



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
Gestão de Recursos Humanos

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

EFEITOS DA QUEBRA DO CONTRATO PSICOLÓGICO NO SETOR DA
HOTELARIA

ANA CAROLINA JESUS VIEGAS VALENTE

JULHO - 2026



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

Gestão de Recursos Humanos

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**EFEITOS DA QUEBRA DO CONTRATO PSICOLÓGICO NO SETOR DA
HOTELARIA**

ANA CAROLINA JESUS VIEGAS VALENTE

SUPERVISÃO:
MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE

JULHO - 2026

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta etapa da minha vida académica, não poderia deixar passar em branco, os agradecimentos especiais a todos os que me acompanharam e viram crescer.

Um primeiro agradecimento à minha orientadora, Prof.^a Doutora Pilar Mosquera, que desde o início esteve comigo e me apoiou nesta jornada, partilhou o seu conhecimento e experiência e se disponibilizou para me ajudar.

Aos meus amigos, àqueles que já vêm da pré-história, Maria Inês, Margarida, vocês têm sido como irmãs para mim, obrigada por me terem mostrado que a luz ao fundo do túnel sempre existirá. Aos amigos que fui fazendo durante o mestrado, só vos tenho de agradecer por terem me sempre apoiado perto ou longe. Àqueles que me acolheram no Algarve, obrigada, o semestre não teria sido o mesmo sem vocês. Bruna, só tenho a agradecer por teres sempre acreditado em mim. Marta, sem ti, não teria sido possível fazer todas as viagens de Lisboa para o Algarve e poder-me focar nos estudos durante o 1º ano, um obrigada não chega por tudo. Alina, Nicole, obrigada por todo o apoio e ajuda que me deram durante este ano de trabalho, foi fundamental.

À minha família, Mana, obrigada por, até a 1000 km de distância, me apoiares e acreditares no meu potencial, e a quem está do outro lado do oceano, Carina, obrigada por nunca teres deixado de acreditar em mim, por, até com 4 horas de diferença e um oceano entre nós, sempre me teres atendido e ajudado nas horas de maior aperto.

Um agradecimento especial aos meus avós, vocês os três foram sempre um exemplo de força, resiliência e trabalho árduo, obrigada por tudo o que fizeram por mim. Aos meus pais, sem vocês não estaria onde estou hoje; nem sempre foi fácil, nem sempre será, mas sei que vos terei sempre seja nos momentos felizes ou para me apoiar e amparar nas quedas, obrigada!

E, por fim, obrigada àquele que tem sido a minha base, um verdadeiro companheiro e parceiro, que nunca me deixou desistir e sempre acreditou em mim, ouviu os meus lamentos e, mesmo sem compreender muitas vezes o que significavam, nunca deixou de me apoiar e sempre procurou as melhores palavras para me confortar. Obrigada, amor, por estares quando mais precisei e, quando pensei que nada disto ia ser possível, tu levantaste-me e puseste-me de volta no caminho.

GLOSSÁRIO

CO – Cinismo Organizacional

EVL - *Exit, Voice and Loyalty*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HPWPs - *High-Performance Work Practices*

PRH - Práticas de Recursos Humanos

QCP – Quebra do Contrato Psicológico

Sig – Significância

RESUMO

Devido às especificidades do setor hoteleiro torna-se imprescindível assegurar uma gestão eficaz dos recursos humanos e a implementação de estratégias operacionais robustas capazes de mitigar desafios como a alta rotatividade do setor, a intensa exigência operacional e a forte sazonalidade. Para tal, é fundamental considerar os compromissos estabelecidos entre colaborador e organização que vão além do contrato formal. Torna-se, assim, relevante analisar o contrato psicológico desenvolvido pelos colaboradores, bem como os fatores que o moldam e as respetivas consequências.

Neste estudo adotou-se uma metodologia quantitativa, baseada na aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra de 119 trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal, recrutados através da técnica de amostragem *snowball*. O objetivo do estudo consistiu em analisar em que medida as práticas de recursos humanos influenciam a perceção de quebra do contrato psicológico, bem como examinar as reações dos colaboradores a essa perceção, nomeadamente ao nível das suas atitudes e comportamentos no trabalho.

Verificou-se que a formação é a prática de recursos humanos que os colaboradores mais valorizam e que mais influência a perceção de quebra do contrato psicológico. Verificou-se ainda que a quebra do contrato psicológico está positivamente relacionada com a intenção de saída e com o cinismo organizacional.

Este estudo evidenciou que a quebra do contrato psicológico, embora predominantemente associada na literatura ao aumento da intenção de saída, pode também dar origem a estratégias alternativas de permanência na organização. Nesse sentido, torna-se fundamental que as organizações hoteleiras implementem políticas de retenção que promovam a valorização dos trabalhadores, nomeadamente através da oferta de oportunidades de formação e do desenvolvimento profissional e pessoal.

Palavras-chave: Cinismo Organizacional; Contrato psicológico; Modelo EVL; Práticas de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Due the specific characteristics of the hospitality sector, it is essential to ensure effective human resources management and the implementation of robust operational strategies capable of mitigating challenges such as high staff turnover, intense operational demands and strong seasonality. To this end, it is essential to consider the commitments established between the employee and the organisation that go beyond the formal contract. Therefore, it is important to analyse the psychological contract formed by employees, as well as the factors that shape it and their respective consequences.

In this study, a quantitative methodology was adopted, based on the application of a survey to a sample of 119 workers in the hotel sector in Portugal, recruited using the snowball sampling technique. The aim of the study was to analyse the extent to which human resources practices influence the perception of a breach of the psychological contract, as well as to examine employees' reactions to this perception, particularly in terms of their attitudes and behaviour at work.

The study found that training is the human resources practice that employees value most highly and that has the greatest influence on their perception of a breach of the psychological contract. It also found that a breach of the psychological contract is positively correlated with turnover intention and organisational cynicism.

This study has highlighted that a breach of the psychological contract, whilst predominantly associated in the literature with an increase in turnover intention, can also give rise to alternative strategies for remaining with the organisation. In this regard, it is essential that hospitality organisations implement retention policies that promote the appreciation of staff, particularly by offering opportunities for training and professional and personal development.

Keywords: EVL model; Human resources practices; Organisational cynicism
Psychological contract; Turnover Intention;

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO	1
II.	REVISÃO DE LITERATURA.....	4
1.	O CONTRATO PSICOLÓGICO.....	4
2.	A QUEBRA DO CONTRATO PSICOLÓGICO.....	5
2.1.	<i>Antecedentes da quebra do contrato psicológico</i>	5
3.	PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
3.1.	<i>A perceção e impacto das práticas de GRH pelos colaboradores</i>	7
3.2.	<i>Relação entre a perceção das práticas de GRH e a quebra do contrato psicológico</i>	8
4.	CONSEQUÊNCIAS DA QUEBRA DO CONTRATO PSICOLÓGICO	9
4.1.	<i>Modelo Exit, Voice and Loyalty (EVL)</i>	10
4.2.	<i>Cinismo Organizacional</i>	11
III.	METODOLOGIA	12
1.	PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO.....	12
2.	AMOSTRA	13
3.	INSTRUMENTOS DE MEDIDA	15
IV.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	17
1.	AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE MEDIDA.....	17
2.	ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	19
2.1.	<i>Análise Multi-grupos</i>	23
3.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	24
V.	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	28
	REFERÊNCIAS	32
	ANEXOS.....	40



Anexo 1. <i>Inquérito</i>	40
---------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo conceptual de investigação	12
FIGURA 2 - Modelo Estrutural Final	20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA	14
Tabela II. FIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS	18
Tabela III. VALIDADE DISCRIMINANTE	18
Tabela IV. EFEITOS DIRETOS SIGNIFICATIVOS	22
Tabela V. EFEITOS INDIRETOS SIGNIFICATIVOS	23
Tabela VI. PODER EXPLICATIVO E RELEVÂNCIA DO MODELO	23

I. INTRODUÇÃO

O setor da hotelaria e turismo representa uma das principais atividades económicas em Portugal, sendo uma fonte geradora de emprego e dinamização económica do país. Segundo o INE, em 2025, Portugal empregou cerca de 394,7 mil funcionários neste setor. Contudo, a hotelaria caracteriza-se por níveis elevados de rotatividade, decorrentes das exigências inerentes ao trabalho (Xu et al., 2022), o que pode potenciar a intenção de saída dos colaboradores (Weerakit et al. 2025).

Neste contexto, a gestão de recursos humanos no setor assume particular complexidade, uma vez que, para além da necessidade operacional é também necessário responder à forma como as práticas de recursos humanos (PRH) são percecionadas pelos colaboradores. Diversos autores, tem vindo a demonstrar a importância das PRH pelo significado que lhes é atribuído pelos colaboradores, uma vez, que diferentes colaboradores tendem a percecionar de diferentes formas as PRH (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008; Martin et al. 2021). Para além de ser importante compreender a forma como as PRH são percecionadas pelos colaboradores importa ainda identificar como é que as reações às mesmas podem influenciar os seus comportamentos (Aggarwal & Bhargava, 2009; Nishii et al., 2008). Daí a necessidade de considerar o conceito de contrato psicológico como mecanismo que permite explicar de que forma as perceções das PRH podem influenciar as reações individuais.

O conceito de contrato psicológico surgiu em 1960 com Argyris, sendo posteriormente definido por Rousseau (1989) como um conjunto de crenças individuais relativas a obrigações recíprocas entre o indivíduo e a organização. Por um lado, os colaboradores tendem a desenvolver expectativas relativamente ao que a sua organização lhes deve proporcionar e, por outro lado, as organizações esperam que exista retribuição da parte dos seus colaboradores (Rousseau, 1989). Quando as expectativas correspondem existe um fortalecimento da relação laboral, ao passo que, se as mesmas não forem correspondidas, o colaborador pode percecionar quebra do contrato psicológico (QCP) com possíveis consequências negativas tanto para a organização como para o trabalhador (Robinson & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997).

