

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**Cumprimento do Contrato Psicológico e Atitudes:
*O Papel Moderador da Segurança de Emprego e da
Empregabilidade.***

João Ricardo Pinheiro da Silva

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia de Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)

2008

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**Cumprimento do Contrato Psicológico e Atitudes:
*O Papel Moderador da Segurança de Emprego e da
Empregabilidade.***

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

João Ricardo Pinheiro da Silva

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia de Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)

2008

Resumo

O presente estudo procurou conhecer os efeitos do cumprimento do contrato psicológico relacional e balanceado nas atitudes dos empregados, especificamente, na satisfação e implicação organizacional. Adicionalmente, analisou-se o papel moderador da percepção de segurança de emprego e de empregabilidade nesta relação. Numa amostra constituída por 128 empregados do escritório de Lisboa de uma multinacional, o cumprimento dos dois tipos de contratos psicológicos teve um efeito positivo na satisfação e implicação dos empregados. A percepção de segurança de emprego amplificou significativamente a relação entre o cumprimento do contrato psicológico relacional e a implicação organizacional, não tendo o mesmo efeito na satisfação. Adicionalmente, a percepção de empregabilidade não teve um efeito significativo na relação entre o cumprimento do contrato psicológico balanceado e a satisfação e implicação. Este último resultado sugere que, para o contrato psicológico balanceado, a empregabilidade percebida pelos empregados pode ter duas consequências opostas: ser um factor base para a continuidade deste tipo de relação e ao mesmo tempo ser um factor que favorece a saída dos empregados por estes adquirirem competências com valia no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Cumprimento do contrato psicológico relacional/balanceado, satisfação, implicação organizacional, segurança de emprego, empregabilidade.

Abstract

The present study aimed to understand the effects of the relational and balanced psychological contract fulfillment on employee's attitudes, mainly, on satisfaction and organizational commitment. Additionally, it analyzed the moderator role of the perception of job security and employability in this relation. In a sample of 128 employees from the Lisbon office of a multinational, the fulfillment of the two types of psychological contract had a positive effect on employee's satisfaction and commitment. The perception of job security amplified significantly the relation between relational psychological contract fulfillment and commitment, not having the same effect on satisfaction. Additionally, the perception of employability didn't had a significant effect on the relationship between the balanced psychological contract fulfillment and satisfaction and commitment. This last result suggests that for the balanced contract psychological, employability perceived by employees may have two opposite consequences: it may be a base factor for the maintenance of this type of relationship and at the same time be a factor that favors the turnover of employees because they acquire skills that are valued in the labor market.

Key-words: Relational/Balanced psychological contract fulfillment, satisfaction, organizational commitment, job security, employability.

Índice

Introdução	5
Enquadramento Teórico	7
O Contrato Psicológico	7
Cumprimento do contrato psicológico	9
Efeito Amplificador da Segurança de Emprego e Empregabilidade	13
Método	17
Participantes	17
Procedimento	17
Instrumento	18
Validação das medidas	19
Resultados	21
Discussão	24
Bibliografia	27
Anexo	32

Introdução

De uma perspectiva psicológica, a prossecução do trabalhador feliz/produutivo tem-se figurado como um objectivo meritório, ainda que difícil, que pode ser alcançado por um forte incremento do conhecimento acerca das atitudes e comportamentos em contexto organizacional (Staw, cit. Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2006). As relações, os laços e os vínculos que se estabelecem entre os empregados e a organização representam um dos temas que mais dificuldades de abordagem levantam aos investigadores (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral Cardoso, 2006). Dentro desta temática, Rousseau (1995) desenvolveu a Teoria do Contrato Psicológico como um enquadramento explicativo do funcionamento das relações laborais. Nos últimos anos, o número de estudos na área do contrato psicológico tem aumentado, sendo cada vez mais visto como um factor importante na explicação das relações laborais (Shore et al; Taylor & Tekleab; cit. Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007).

