 46: 259-293.

Vairinhos, V. M. (1996). *Elementos de probabilidade estatística*. Lisboa: Universidade Aberta.

Veenhoven, R. (1997). "Advances in understanding happiness." *Revue Quebecoise de Psychologie* 18: 29-74.

Ven, Cyril van de. (2004). *The psychological contract: a big deal?* Netherlands.

Vieira, H. C., A. E. Castro, e V. F. Schuch JR. (2010). *O uso dos questionários via e-mail em pesquisas académicas sob a ótica dos respondentes*. setembro. Acedido em 29 de Março de 2017.

http://www.pucrs.br/famat/viali/tic_literatura/artigos/outros/questionarios.pdf.

Voydanoff, P. 2002. "Linkages between the work family interface and work, family and individual outcomes: an integrative model." *Journal of Family Issues* 138-164.

Wanous, J.P., Poland T. D., S.L. Premack, e K.S. Davis. (1992). "The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis." *Journal Applied Psychology* 288-97.

Yunes, M.A.M, e H. Szimanski. (2001). "Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas." *Resiliência e educação* 13-42.

Zapf, D. 2002. "Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations." *Human Resource Management Review* 237-268.