A literatura tem vindo a evidenciar a influência do contrato psicológico como antecedente de diferentes atitudes e comportamentos (Turnley & Feldman, 1999). No

entanto, os estudos existentes, em particular no setor hoteleiro, tendem a analisar os efeitos da quebra do contrato psicológico de forma isolada. Neste sentido, no presente estudo procurar-se avaliar os efeitos simultâneos da quebra do contrato psicológico em diferentes respostas dos colaboradores - intenção de saída (*exit*), voz (*voice*) e lealdade (*loyalty*) – seguindo o modelo EVL, desenvolvido por Hirschman (1970). A literatura tem vindo a relacionar o contrato psicológico com o desenvolvimento de cinismo organizacional (CO) (Andersson, 1996; Chiaburu et al. 2013). Contudo a utilização do modelo EVL e do CO no mesmo modelo de investigação como reações dos colaboradores à QCP no setor hoteleiro em Portugal permanece escassa. Consequentemente o presente estudo pretende colmatar esta lacuna incluindo o CO no modelo de investigação. Segundo Dean et al. (1998), este comportamento é caracterizado como uma atitude negativa tendo sentimentos de descrença e desconfiança conectados a si.

No contexto português, verifica-se uma escassez de estudos que explorem a relação entre o contrato psicológico e os comportamentos dos colaboradores, o que restringe a análise e a compreensão aprofundada deste fenómeno a nível setorial e nacional. Este estudo pretende assim colmatar essa lacuna.

Assim, o presente estudo pretende contribuir para uma compreensão mais abrangente dos diferentes efeitos do contrato psicológico no setor hoteleiro, propondo um modelo que avalia os efeitos da perceção das práticas de recursos humanos (PRH) em diferentes respostas dos colaboradores, tendo o contrato psicológico como mediador nessa relação.

De uma forma prática, este estudo permitirá aos gestores e profissionais da área de recursos humanos bem como para os líderes do setor hoteleiro, compreender a importância das PRH e as suas implicações nos trabalhadores, ao compreender os fatores que contribuem para o desalinhamento das expectativas e consequentemente a quebra do contrato psicológico, será possível criar estratégias eficazes de forma a mitigar as reações desenvolvidas por este fenómeno.

O presente estudo encontra-se dividido em cinco partes, sendo a primeira a presente introdução. Na segunda parte, apresenta-se a revisão de literatura, onde são desenvolvidos os vários conceitos incluídos neste estudo, nomeadamente, contrato psicológico, QCP, PRH, modelo EVL e cinismo organizacional. Na terceira parte, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo empírico. Na quarta parte apresentam-se e discutem-se

os resultados obtidos e, por fim, na quinta e última parte, tecem-se as principais conclusões do estudo, limitações e sugestões para investigação futura.

II. REVISÃO DE LITERATURA

1. O CONTRATO PSICOLÓGICO

Os contratos de trabalho correspondem ao elemento central nas relações entre o colaborador e a sua entidade patronal, podendo ser celebrados de forma escrita ou oral, constituindo promessas feitas em troca de algum tipo de remuneração com reconhecimento legal (Rousseau, 1989). De acordo com Almeida (2016), os contratos são uma relação mútua entre empregador e empregado, onde ambos devem contribuir com algo tendo em contrapartida esforço, tempo e investimento de uma das partes. A literatura ao introduzir o conceito de contrato psicológico, clarifica que esta forma de contrato permite ambas as partes envolvidas, que preencham eventuais lacunas deixadas no contrato forma de trabalho (Rousseau, 1989; Almeida, 2016). Cullinane & Dundon (2006) referem que as expectativas dos colaboradores vão muito além de fatores meramente extrínsecos, como o salário, e que incluem motivações intrínsecas, tais como privilégios e direitos.

Segundo Anderson & Schalk (1998), o conceito de contrato psicológico foi introduzido por Argyris em 1960 e desenvolvido anos mais tarde por Levinson et al., em 1962. Apesar de existir consenso na literatura de que o contrato psicológico envolve promessas e obrigações recíprocas implícitas entre o indivíduo e a organização (Rousseau, 1989), continuam a existir divergências quanto às dimensões que devem ser incluídas na sua análise e à forma como o construto é conceptualizado. Cullinane e Dundon (2006) referem que, enquanto alguns autores privilegiam a interpretação subjetiva do trabalhador, outros defendem que uma abordagem mais abrangente integrando a dimensão relacional e o contexto no qual o vínculo laboral se desenvolve. Por sua vez, Anderson & Schalk (1998), e Rousseau (2001), argumentam que os contratos psicológicos se transformaram, tornando-se mais diversificados e moldados pelos fatores adjacentes do mercado de trabalho. Guest (2004), afirma que o contrato psicológico, proporciona oportunidades exploratórias nas relações de emprego através dos contratos explícitos uma vez que estes são mais frágeis a renegociações e modificações ao longo do tempo por influência de diversos fatores. Segundo Rousseau (1989), o contrato psicológico envolve expectativas implícitas por parte do trabalhador que podem influenciar a relação contratual explícita.

2. A QUEBRA DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Quando as expectativas desenvolvidas pelo trabalhador, não são correspondidas, existe a possibilidade de ocorrer a quebra do contrato psicológico (Robinson & Morrison, 2000). A quebra do contrato psicológico, surge assim quando o trabalhador percebe que a sua organização não cumpriu com uma ou mais obrigações que o mesmo assume estarem implícitas na sua relação de trabalho (Rousseau, 1989). Neste sentido, esta percepção resulta de uma comparação entre aquilo que é efetivamente proporcionado pela organização (e.g., práticas de recursos humanos) e aquilo que o indivíduo idealizou.

A quebra do contrato psicológico não está associada à existência de uma falha objetiva por parte da organização, mas é meramente subjetiva, associada à interpretação individual do trabalhador. Assim sendo, é possível que dois trabalhadores da mesma organização percecionem a mesma situação de forma distinta (Robinson & Morrison, 2000).

O contrato psicológico assenta na lógica da troca social, na qual os trabalhadores esperam que as suas contribuições sejam reconhecidas e retribuídas da forma que consideram adequada. Quando estas expectativas não são satisfeitas pode gerar-se insatisfação e frustração e eventual diminuição da confiança do trabalhador face à organização (Robinson & Rousseau, 1994).

2.1. *Antecedentes da quebra do contrato psicológico*

Ao longo dos anos, a literatura tem vindo a demonstrar que a avaliação do cumprimento das obrigações organizacionais depende não apenas das ações da organização, mas também da forma como estas são interpretadas pelos indivíduos, nomeadamente através das práticas de GRH (Soares e Mosquera, 2019; Nishii et al. 2008). Dessa forma, a quebra do contrato psicológico pode não resultar da ocorrência de um evento isolado, mas da influência de um conjunto de fatores relacionados com o contexto organizacional e com os processos de interpretação individual dos trabalhadores (Robinson & Morrison, 2000).

Morrison e Robinson (1997) propõem um modelo que explica os mecanismos antecedentes ao desenvolvimento da quebra do contrato psicológico. De acordo com o modelo o incumprimento pode resultar de dois principais processos: *reneging*, que ocorre quando a organização falha deliberadamente no cumprimento de uma obrigação previamente assumida e *incongruence*, que ocorre quando existem interpretações

divergentes das expectativas e compromissos estabelecidos entre o trabalhador e a sua organização.

Morrison & Robinson (1997), mencionam que os indivíduos criam expectativas a partir da perceção que têm das suas obrigações para com a sua organização. A ausência de uma comunicação eficaz poderá potenciar interpretações divergentes e aumentar a probabilidade de quebra do contrato psicológico. Logo, a comunicação organizacional deve ser clara na definição das expectativas, fazendo assim, com que esta ferramenta assuma um fator crítico no alinhamento e interpretação de expectativas das mesmas (Morrison & Robinson, 1997).

Existem diversos fatores organizacionais e individuais que podem influenciar a probabilidade de ocorrência de quebra do contrato psicológico. Elementos como o desempenho organizacional e as experiências prévias dos trabalhadores em contexto laboral podem afetar a forma como estes avaliam o cumprimento das obrigações organizacionais (Robinson & Morrison, 2000). Adicionalmente, as práticas organizacionais, nomeadamente as práticas de GRH, têm sido fatores relevantes na formação das expectativas dos trabalhadores e na sua posterior avaliação (Aggarwal & Bhargava, 2009; Santhanam et al., 2017).

3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) podem ser descritas como um conjunto de políticas, processos e ações implementadas pelas organizações com o objetivo de gerir e desenvolver os seus colaboradores, impactando as suas atitudes, comportamentos e resultados. A GRH não se limita apenas à gestão de colaboradores, mas assume também uma função estratégica na articulação entre os objetivos organizacionais e a gestão dos seus recursos humanos (Aggarwal & Bhargava, 2009; Bowen & Ostroff, 2004).

Autores como Karatepe (2013) e Safavi e Karatepe (2018), evidenciam que, no contexto do setor hoteleiro, as práticas orientadas para o desenvolvimento e apoio dos colaboradores contribuem para melhores níveis de desempenho e envolvimento no trabalho. A literatura sobre a *high-performance work practices* destaca que práticas como a formação, o *empowerment* e as recompensas são particularmente relevantes na criação

de contextos de trabalho favoráveis, aumentando o desempenho e o envolvimento dos colaboradores, especialmente em setores intensivos, como a hotelaria.

A literatura tem vindo a salientar que as práticas de GRH devem ser analisadas de forma sistémica e não isolada, uma vez que desempenha um papel relevante na definição da relação entre a organização e os colaboradores, combinando uma coerência entre as diferentes práticas (Guest, 2004). Desta forma, as práticas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão devem ser compreendidas não apenas como mecanismos operacionais, mas como um sistema amplo de gestão, cujo efeito depende da forma como é estruturado e experienciado pelos colaboradores. Estes elementos são fundamentais na forma como os colaboradores interpretam a sua organização (Bowen & Ostroff, 2004; Li, Rees, & Branine, 2019).

3.1. A perceção e impacto das práticas de GRH pelos colaboradores

As práticas de GRH assumem um papel central na formação das expectativas dos colaboradores, podendo influenciar diretamente a perceção de cumprimento ou incumprimento das obrigações organizacionais e, conseqüentemente, a ocorrência de quebra do contrato psicológico. Bowen e Ostroff (2004), defendem que as práticas de GRH, funcionam como mecanismos de comunicação organizacional, uma vez que transmitem aos seus colaboradores informação acerca do que é valorizado, expectável e reconhecido pela organização. A eficácia destas práticas depende da sua consistência e clareza, permitindo a construção de interpretações partilhadas entre os colaboradores.