O aumento da competitividade dos mercados mundiais e o foco nos lucros a curto prazo têm sido apontados como causadores do fim das relações laborais tradicionais (D'Aveni; De Meuse & Tornow; Tissler; Parks & Kidder; Robinson; cit. Turnley & Feldman, 2000). A vulgarização das dispensas de trabalhadores, reestruturações, reorganizações e *downsizings* resultantes das pressões de competitividade do mercado têm originado sentimentos de insegurança de emprego nos trabalhadores, menos lealdade organizacional e redução da confiança nas promessas da organização e da implicação organizacional. Estas consequências advêm do facto de que muitas destas mudanças têm o objectivo de reduzir o número de empregados nas organizações, tendo estes de sair, não devido a um fraco desempenho, mas por necessidade que as organizações se mantenham competitivas e flexíveis. Este fenómeno tornou-se global e persistente, levando à reflexão sobre a implicação e lealdade que o empregado actualmente tem para com a sua organização e a repensar e modificar a natureza dos contratos psicológicos estabelecidos com os seus empregados (Baruch, 2001; Lester et al, 2002).

Coyle-Shapiro e Kessler (2000) afirmam que a investigação na área do contrato psicológico é uma oportunidade de entender as relações laborais, examinando os tipos de obrigações que ambas as partes prometem uma à outra. Se a capacidade de uma organização para competir eficazmente depende da criação de contratos consistentes com as expectativas e com a flexibilidade exigida actualmente, uma teoria comportamental

com particular ênfase no contrato psicológico pode representar um importante contributo da Psicologia para a gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à retenção e motivação dos colaboradores, através da gestão de expectativas (Rodrigues, 2008). A maioria dos empregados desenvolve uma ligação psicológica positiva e duradoura com a sua organização, baseada num padrão de expectativas sobre o que a organização lhes deve oferecer e o que eles devem oferecer em troca. Se, por qualquer motivo, as organizações não são capazes de cumprir com essas expectativas e obrigações, isto pode levar a fortes respostas emocionais (Anderson & Schalk, 1998). Por outro lado, quando estas expectativas são cumpridas, a relação continua, resultando atitudes e comportamentos positivos para ambas as partes. A presente investigação terá como objectivo explorar os efeitos positivos deste cumprimento das expectativas mútuas, através do cumprimento do contrato psicológico. Procurará ainda explorar o possível papel moderador de factores como a segurança de emprego e percepção de empregabilidade como amplificadores dos efeitos positivos que advêm do cumprimento do contrato psicológico.

Enquadramento Teórico

O contrato psicológico

Numa relação entre um empregado e um empregador, existem obrigações inerentes a ambas as partes que são registadas sobre a forma de um contrato formal escrito, o contrato de trabalho. No entanto, existem outras obrigações que permanecem implícitas e que não são discutidas abertamente (Anderson & Schalk, 1998). São essas obrigações implícitas que constituem o contrato psicológico. O que confere a este contrato a característica de "psicológico", em oposição a "legal", é que a natureza das trocas é baseada na percepção das obrigações mútuas de cada uma das partes envolvida nesta relação, em vez do que se encontra escrito ou explicitamente acordado (Conway & Briner, 2005). Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) definem contrato psicológico como um conjunto de crenças e percepções individuais acerca das obrigações recíprocas, entre o empregado e a organização. McLean e colaboradores (cit. De Cuyper & De Witte, 2006), partilhando a mesma perspectiva, definem contrato psicológico como um conjunto idiossincrático de expectativas recíprocas possuído pelos trabalhadores, no que respeita às suas obrigações e benefícios. Pina e Cunha e colaboradores (2006) admitem que tais crenças nas obrigações recíprocas podem radicar em diversas fontes, assim como em promessas explícitas por parte da organização, observação das ocorrências com outros membros/colegas organizacionais ou observação de eventos passados. É provável que os empregados criem noções sobre as obrigações recíprocas com base em esquemas mentais relacionados com o que é uma organização, o que é um empregado e quais as obrigações que competem a cada parceiro contratual. É plausível ainda que essas crenças de obrigações mútuas sejam influenciadas pelos contextos culturais, pelos padrões educacionais a que o indivíduo foi submetido e pelas experiências de vida.