No entanto, o impacto das práticas de GRH, no contexto organizacional, não depende apenas da sua implementação, mas também da forma como estas são interpretadas pelos colaboradores e do significado que lhes atribuem, assumindo um papel central na formação das expectativas relativamente à sua organização (Uen et al. 2023).

Assim, uma mesma prática pode ser interpretada como orientada para o bem-estar dos colaboradores, ou como um conjunto de instrumentos de controlo, conduzindo a diferentes reações de atitudes e comportamento. (Nishii et al. 2008). Neste sentido, as práticas devem ser percebidas como sinais organizacionais que influenciam a forma como os indivíduos interpretam o seu contexto de trabalho (Bowen & Ostroff, 2004).

Perceções positivas das práticas de recursos humanos estão relacionadas com níveis mais elevados de compromisso organizacional e melhor desempenho dos colaboradores (Li, Rees e Branine, 2019). No contexto da hotelaria estas relações assumem particular relevância, demonstrando que práticas de alto desempenho como a formação, reconhecimento e apoio organizacional, influenciam positivamente o desempenho dos seus colaboradores através do aumento do envolvimento no trabalho (Karatepe, 2013). Estas práticas contribuem ainda para o desenvolvimento da adaptabilidade de carreira e para melhores resultados individuais (Safavi e Karatepe, 2018).

3.2. Relação entre a percepção das práticas de GRH e a quebra do contrato psicológico

A quebra do contrato psicológico ocorre quando os colaboradores percecionam que a organização falhou no cumprimento das obrigações que julgavam estabelecidas (Morrison & Robinson, 1997). A literatura sustenta que as perceções das práticas de GRH constituem um antecedente relevante da quebra do contrato psicológico, uma vez que influenciam a forma como os colaboradores interpretam o cumprimento das suas expectativas e obrigações organizacionais (Manchia et al 2026; Guest 2004).

A relação entre as práticas de GRH e a quebra do contrato psicológico pode ser compreendida na medida em que tais práticas moldam as expectativas dos colaboradores, assumindo, por conseguinte, um papel central na avaliação do cumprimento ou incumprimento desse contrato (Aggarwal & Bhargava, 2009; Li et al., 2019). Adicionalmente, as atribuições que os colaboradores fazem relativamente às intenções relacionadas com as práticas de GRH influenciam a forma como estas são avaliadas. Quando os colaboradores percecionam um desalinhamento entre as práticas e as suas expectativas, aumenta a probabilidade de ocorrer a quebra do contrato psicológico (Nishii et al. 2008).

No setor hoteleiro em particular, a percepção de práticas de investimento e valorização, tais como formação, recompensas e *empowerment*, reforçam as expectativas positivas dos colaboradores. Em contrapartida, a ausência ou fragilidade destas práticas pode contribuir para interpretações negativas e quebra dessas expectativas, conduzindo a uma maior probabilidade de quebra do contrato psicológico (Karatepe, 2013; Safavi & Karatepe, 2018). Neste sentido propõem-se as seguintes hipóteses:

H1: A percepção das práticas de GRH está negativamente associada à quebra do contrato psicológico.

H1a: A percepção das PRH de formação está negativamente associada à quebra do contrato psicológico

H1b: A percepção das PRH de empowerment está negativamente associada à quebra do contrato psicológico

H1c: A percepção das PRH de recompensas está negativamente associada à quebra do contrato psicológico

4. CONSEQUÊNCIAS DA QUEBRA DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Na literatura a quebra do contrato psicológico tem sido fortemente associada a um conjunto de consequências ao nível emocional e comportamental, refletindo o forte impacto deste fenómeno na relação entre o trabalhador e a sua organização. Do ponto de vista emocional, a quebra do contrato psicológico pode desencadear sentimentos de desilusão, frustração e desconfiança, refletindo uma resposta afetiva negativa face à organização (Anderson & Schalk, 1998). Estas reações emocionais estão frequentemente associadas ao conceito de violação do contrato psicológico, representando a dimensão afetiva da quebra do contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997). Ao nível comportamental, a quebra do contrato psicológico tem sido relacionada com o aumento da intenção de saída, a diminuição da produtividade e o afastamento do trabalhador relativamente à organização (Guest, 2004). Estas respostas podem assumir diferentes perspetivas desde comportamentos ativos, como a procura de novas oportunidades de trabalho até comportamentos passivos, como a diminuição do comprometimento e o desenvolvimento do cinismo organizacional (Rusbult et al., 1988)

A quebra do contrato psicológico não representa um resultado transversal a todos os trabalhadores, dado que a sua percepção e impacto dependem de crenças e perspetivas individuais (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997). Neste sentido, diferentes trabalhadores podem reagir de variadas formas à mesma situação, em função de como avaliam o incumprimento das expectativas percebidas. No setor hoteleiro a elevada rotatividade aliada à exigência operacional e emocional (Xu et al., 2022; Weerakit et al., 2025), origina reações negativas podendo-se refletir em comportamentos de saída ou permanência ainda que com atitudes negativas face à organização, assim torna-se

fundamental, analisar as reações dos trabalhadores à quebra do contrato psicológico, de forma a compreender a diversidade de respostas que decorrem do fenómeno, nomeadamente a intenção de saída, o nível de envolvimento e o desenvolvimento de atitudes face à organização.

4.1. Modelo Exit, Voice and Loyalty (EVL)

A quebra do contrato psicológico pode ter implicações negativas ao nível individual (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997). Algumas dessas respostas foram integradas no modelo *Exit, Voice and Loyalty* (EVL), conceptualizado por Hirschman (1970), que tem sido utilizado para compreender as respostas dos colaboradores a situações de insatisfação organizacional. O modelo revela que, perante a rutura do vínculo laboral, os colaboradores podem optar por três tipos de reação: abandonar a organização (*exit*), expressar o seu descontentamento (*voice*), ou manter o seu vínculo com a organização (*Loyalty*).

Robinson & Rousseau (1994) demonstraram que a perceção de quebra está relacionada com uma maior propensão para abandonar a organização, sendo esta relação confirmada por evidência empírica subsequente. Quando os trabalhadores percecionam que a organização não cumpre com as suas obrigações tendem a reduzir o seu envolvimento e a procurar alternativas externas que lhes permitam restabelecer esse equilíbrio (Zhao et al., 2007).

Sabe-se já que, em contextos organizacionais característicos pela elevada exigência emocional e instabilidade, a quebra do contrato psicológico está associada a uma maior intenção de saída (Blomme et al., 2010; Karatepe et al., 2021; Saleem et al., 2021). Dadas as características do setor hoteleiro já anteriormente referidas, propõe-se:

H2: A quebra do contrato psicológico está positivamente associada à intenção de saída dos trabalhadores.

O comportamento de “voz”, corresponde à comunicação ativa e construtiva de preocupações, sugestões e críticas por parte do trabalhador, com objetivo de melhorar a situação organizacional (Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1988). Rusbult et al. (1988), afirmam que a voz, corresponde à comunicação da insatisfação orientada por propostas de melhorias e participação que contribua para a mudança organizacional. Nas situações de quebra do contrato psicológico, tende a existir uma menor confiança e perceção de

reciprocidade (Morrison & Robinson, 1997), o que poderá inibir uma resposta construtiva. No entanto, Turnley e Feldman (1999) afirmam que a utilização da voz pode ser uma estratégia possível, desde que existiam canais de comunicação eficazes e uma cultura organizacional aberta. Por sua vez, Rai e Agarwal (2020) reforçam que percepções negativas dos funcionários relativamente à forma como são tratados influenciam negativamente nos comportamentos enquadrados no modelo EVL.

H3: A quebra do contrato psicológico está negativamente associada ao comportamento de voz dos trabalhadores.

A lealdade, tem sido caracterizada, como uma resposta passiva à relação organizacional, refletindo a permanência organizacional e expectativa por uma melhoria futura (Hirschman, 1970). Percepções de quebra do contrato psicológico tendem a enfraquecer a lealdade do colaborador a longo prazo, uma vez, que interfere com sentimentos de confiança e reciprocidade (Turnley & Feldman, 1999; Zhao et al., 2007). Adicionalmente, Hirschman (1970) refere que a lealdade, perante a quebra do contrato psicológico, pode ser apenas um retardamento à intenção de saída na organização.

H4: A quebra do contrato psicológico está negativamente associada à lealdade dos trabalhadores.

4.2. Cinismo Organizacional

O cinismo organizacional é definido como uma atitude negativa em relação à organização caracterizada pela descrença, frustração e desconfiança relativamente às intenções e práticas da organização (Dean et al., 1998). Esta resposta surge quando os trabalhadores percecionam uma incoerência entre aquilo que é prometido e o que é efetivamente cumprido, resultando na possibilidade da quebra do contrato psicológico (Andersson, 1996; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003; Morrison & Robinson, 1997).

Estudos mais recentes no setor hoteleiro (e.g., Bashir e Nasir, 2013) também têm observado esta relação, evidenciando níveis mais elevados de cinismo em contextos onde os trabalhadores têm perceção de incumprimento por parte da organização. Recentemente, os autores, reforçaram esta relação, demonstrando que o cinismo organizacional pode surgir como uma resposta à quebra e, conseqüentemente, influenciar o comportamento dos colaboradores (Bari et al., 2022).

Desta forma, o cinismo pode ser compreendido como uma resposta de atitude a uma avaliação negativa da organização, que afeta a forma como os indivíduos interpretam e reagem às suas experiências organizacionais.

H5: A quebra do contrato psicológico está positivamente associada ao desenvolvimento de cinismo organizacional.

Tendo por base o enquadramento teórico apresentado anteriormente, foi desenvolvido um modelo conceptual adaptado ao presente estudo. Este modelo tem como objetivo analisar a relação entre a quebra do contrato psicológico, as práticas de recursos humanos e as reações dos trabalhadores às mesmas, tais como a intenção de saída, a voz, a lealdade e o desenvolvimento de cinismo organizacional.



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 1 - Modelo conceptual de investigação

III. METODOLOGIA

1. PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo assume uma abordagem quantitativa, e de natureza descritiva e correlacional. A componente descritiva do estudo permite caracterizar a amostra e as variáveis enquanto a correlacional analisa a possibilidade de associação entre as hipóteses consideradas no modelo proposto. A investigação assume ainda um desenho transversal, dado que os seus dados foram recolhidos num único momento através da aplicação de um inquérito.

O público-alvo foram todos os trabalhadores em idade ativa e que se encontravam a trabalhar no momento no setor hoteleiro em Portugal. A escolha do setor hoteleiro justifica-se pelo facto de a literatura evidenciar a relevância da análise do contrato psicológico, das práticas de recursos humanos e dos comportamentos dos colaboradores, neste contexto, na medida em que estes fatores assumem um papel crucial na retenção e gestão da força de trabalho (Blomme et al., 2010; Karatepe et al., 2021; Saleem et al.,

2021). Esta pertinência torna-se ainda mais evidente no contexto português, onde, apesar do significativo peso económico do setor, persistem desafios estruturais, nomeadamente a alta sazonalidade que leva a níveis elevados de rotatividade dificultando a retenção de talento (Rodrigues, 2024).

2. AMOSTRA

A amostra foi recolhida num único momento temporal através do método de amostragem não probabilística, recorrendo à técnica de amostragem em bola de neve (*snowball sampling*) (Parker et al., 2019), sendo justificado o seu uso devido à dificuldade de recolha de respostas tendo em conta o setor, assim o inquérito foi partilhado nas redes sociais, principalmente através da plataforma *LinkedIn*, foi igualmente utilizada uma amostra por conveniência e foi solicitado aos participantes que partilhassem com colegas e profissionais da área.

As estratégias utilizadas para a recolha da amostra tiveram como objetivo ampliar amostragem e assim obter uma amostra variada. Obteve-se num total uma amostra de 285 inqueridos, contudo foram validados apenas 119 para análise. Através da amostra recolhida válida, foi realizado o tratamento dos dados através no *software IBM SPSS Statistics* versão 30 e no *SmartPLS* versão 4.

A amostra deste estudo foi composta por trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal, em termos sociodemográficos verificou-se uma representação maior do sexo feminino e a predominância no escalão etário dos 25 aos 34 anos, a zona geográfica com maior representatividade foi o Algarve com 63.9% (tabela I) das respostas dos inqueridos, este fator explica-se devido à utilização de amostragem por conveniência. Foi possível ainda verificar que o nível de escolaridade predominante foi a licenciatura e o grupo de antiguidade igualmente com mais amostragem foi o de 1 a 5 anos (tabela I).

Na análise organizacional da amostra, verificou-se que o departamento com maior representatividade foi o grupo da receção/reservas (n=28), seguindo-se a administração/financeiro/*revenue management* (n=18), por fim os recursos humanos (n=16), por sua vez os grupos menos representados foram spa/ginásio (n=4), manutenção/jardins (n=3) e animação (n=3). Em termos de tipo de hotel e dimensão da empresa, verificou-se uma maior frequência de inqueridos em hotéis (n= 53) e em empresas de grande dimensão > 250 trabalhadores (n=68) (tabela I).

TABELA I. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

		N	%
Género	Masculino	49	41,2%
	Feminino	70	58,8%
Escala etária (anos)	19-24	34	28,6%
	25-34	43	36,1%
	35+	42	35,3%
Habilitações Literárias	Ensino básico - 9ºano	5	4,2%
	Ensino secundário - 12º ano	20	16,8%
	Curso técnico-profissional	13	10,9%
	Licenciatura	57	47,9%
	Mestrado	23	19,3%
	Outro	1	0,8%
Antiguidade	<1 ano	26	21,8%
	1 – 5 anos	63	52,9%
	6 – 15 anos	15	12,6%
	16 +	14	11,8%
	Omisso	1	0,8%
Zona Geográfica	Norte	11	9,2%
	Centro	7	5,9%
	Lisboa e Vale do Tejo	19	16,0%
	Alentejo	6	5,0%
	Algarve	76	63,9%
Departamento	Receção / Reservas	28	23,5%
	Housekeeping	6	5,0%
	Restauração / Bar	10	8,4%
	Cozinha	8	6,7%
	Manutenção / Jardins	3	2,5%
	Recursos Humanos	16	13,4%
	Administração / Financeiro / Revenue Management	18	15,1%
	Vendas / Eventos	8	6,7%
	Animação	3	2,5%
	Spa / Ginásio	4	3,4%
	Outro	15	12,6%
Dimensão da empresa	Microempresa (até 10 trabalhadores)	8	6,7%
	Pequena empresa (11 a 49 trabalhadores)	11	9,2%
	Média empresa (50 a 249 trabalhadores)	27	22,7%
	Grande empresa (250 ou mais trabalhadores)	68	57,1%
	Não sei/ Não tenho a certeza	5	4,2%
Tipo de unidade hoteleira	Hotel	52	43,7
	Resort	46	38,7
	Outro tipo de unidade turística	21	17,6

Fonte: SPSS

3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

O questionário foi desenvolvido na plataforma *Qualtrics XM*, e disponibilizado *online*. Este instrumento, permitiu recolher dados de forma estruturada, devidamente organizado por secções e composto por questões de resposta fechada, facilitando assim a posterior análise quantitativa. Antes de iniciar o questionário, os participantes foram informados sobre o âmbito académico da investigação e que se tratava de um questionário de natureza voluntária e anónimo, em que a sua participação iria ser para fins académicos.

O questionário inclui quatro escalas, já previamente validadas:

- i. Para medir a quebra do contrato psicológico, foi utilizada a escala adaptada anteriormente por Robinson e Morrison (2000), tendo em consideração a relevância da percepção dos trabalhadores relativamente à quebra das obrigações da organização. Esta escala tem sido amplamente utilizada na literatura para analisar os casos onde os colaboradores percebem que a organização não cumpriu determinadas promessas associadas ao vínculo laboral (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Wolfe Morrison, 2000). Nesta escala apenas foram utilizados os itens da quebra do contrato psicológicos, que totalizam cinco itens sendo alguns destes “Sinto que a minha entidade patronal cumpriu as promessas que me fez quando fui contratado.” e “Até agora, a minha entidade patronal tem feito um excelente trabalho no cumprimento das promessas que me fez.”
- ii. Para medir a percepção das práticas de recursos humanos, foi utilizada a escala anteriormente adaptada por Karatepe (2013), “*High Performance Work Practices*”, tendo em conta o contexto da investigação, o setor hoteleiro, e a escala ser dirigida a esse mesmo setor. As práticas referidas nesta escala têm sido associadas ao setor hoteleiro e consideradas relevantes nomeadamente a formação e as recompensas. Foram utilizados quinze itens da escala, das variáveis da formação, *empowerment* e recompensas, que incluem “Recebo formação sobre como lidar com clientes que apresentam reclamações”, “Tenho liberdade para fazer praticamente tudo para resolver os problemas dos clientes” e “Sou recompensado por resolver eficazmente os problemas dos clientes”, por lapso um dos itens da subescala das recompensas não foi utilizado “Na minha

organização se melhorar o nível de serviço que ofereço aos clientes, serei recompensado”, contudo após a análise dos dados e do alfa de *cronbach* a ausência do item não se revelou significativa, não tendo sido alterada a fiabilidade da escala (Karatepe, 2013; Safavi & Karatepe, 2018).

A escala de Karatepe (2013) envolve para além de práticas de recursos humanos (formação, *empowerment* e recompensas), outras dimensões (*work engagement* e *job performance*). Dado o objetivo do presente estudo se focar exclusivamente na perceção das PRH, utilizou-se apenas essas dimensões.

- iii. Para medir a voz, lealdade e intenção de saída foi usada a escala EVL, originalmente proposta por Hirschman (1970), mais tarde adaptada por Rusbult et al, (1988), e por fim, adaptada ao contexto português por Nascimento (2010). Esta escala totaliza 29 itens tais como “Estou ativamente a tentar que seja transferido para um outro trabalho na empresa onde trabalho atualmente” e “Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia direta”.
- iv. Para medir o cinismo organizacional, foi utilizada a escala adaptada para o contexto português de Assis e Nascimento (2017), a partir da escala criada por Dean, Brandes e Dharwadkar (1998). Esta escala avalia o cinismo organizacional como uma atitude negativa em relação à organização, caracterizada pela falta de congruência nas práticas de gestão de recursos humanos, a escala contempla três dimensões, cognitiva, afetiva e comportamental e totaliza catorze itens sendo alguns destes “As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.”, “De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.” e “De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.”

Para uma maior consistência de resultados e mitigar o risco de *common method bias*, os itens das escalas EVL e cinismo organizacional foram misturados.

Uma vez que as escalas da quebra do contrato psicológico e das práticas de recursos humanos, se encontravam originalmente na língua inglesa, procedeu-se à sua tradução para língua portuguesa e posteriormente à sua retroversão para língua inglesa por um

tradutor nativo e de seguida comparadas as duas versões em inglês, de forma a assegurar a equivalência semântica dos itens e garantir que o sentido original não fosse alterado durante o processo de tradução, seguindo o procedimento de *back translation* (Brislin, 1970). Após a comparação, verificou que o significado dos itens se manteve equivalente, pelo que se usou a tradução. Relativamente às restantes escalas, usou-se a versão portuguesa já validada em estudos anteriores.

Por forma a garantir a consistência nos resultados, os intervalos das escalas foram uniformizados, desta forma, todos os itens do questionário foram medidos através de uma escala *Likert*, de sete pontos, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. Esta solução permite captar diferentes graus de concordância oferecendo uma sensibilidade maior na medição das atitudes e perceções sem comprometer a clareza da resposta (Dawes, 2008).

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A testagem das hipóteses de investigação propostas no modelo apresentado, foi realizada através da modelação de equações estruturais, tendo sido utilizado o método *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Este método, revela-se adequando, dado que, ao contrário de outros modelos assentes em covariâncias, este não exige o cumprimento do pressuposto da normalidade dos dados (Hair et al., 2014; Hair et al., 2021), o PLS-SEM, apresenta-se ainda como apropriado a estudos exploratórios, contribuindo para análise de teorias em desenvolvimento (Hair et al., 2019).

1. AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE MEDIDA

Numa primeira etapa, procedeu-se à avaliação dos modelos de medida recorrendo ao software SmartPLS 4, tendo sido mantidos os indicadores que apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,60, de acordo com os critérios recomendados na literatura (Hair et al., 2011). A fiabilidade dos construtos foi analisada através do alfa de *Cronbach* e da fiabilidade composta (Tabela II). Os resultados obtidos evidenciaram valores superiores ao limiar de 0,70 para todos os construtos, demonstrando níveis adequados de consistência interna (Hair et al., 2021).

A validade convergente foi avaliada por meio da Variância Média Extraída (AVE), verificando-se que todos os construtos apresentaram valores acima do limite recomendado de 0,50 (Hair et al., 2019). Adicionalmente, todos os indicadores retidos exibiram cargas fatoriais estatisticamente significativas ($t > 3,29$; $p < 0,001$), reforçando a evidência de que os construtos possuem adequada validade convergente (Anderson & Gerbing, 1988).

TABELA II. FIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS

Construtos	<i>Alpha de Cronbach</i>	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída (AVE)
<i>EMPOWER</i>	0,920	0,965	0,750
FORMAÇÃO	0,884	0,897	0,742
RECOMPENSAS	0,871	0,939	0,796
QCP	0,759	0,802	0,659
<i>VOICE</i>	0,913	0,917	0,594
CINISMO ORGANIZACIONAL	0,943	0,953	0,579
<i>EXIT</i>	0,892	0,900	0,610
<i>LOYAL</i>	0,822	0,826	0,652

Fonte: SmartPLS4

Por fim, para averiguar a validade discriminante utilizou-se o método Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015). Tal como se pode verificar na Tabela III, o limite superior é inferior a 0,90 para um intervalo de confiança a 95%, concluindo-se que existe validade discriminante (Hair et al., 2019).

TABELA III. VALIDADE DISCRIMINANTE

	CO	<i>EXIT</i>	<i>LOYAL</i>	<i>EMPOWER</i>	FORMAÇÃO	RECOMPENSAS	QCP	<i>VOICE</i>
CO								
<i>EXIT</i>	0,764							
<i>LOYAL</i>	0,868	0,768						
<i>EMPOWER</i>	0,269	0,193	0,361					
FORMAÇÃO	0,495	0,462	0,707	0,493				
RECOMPENSAS	0,410	0,327	0,617	0,485	0,748			
QCP	0,640	0,510	0,753	0,264	0,349	0,281		
<i>VOICE</i>	0,658	0,669	0,875	0,575	0,653	0,642	0,602	

Fonte: SmartPLS4

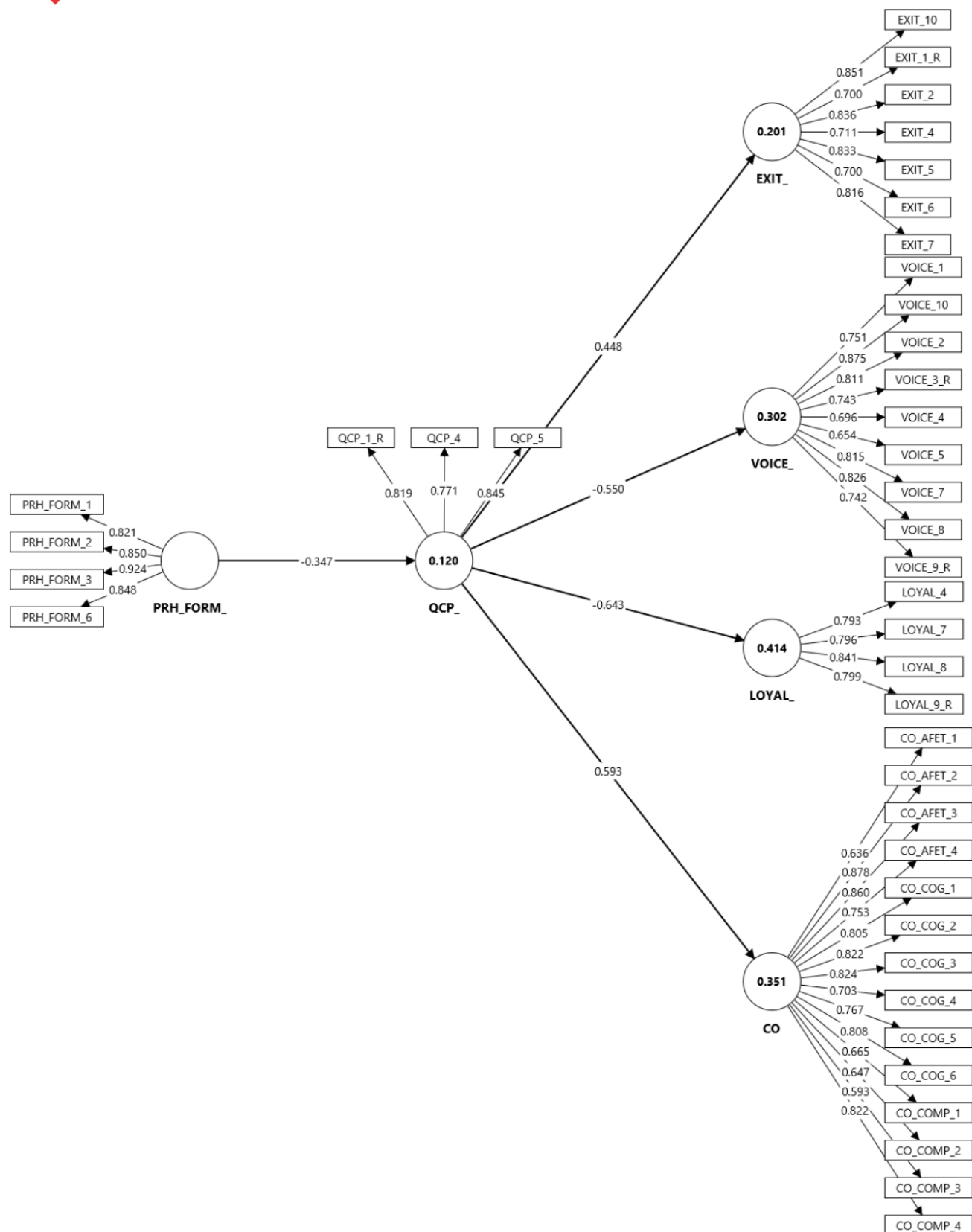
Foi verificada a possibilidade de existência de multicolinearidade, com recurso ao fator de inflação da variância (VIF). Foram eliminados os itens que apresentavam valores de VIF superiores a 5,0 (Hair et al., 2021). Adicionalmente, e seguindo as recomendações

procedimentais de Podsakoff et al. (2003), foram implementadas medidas tanto *ex-ante* como *ex-post* para minimizar o risco de viés do método comum. Relativamente às medidas *ex-ante*, foi garantido aos respondentes o anonimato e a confidencialidade das suas respostas, de forma a reduzir a apreensão de avaliação e o viés de desejabilidade social. Os participantes foram igualmente informados de que não existiam respostas certas ou erradas. No que respeita às medidas *ex-post*, o teste de fator único de Harman revelou que o primeiro fator não rotacionado explicou 40,37% da variância total, valor inferior ao limiar crítico de 50%, sugerindo que o viés do método comum dificilmente constitui uma preocupação significativa neste estudo.

2. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Após garantir os critérios de fiabilidade e validade dos modelos de medida, procedeu-se à análise do modelo estrutural, com o objetivo de testar as relações entre as variáveis (Henseler *et al.*, 2009). Neste sentido, o procedimento *bootstrapping* foi utilizado para identificar a significância dos coeficientes de caminho (Hair *et al.*, 2011).

Na Figura 2 encontra-se o modelo estrutural final, depois de eliminadas as relações não significativas (valores *t* superiores a 1,96; $p < 0,05$).



Fonte: SmartPLS4

FIGURA 2 - Modelo Estrutural Final

O modelo estrutural final refletiu apenas as relações estatisticamente significativas, das PRH inicialmente propostas apenas a formação apresentou um efeito significativo mantendo-se desta forma no modelo final, suportando desta forma a H1a, tendo em conta que o *empowerment* e as recompensas não evidenciaram relações estatisticamente significativas, estas práticas foram excluídas, desta forma a H1b e H1c não se comprovaram. Na figura 2, podemos analisar que a QCP, assume um papel mediador entre a formação e as variáveis intenção de saída, lealdade, voz e cinismo organizacional.

Os resultados da Tabela IV demonstram que todas as relações estruturais representadas no modelo final são estatisticamente significativas, suportando as hipóteses correspondentes.

Analisando o antecedente Formação, é possível verificar que existe uma relação negativa e estatisticamente significativa ($\beta = -0,347$) com a QCP, o que indica que quanto mais positiva for a percepção em relação à prática da formação menor será a QCP, desta forma a H1a foi suportada.

Relativamente às consequências e reações dos colaboradores à quebra do contrato psicológico, é possível verificar que a QCP influencia numa primeira fase os comportamentos desenvolvimentos internamente na organização (lealdade, cinismo, organizacional e voz) e posteriormente a intenção de saída da organização.

Desta forma, a lealdade foi o constructo com uma intensidade mais forte, demonstrando a existência de uma relação negativa e estatisticamente significativa ($\beta = -0,643$), o que nos indica que quanto maior for a QCP menor será a lealdade dos colaboradores relativamente à organização corroborando assim a H4. De seguida, o CO apresentou uma relação positiva significativa ($\beta = 0,593$), esta foi a segunda reação mais forte do modelo, suportando a H5, e indicando que quanto maior a quebra do contrato psicológico maior a o desenvolvimento de CO. A voz, revelou uma relação negativa e estatisticamente significativa ($\beta = -0,550$), indicando que quanto maior a QCP menor tende a ser o comportamento de voz (H3).

Por fim, a H2, foi suportada, através da relação positiva e estatisticamente significativa da intenção de saída ($\beta = 0,448$), que indica quanto maior a QCP maior a intenção de saída dos colaboradores.

De uma forma geral, os resultados evidenciam que a QCP influência significativamente sobre todas as variáveis, assumindo um papel mediador no modelo estrutural proposto.

TABELA IV. EFEITOS DIRETOS SIGNIFICATIVOS

H	Relações	β	f^2	t -test	P -value
H1a	PRH formação → Quebra do contrato psicológico	-0,241	0,037	4,172	0,000
H2	Quebra do contrato psicológico → Saída	0,448	0,251	6,125	0,000
H3	Quebra do contrato psicológico → Voz	-0,550	0,433	8,492	0,000
H4	Quebra do contrato psicológico → Lealdade	-0,644	0,707	11,980	0,000
H5	Quebra do contrato psicológico → Cinismo Organizacional	0,593	0,542	9,915	0,000

Nota: Os valores a negrito correspondem aos f^2 considerados moderados e fortes.

Fonte: *SmartPLS4*

Posteriormente, foi analisado a dimensão dos efeitos através do coeficiente f^2 , que teve como objetivo avaliar a relevância prática de cada relação estrutural no modelo proposto. Segundo a literatura, os efeitos podem se dividir em efeito fraco onde o $f^2 = 0,15$, efeito moderado $f^2 = 0,15 \leq 0,35$ e efeito forte $f^2 = \geq 0,35$ (Cohen, 1988).

Na tabela IV, podemos verificar a existência de um efeito fraco (H1a), três efeitos fortes (H3, H4, H5) e um efeito moderado (H2), assim estes resultados demonstram que a QCP exerce maior efeito sobre as variáveis dependentes enquanto a dimensão da formação exerce um efeito menor sobre a QCP.

De forma demonstrar o papel mediador da QCP na relação entre a formação e as variáveis do modelo, foi realizada uma análise dos efeitos indiretos onde se constataram que os mesmos são todos estatisticamente significativos ($p \leq 0,003$). Revelou-se, que a formação influencia indiretamente a intenção de saída ($\beta = -0,108$), a voz ($\beta = 0,132$), a lealdade ($\beta = 0,155$) e o cinismo organizacional ($\beta = -0,143$), através da redução da QCP. Assim, é possível verificar que os níveis mais elevados da percepção da PRH da formação estão associados a uma menor QCP, traduzindo-se numa menor intenção de saída e no menor cinismo, e em níveis mais elevados de voz e lealdade (tabela V).

TABELA V. EFEITOS INDIRETOS SIGNIFICATIVOS

Relações	β	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
PRH Formação → Quebra do contrato psicológico → Saída	-0,108	2,982	0,003
PRH Formação → Quebra do contrato psicológico → Voz	0,132	3,226	0,001
PRH Formação → Quebra do contrato psicológico → Lealdade	0,155	3,467	0,001
PRH Formação → Quebra do contrato psicológico → Cinismo Organizacional	-0,143	3,395	0,001

Fonte: *SmartPLS4*

Posteriormente, com o intuito de averiguar o poder explicativo do modelo, recorreu-se ao coeficiente de determinação R^2 (Sarstedt *et al.*, 2014). O modelo explica 12,0% da variância da quebra do contrato psicológico, 20,1% da variância do *Exit*, 30,2% da variância da *Voice*, 41,4% da variância da *Loyalty* e 35,1% da variância do cinismo organizacional (tabela VI).

A validade preditiva do modelo foi avaliada através do indicador Stone-Geisser's Q^2 . Os resultados demonstraram valores de Q^2 superiores a zero para todas as variáveis endógenas, indicando que o modelo possui relevância preditiva (Hair *et al.*, 2022).

Tabela VI. Poder explicativo e Relevância do modelo

	R^2	Q^2
Quebra do contrato psicológico	0,120	0,093
Saída	0,201	0,093
Voz	0,302	0,179
Lealdade	0,414	0,211
Cinismo Organizacional	0,351	0,138

Fonte: *SmartPLS4*

2.1. Análise Multi-grupos

Por fim, para averiguar o impacto das características demográficas nas relações estabelecidas entre as variáveis em estudo, recorreu-se a uma análise multi-grupos.

No que respeita à relação entre as PRH_Formação e a quebra do contrato psicológico foram identificadas diferenças significativas nas variáveis idade e escolaridade. Em relação à idade, a perceção positiva das PRH_Formação tem um efeito negativo maior na quebra do contrato psicológico no grupo de inquiridos com 35 ou mais anos de idade, quando comparado com o grupo de inquiridos com menos de 25 anos ($\beta_{<25anos} = -$

0,269; $\beta_{\geq 35 \text{ anos}} = -0,647$; $p < 0,05$). Quanto à escolaridade, as PRH_Formação têm um efeito negativo no grupo com o 12º ano, enquanto esse efeito é positivo no grupo dos licenciados ($\beta_{12^\circ A} = -0,668$; $\beta_{licenciatura} = 0,219$; $p < 0,05$). Encontrou-se igualmente diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos de inquiridos na relação entre a quebra do contrato psicológico e o cinismo organizacional, sendo que o efeito positivo é maior no grupo que tem o 12º ano de escolaridade ($\beta_{12^\circ A} = 0,831$; $\beta_{licenciatura} = 0,505$; $p < 0,05$). Não se encontraram diferenças estatisticamente significativas para as restantes variáveis demográficas.

3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente estudo, a PRH da formação, destaca-se de forma relevante na compreensão da quebra do contrato psicológico, originando resultado sugestivos, de que, quando os colaboradores avaliam de forma positiva as práticas da formação disponibilizadas pela sua organização, tendem a apresentar menores níveis de QCP.

A literatura, reconhece-se que as PRH, podem influenciar a visão dos colaboradores com a sua organização e consequentemente a sua relação laboral (Aggarwal & Bhargava, 2009; Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008), desta forma a formação, passa de apenas uma prática técnica e de desenvolvimento de competências profissionais, para se associar a uma possível ferramenta de motivação e de valorização. Desta forma, é possível corroborar esta hipótese, através da literatura sobre a quebra do contrato psicológico, uma vez que se entende ser, uma perceção do incumprimento de promessas por parte da organização (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1989; Topa et al., 2022).

Ainda assim, as PRH no seu todo, não produzem efeitos homogéneos entre todos os colaboradores, incluindo a prática da formação, segundo Decius et al. (2024), os estudos sugerem que as aprendizagens que estão relacionadas ao trabalho, podem surtir de diferentes efeitos, dependendo de fatores como a utilidade compreendida pelo colaborador, o seu conteúdo e do seu alinhamento de objetivos.

A prática da formação, surge neste estudo, como a principal PRH, determinante na quebra do contrato psicológico (H1a), excluindo as práticas de *empowerment* e recompensas deste estudo (H1b; H1c), evidenciando um efeito negativo, que sugere que as perceções positivas à prática da formação estarão associadas a menores níveis de QCP. A formação nesta perspetiva aparenta assumir um papel importante na relação entre o

colaborador e a sua organização e como ele interpreta as suas expectativas, a literatura defende que as PRH são um contributo para a construção do contrato psicológico, e desta forma das suas reações ao cumprimento ou incumprimento do mesmo (Aggarwal & Bhargava, 2009).

Embora as *High-Performance Work Practices* (HPWPs) propostas por Karatepe (2013) incluam práticas de *empowerment* e recompensas, nenhuma destas dimensões revelou significância estatística no presente estudo. Uma possível explicação para este resultado reside no facto de os colaboradores interpretarem e valorizarem as práticas de recursos humanos de forma distinta, atribuindo-lhes significados e níveis de relevância diferentes (Bowen & Ostroff, 2004). Efetivamente, Zhang e Agarwal (2009) evidenciaram que o *empowerment* e as recompensas influenciam resultados laborais através das perceções de justiça organizacional, sugerindo que os efeitos destas práticas dependem, em grande medida, da forma como são percecionadas e avaliadas pelos colaboradores. Embora as práticas de recompensas e *empowerment* não tenham demonstrado um contributo estatisticamente significativo no modelo testado, a evidência acumulada na literatura (e.g., Babakus et al., 2017; Wu et al., 2015). sustenta a sua importância para a gestão de recursos humanos e para o desempenho das organizações hoteleiras. Consequentemente, os resultados deste estudo devem ser interpretados à luz da relação específica analisada. Neste contexto, a formação emergiu como a única prática de recursos humanos com suporte empírico significativo, não invalidando a potencial relevância das restantes práticas em diferentes contextos organizacionais ou para outros resultados individuais e organizacionais.

Na análise multi-grupos, do presente estudo, evidenciou-se diferenças significativas na relação entre a PRH Formação e QCP, nomeadamente na idade e na escolaridade. No que respeita à idade, o efeito negativo da formação na QCP, tornou-se mais evidente nos inqueridos com 35 ou mais anos do que nos <25. Desta forma é demonstrado que a formação assume particular relevância nos colaboradores mais velhos, esta interpretação vai de acordo com a literatura, que demonstra que as PRH produzem diferentes efeitos consoante a idade dos trabalhadores, a formação pode ser assim encarada pelos colaboradores >35 anos como um sinal de investimento organizacional e oportunidade de evolução na carreira, dado que, diferentes grupos etários tem tendência a valorizar diferentes práticas de recursos humanos (Martin et al. 2021).

No que respeita à escolaridade, foi também possível verificar diferenças significativas, nomeadamente entre os colaboradores com o 12º ano e os que possuem licenciatura. Foi possível verificar que, nos colaboradores com o 12º, esta prática teve um efeito negativo, sugerindo que quanto mais positiva for a perceção desta prática menor será a quebra do contrato psicológico, demonstrando que estas práticas poderão ser percecionadas como oportunidades de desenvolvimento. Por sua vez, os colaboradores que possuem licenciatura, demonstraram o efeito oposto, o que sugere que a formação não é tão valorizada pelos mesmos, a literatura corrobora este facto, referindo que quando a formação não corresponde às expectativas dos colaboradores pode contribuir para a QCP, isto deve-se ao facto destes colaboradores terem exigências, expectativas e objetivos distintos e assim expectativas mais elevadas e a sua perceção às PRH serem distintas, para além disso, os efeitos de aprendizagem atribuída pela organização dependem da utilidade e alinhamento dos objetivos profissionais que são esperados pelos colaboradores (Nishii et al., 2008; Decius et al., 2024), assim a QCP resultar da perceção subjetiva e individual do cumprimento de promessas e obrigações por parte da organização (Morrison et al. 1997; Rousseau, 2001).

Na análise da relação entre a QCP e as reações dos colaboradores às mesmas verificou-se que esta quebra, revela reações diferenciadas nos diferentes colaboradores, sendo o maior impacto na lealdade, seguido do cinismo organizacional, voz e intenção de saída.

Na lealdade, verificou-se uma relação negativa entre a QCP e a Lealdade, demonstrando um possível enfraquecimento por parte dos colaboradores, quando experienciam a QCP, demonstrando que a perceção de incumprimento e a predisposição para manter uma atitude leal em relação à organização tende a diminuir.

A literatura, tem corroborado este efeito, enquanto autores afirmam que este pode apenas ser um retardamento na saída do colaborador, aumentando as reações negativas do colaborador (Turnley & Feldman, 1999; Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1988), representam por sua vez também uma resposta de permanência e confiança, contudo Zhao et al., (2007), evidenciam que a QCP prejudicam atitudes positivas dos colaboradores, tais como a confiança na organização, reforçando que a esta quebra poderá fragilizar essas atitudes.

O cinismo organizacional, foi a segunda relação com mais significância, o CO evidenciou uma relação positiva com QCP; indicando que quando existe a quebra os colaboradores tendem a desenvolver atitudes cínicas na sua organização. Johnson e O’Leary-Kelly (2003) têm vindo a demonstrar que a QCP está relacionada com o desenvolvimento de atitudes cínicas. O cinismo organizacional, é demonstrando na literatura como uma atitude negativa direcionada à organização que envolve falta de integridade, emoções e comportamentos negativos e críticos (Andersson, 1996; Dean et al. 1998). Por sua vez, Pfrombeck et al. (2020), verificaram que a relação entre a QCP e o cinismo organizacional, manifesta-se nas diferentes dimensões do cinismo (cognitiva, afetiva e comportamental). Bashir e Nasir (2013), identificaram que no setor hoteleiro, esta relação evidencia-se, revelando que contextos de elevada exigência emocional e operacional, o sentimento de incumprimento de expectativas pode traduzir-se em descrença e distanciamento da organização.

Na análise multi-grupos na relação da QCP e o cinismo organizacional, evidenciaram-se particulares diferenças na escolaridade, nomeadamente no grupo dos inqueridos com o 12º ano e os inqueridos com licenciatura. No estudo, foi possível compreender, que os inqueridos com o 12º ano tendem a reagir de forma mais intensa respondendo com CO face à QCP, enquanto que colaboradores licenciados não se verificou esta reação, desta forma a literatura suporta a ideia que diferentes trabalhadores reagem de forma distinta à QCP, por disporem de vulnerabilidades e recursos diferentes, a literatura ainda não aprofunda muito este tema, pelo que não foram encontradas evidências científicas que ligue diretamente a escolaridade com o desenvolvimento do cinismo organizacional quando percecionado a quebra do contrato psicológico, contudo pode-se verificar uma tendência para este efeito acontecer.

Relativamente à relação entre a QCP e a *voice*, o presente estudo, demonstrou, existe uma relação negativa, ou seja, quando os colaboradores experienciam a quebra do contrato psicológico tendem a reduzir a sua voz na organização. Liao et al. (2024), indica que QCP encontra-se positivamente relacionada ao silêncio dos colaboradores, demonstrando que a quebra poderá conduzir ao silêncio através da redução da identificação com a organização e o aumento da exaustão emocional, indicando que os colaboradores poderão se silenciar, não exprimindo as suas opiniões que contribuiriam para uma melhoria organizacional. Embora a literatura, encare a voz como uma resposta

ativa à QCP, os resultados deste estudo demonstraram que a quebra poderá reduzir o envolvimento através da comunicação (Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1988).

A literatura, tem vindo a relacionar a intenção de saída com a QCP de uma forma positiva e ativa a esta reação dos colaboradores, onde quando o mesmo percebe a quebra tendem abandonar a organização (Turnley e Feldman, 1999), contudo o presente estudo demonstrou que outros comportamentos advêm primeiro do que o abandono da organização tal como a diminuição da lealdade e o cinismo organizacional. Este resultado, contribui na literatura, indiciando que, existem alternativas de permanência, ainda que estudos afirmem que as reações de atitude podem ser uma primeira fase da intenção de saída, uma vez que a saída da organização pode estar igualmente dependente de fatores externos como o mercado de laboral, existência de alternativas de emprego (Turnley & Feldman, 1999; Martin et al., 2021). Diversos autores têm mencionado que o incumprimento do contrato psicológico, e consequentemente a experiência de QCP, por parte do colaborador, fragilizam a relação laboral, incluindo comportamentos de afastamento organizacional através da intenção de saída (Turnley et al., 1999; Zhao et al., 2007; Topa et al., 2022).

V. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

O presente estudo teve como principal objetivo compreender de que forma a perceção das práticas de recursos humanos por parte de trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal, influenciava a quebra do contrato psicológico e quais as reações decorrentes dessa quebra.

Os resultados deste estudo reforçam a importância do contrato psicológico, enquanto elemento crucial no vínculo laboral, sendo que a perceção de quebra do contrato psicológico tende a estar associada a consequências negativas tais como a intenção de saída e o desenvolvimento de cinismo organizacional, validando assim o proposto por Robinson e Rousseau (1994), que defendem que a perceção incumprimento organizacional pode gerar sentidos de desconfiança, menor compromisso organizacional e o aumento significativo da intenção de saída.

No contexto do setor hoteleiro, caracterizado pela exigência operacional e pela dependência no desempenho dos colaboradores, os resultados obtidos neste estudo tornam-se relevantes. A amostra obtida confirmou que a QCP influencia

significativamente as reações dos colaboradores provocando diferentes efeitos sobre os mesmos. A QCP é um antecedente relevante dos comportamentos analisados, comprovando-se todas as hipóteses de estudo propostas: a QCP reduz os comportamentos positivos (voz e lealdade) e aumenta os comportamentos negativos (intenção de saída e cinismo organizacional). Estes resultados corroboram os encontrados em estudos anteriores (e.g., Aggarwal e Bhargava, 2009; Robinson e Rousseau, 1994; Zhao et al., 2007) que já haviam evidenciado que o incumprimento do contrato psicológico encaminhava os colaboradores ao desenvolvimento de comportamentos de afastamento organizacional.

Neste estudo, importa destacar que a intenção de saída não foi o comportamento com maior expressividade, algo que contribui para a lacuna empírica existente, as reações com maior expressividade na amostra foram a lealdade e o cinismo organizacional, podendo evidenciar que no setor hoteleiro, os colaboradores tendem a permanecer na organização, contudo desenvolvem atitudes negativas, sendo estas respostas alternativas à intenção de saída.

A PRH da formação, segundo os resultados obtidos, demonstrou que influenciam significativamente a QCP, o que indica que quanto mais positivas forem as perceções das práticas, menores serão os níveis de quebra do contrato psicológico, a formação foi a prática que se demonstrou mais relevante contribuindo para a redução e/ou prevenção da quebra do contrato psicológico. Na análise multi-grupos efetuada nesta amostra, a formação revelou duas relações negativas, uma com a idade, onde os inquiridos com <25 anos apresentavam maior tendência de desvalorização desta prática enquanto que os indivíduos com mais de 35 anos valorizam esta prática e tenderia a ser uma estratégia de diminuição de QCP, a literatura explica através dos diferentes efeitos que as PRH têm sobre os diferentes escalões etários (Martin et al. 2021); na escolaridade esta tendência também foi verificada, colaboradores com menos escolaridade (12ºano) tendem a valorizar mais a prática de formação enquanto os licenciados tendem a desvalorizar esta prática, a literatura explica este fenómeno através das diferentes reações à QCP, uma vez que o mesmo assenta em expectativas individuais (Rousseau, 2001) e ainda no alinhamento do desenvolvimento profissional e objetivos de aprendizagem serem interpretados de forma distinta (Nishii et al., 2008; Decius et al., 2024).

O cinismo organizacional, destaca-se com particular relevância como a relação positiva com maior impacto nos colaboradores, uma vez que se verificou uma relação significativa tanto na relação direta QCP – CO, como no efeito da relação indireta Formação-QCP-CO, evidenciando uma vez mais, que esta prática, poderá contribuir para amenizar o desenvolvimento de atitudes cínicas. Outro dos resultados encontrados no presente estudo, foi a relação do cinismo organizacional em detrimento da escolaridade, onde colaboradores com o 12º ano de escolaridade tendem apresentar maiores níveis de CO em relação aos colaboradores com licenciatura.

Este estudo, contribuiu a nível académico para o aprofundamento da literatura do contrato psicológico, em contexto português e no setor hoteleiro, ao analisar a correlação entre as PRH, a QCP e o modelo EVL e do CO. Contribui, ainda para evidenciar que nem sempre a reação dos colaboradores à quebra do contrato psicológico é de intenção de saída, podendo-se associar a outro tipo de atitudes que incluem a permanência na organização, como o desenvolvimento de cinismo organizacional.

A nível prático dos resultados do presente estudo, sugerem a necessidade de o setor hoteleiro investir em estratégias de recursos humanos, mais transparentes, e consistentes, orientadas para o desenvolvimento dos colaboradores a longo prazo e para o alinhamento com as suas expectativas. A literatura evidencia que as PRH desempenham um papel fundamental na formação e continuação do contrato psicológico influenciando os seus comportamentos tal como comprovado através da presente investigação (Aggarwal & Bhargava, 2009; Nishii et al., 2008). Desta forma, através da facilitação de formação aos colaboradores, estratégias de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional, poderão se revelar ações preventivas na quebra do contrato psicológico, para além da promoção de comportamentos positivos como o suporte organizacional (Mehta et al., 2024), autores como Karatepe (2013) e Safavi & Karatepe (2018), têm vindo a destacar na literatura a importância das práticas de formação e desenvolvimento para um forte vínculo entre o colaborador e a sua organização, e conforme o presente estudo nos revela, são ferramentas de diminuição e prevenção de quebra do contrato psicológico.

Apesar dos contributos do estudo, importa reconhecer um conjunto de limitações que exigem cautela na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra (119 inquéritos válidos) é relativamente reduzida e, adicionalmente, recorre-se a uma

amostra de conveniência, o que pode introduzir enviesamentos e limitar a representatividade dos participantes face à população alvo.

Acresce que o desenho transversal do estudo, baseado na recolha de dados num único momento temporal, apenas permite captar perceções estáticas, impedindo a análise da sua evolução ao longo do tempo. Consequentemente, não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis em estudo, mas apenas associações.

Deste modo, os resultados devem ser interpretados com prudência, sendo mais adequado considerá-los como indicativos de padrões relacionais do que como evidência conclusiva de efeitos causais. Estas limitações reforçam a necessidade de estudos futuros com amostras mais robustas, métodos de recolha probabilísticos e desenhos longitudinais que permitam aprofundar e validar os resultados obtidos.

Como sugestões de investigação futura seria importante investigar outras práticas de recursos humanos que possam também influenciar a quebra do contrato psicológico. Seria igualmente relevante avaliar o impacto da quebra do contrato psicológico no bem-estar do trabalho e ainda o papel da chefia direta como possível variável moderadora no modelo. Seria também interessante ser realizado um estudo comparativo entre diferentes setores que enfrentam igualmente uma grande pressão no local de trabalho e dependentes do desempenho e envolvimento dos seus colaboradores, tal como o setor da saúde, de forma a compreender se as características observadas no setor hoteleiro são específicas ou se seguem tendência semelhante à de outros contextos organizacionais.

Em suma, o contrato psicológico assume um elemento fundamental nas relações laborais no setor hoteleiro em Portugal, fazendo com que a gestão adequada das expectativas e perceções dos trabalhadores, com atribuição de ferramentas de desenvolvimento e empoderamento, resultem num fator diferenciado para a sustentabilidade organizacional e posterior retenção de talento na organização e no setor.

REFERÊNCIAS

- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31. <https://doi.org/10.1108/03090590910924351>
- Almeida, G. de O. (2016). Quebra e violação do contrato psicológico: Efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista FOCO*, 9(1). <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v9i1.241>
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418. <https://doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.H. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103 No. 3, pp. 411–423.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647. <https://www.jstor.org/stable/3100280>
- Assis, D. M., & Nascimento, J. L. (2017). Cinismo organizacional: Estudo preliminar da adaptação de uma escala de medida para o contexto português. *Análise Psicológica*, 35(3), 383-393. <http://hdl.handle.net/10400.5/28941>
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1580–1598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649>
- Bari, M. W., Qurrah-Tul-Ain, Abrar, M., & Fanchen, M. (2022). Employees' responses to psychological contract breach: The mediating role of organizational cynicism. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 810-829. <https://doi.org/10.1177/0143831X20958478>

- Bashir, S., & Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.004>
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162. <https://doi.org/10.1080/09585190903466954>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International journal of Market Research*, 50(1), 61-104. <https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Decius, J., Knappstein, M., & Klug, K. (2024). Which way of learning benefits your career? The role of different forms of work-related learning for different types of

- perceived employability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2191846>
- Nascimento, J. L. R. P. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)).
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Hair, J., Hult, G.T.M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N. and Ray, S. (2021), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19 No. 2, pp. 139–152, doi: 10.2753/MTP1069-6679190202.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), “When to use and how to report the results of PLS-SEM”, *European Business Review*, Emerald Publishing Limited, Vol. 31 No. 1, pp. 2–24, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Henseler, J., Ringle, C. and Sinkovics, R. (2009), “The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing”, *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277–319, doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115–135, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press

- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2021). Does employee engagement mediate the influence of psychological contract breach on pro-environmental behaviors and intent to remain with the organization in the hotel industry? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(3), 326-353. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1812142>
- Li, S., Rees, C. J., & Branine, M. (2019). Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1419-1433. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0065>
- Liao, C., Li, Z., & Huang, L. (2024). How does psychological contract breach affect employee silence? A moderated mediation model. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241299601. <https://doi.org/10.1177/21582440241299601>
- Manchia GC, Bal PM, Khapova SN (2026), "Unveiling the origins of psychological contract perceptions: a systematic review of 30 years of psychological contract antecedents research". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 41 No. 2 pp. 406–433, doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2023-0608>
- Martin, L., Nguyen-Thi, U. T., & Mothe, C. (2021). Human resource practices, perceived employability and turnover intention: Does age matter? *Applied Economics*, 53(28), 3306–3320. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1886238>
- Mehta, A., Mall, S., Kothari, T., & Deshpande, R. (2024). Hotel employees' intention to stay through psychological contract fulfillment and positive emotions in post-

- lockdown era. *Tourism Review of AIEST - International Association of Scientific Experts in Tourism*, 79(1), 104-118. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2022-0434>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE Research Methods Foundations*. <http://dx.doi.org/10.4135/>
- Pfrombeck, J., Doden, W., Grote, G., & Feierabend, A. (2020). A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 578–604. <https://doi.org/10.1111/joop.12306>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2020). Linking interactional injustice to EVLN outcomes: Effects of psychological contract violation and conscientiousness (a moderated mediation model). *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 488–506. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2019-1693>
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5%3C525::AID-JOB40%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5%3C525::AID-JOB40%3E3.0.CO;2-T)
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>

- Rodrigues, S. M. D. A. F. (2024). *O turnover nas unidades hoteleiras: O papel das práticas de gestão de recursos humanos* (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra). <http://hdl.handle.net/10400.26/53098>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on *exit, voice, Loyalty*, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2018). High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1112-1133. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0367>
- Saleem, S., Rasheed, M. I., Malik, M., & Okumus, F. (2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 385-395. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.10.009>
- Santhanam, N., TJ, K., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212-228. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Smith, D., Reams, R. and Hair, J.F. (2014), “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers”, *Innovative and Established Research Methods in Family Business*, Vol. 5 No. 1, pp. 105–115, [doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.002](https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002).

- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469-476.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), Article 15527.
<https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on *exit, voice, Loyalty*, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Uen, J.F., Chen, SY., Ahlstrom, D. *et al.* The power of employee exchange belief: How psychological contract strength mediates the relationship of HR practice consistency and organizational commitment. *Curr Psychol* 42, 21746–21758 (2023).
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03294-6>
- Weerakit, N., Eason, D., & Chaiyasain, C. (2025). Workplace Mental Well-Being: Exploring Its Effects on Employee Turnover Intention in the Thai Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–30.
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2025.2512941>
- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27–38.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.008>
- Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., & Badulescu, A. (2022). Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality Sector: The Mediating Effect of Quality of Work Life and Intrinsic Motivation. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11222.
<https://doi.org/10.3390/ijerph191811222>
- Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in

China. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676–693.
<https://doi.org/10.1080/09585190802707482>

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

ANEXOS

Anexo 1. Inquérito

Grupo 1: *As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como são percecionadas algumas práticas de gestão de recursos humanos na organização onde exerce funções.*

1. Na minha organização recebo formação contínua para prestar um bom serviço
2. Na minha organização recebi uma formação exaustiva em atendimento ao cliente antes de entrar em contacto com os clientes
3. Na minha organização recebo formação sobre como melhor atender os clientes
4. Na minha organização recebo formação sobre como lidar com clientes que apresentam reclamações
5. Na minha organização recebo formação sobre como lidar com os problemas dos clientes
6. Na minha organização fui formado para lidar com reclamações dos clientes
7. Na minha organização as recompensas que recebo baseiam-se nas avaliações dos clientes sobre o serviço
8. Na minha organização sou recompensado por prestar um bom serviço aos clientes
9. Na minha organização sou recompensado por resolver eficazmente os problemas dos clientes
10. Na minha organização sou recompensado por satisfazer os clientes que apresentam reclamações

Grupo 2: *As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como percebe o cumprimento dos compromissos e obrigações da organização para consigo, no contexto da sua relação de trabalho.*

1. Até agora, quase todas as promessas feitas pela minha entidade patronal durante o processo de recrutamento foram cumpridas.
2. Sinto que a minha entidade patronal cumpriu as promessas que me fez quando fui contratado.
3. Até agora, a minha entidade patronal tem feito um excelente trabalho no cumprimento das promessas que me fez.
4. Não recebi tudo o que me foi prometido em troca das minhas contribuições.

5. A minha entidade patronal quebrou muitas das promessas que me fez, apesar de eu ter cumprido a minha parte do acordo.

Grupo 3: As afirmações que se seguem referem-se a diferentes formas de reação que os colaboradores podem manifestar perante a percepção de que a organização não cumpriu, de forma adequada, aquilo que era esperado no âmbito da relação de trabalho.

6. Fico preocupado quando a empresa tem um problema
7. Tenho estado activamente à procura de um outro emprego alternativo
8. Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver
9. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.
10. Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar
11. Se fosse possível gostaria de mudar de equipa de trabalho
12. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização.
13. Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa
14. Considero que não tenho outra alternativa para a minha actual situação, que não seja mudar de empresa
15. O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam esta empresa
16. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.
17. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa ®
18. Defendo a empresa quando os outros a criticam
19. Pretendo mudar de empresa o mais depressa possível
20. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.
21. Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia

22. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.
23. Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar
24. Estou a pensar na possibilidade de pedir para ser transferido do meu trabalho actual para um outro trabalho alternativo
25. Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam
26. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.
27. Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal ®
28. Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos
29. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.
30. Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia
31. Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de empresa durante o próximo ano
32. Sou incapaz de criticar negativamente a empresa onde trabalho na presença de pessoas que não sejam seus empregados
33. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na organização.
34. Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação
35. Já tomei a decisão de mudar de empresa
36. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.
37. Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo
38. Estou a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho actual por um outro trabalho alternativo dentro da empresa
39. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa ®

40. A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.
41. Penso que esta empresa não merece que a defenda quando é criticada por outros (R)
42. Para além da minha chefia directa, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa
43. Estou activamente a tentar que seja transferido para um outro trabalho na empresa onde trabalho actualmente
44. De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.
45. Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido ®
46. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.
47. De uma forma geral, os colaboradores, quando estão com outras pessoas, fazem críticas às políticas e às práticas da organização.
48. De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.

Grupo 4: *As questões que se seguem destinam-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes. As respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial, sendo utilizadas exclusivamente para fins de investigação académica.*

1. Há quanto tempo trabalha na sua organização actual?
2. Qual é a dimensão da unidade onde trabalha?
3. Em que tipo de unidade hoteleira trabalha?
4. Indique por favor a sua idade (em anos)
5. Sexo
6. Em que departamento ou área exerce funções?
7. Nível de escolaridade
8. Zona Geográfica