Anderson e Schalk (1998) afirmam que os contratos psicológicos têm três funções. A primeira função é reduzir a insegurança. Devido ao facto de que nem todos os aspectos da relação poderem estar registados num contrato formal escrito, o contrato psicológico preenche as lacunas existentes na relação. Segundo, o contrato psicológico "modela" o comportamento do empregado, que compara as suas obrigações em relação à organização face às obrigações que esta tem para consigo, ajustando o seu comportamento de acordo com o resultado dessa comparação. Por fim, o contrato psicológico confere ao empregado

a sensação de influência sobre o que lhe acontece na organização. Conway e Briner (2005) acrescentam que a função base deste contrato é a de especificar níveis de desempenho requeridos para a obtenção de recompensas específicas, fornecendo a estrutura que vai afectar o comportamento do empregado.

Diferentes conteúdos do contrato psicológico estarão relacionados com diferentes comportamentos e atitudes. Rousseau e Wade-Benzoni (1995) propõem quatro tipos de contrato psicológico que variam consoante a duração da relação e a especificidade dos requisitos de desempenho. Nesta investigação, apenas serão considerados os dois tipos caracterizados por uma relação a longo prazo mas com diferentes requisitos de desempenho: o contrato psicológico relacional e o balanceado.

O contrato psicológico relacional é caracterizado por uma relação a longo prazo, sendo os termos contratuais abertos e pouco especificados (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995). A relação baseia-se na confiança mútua e na lealdade sendo as recompensas facultadas ao empregado pouco contingentes do seu desempenho, antes derivando da sua pertença e participação na organização. Espera-se que o empregado seja leal à organização, enquanto que a organização lhe deve facultar segurança no emprego e bem-estar individual e familiar (Rousseau, 1995). É caracterizado por uma elevada implicação afectiva, forte integração na organização, estabilidade construída com base na tradição e no historial da relação paternalista (Dabos & Rousseau, 2004). A negociação de contratos relacionais é implícita, ocorrendo através da evolução da relação entre ambas as partes (Rousseau, cit. Conway & Briner, 2005).

O contrato psicológico balanceado é caracterizado pelo envolvimento a longo prazo, mas ao mesmo tempo permitindo grande flexibilidade e mudança dos requisitos do contrato de acordo com possíveis mudanças nas circunstâncias (Dabos & Rousseau, 2004). Os arranjos da relação de emprego são dinâmicos e abertos, condicionados pelo sucesso económico da organização e pelas oportunidades para o trabalhador desenvolver a sua carreira. As recompensas conferidas ao empregado são contingentes do seu desempenho e do seu contributo para as vantagens competitivas da organização. Não é garantida a estabilidade aos empregados, pois as expectativas de desempenho podem mudar. No entanto, é feito um esforço por parte do empregador para providenciar aos empregados a formação que necessitam para que se mantenham valiosos no mercado de trabalho (Lester, Kickul & Bergmann, 2007). Espera-se que cada parceiro contribua para o desenvolvimento e aprendizagem do outro. O empregado deve desenvolver as suas competências com valia no mercado, trazendo à organização o valor daí decorrente. A

organização deve facultar ao empregado oportunidades de fomento da sua empregabilidade (Rousseau, 1995).

Cumprimento do contrato psicológico

Durante as últimas duas décadas, o contrato psicológico capturou a atenção dos investigadores organizacionais, estando provado que os seus conteúdos são cruciais na modelagem das atitudes e comportamentos dos trabalhadores, bem como na previsão do seu bem-estar (Anderson & Schalk, 1998). Van Dyne e Ang (1998) argumentam que o contrato psicológico é um factor crítico na definição da relação de troca, pois este influencia o modo como os empregados percebem as obrigações dos empregadores. Kalleberg e Rogues (cit. Guest, 2004) afirmam que a noção de contrato psicológico sido tem provado como útil no entendimento das relações laborais devido ao facto que muitos dos aspectos inerentes aos contratos psicológicos são baseadas em percepções. A maioria das relações são implícitas ou pelo menos não escritas, advindo daí o facto de ambas as partes poderem ter diferentes compreensões sobre a relação. Assim, os conteúdos dos contratos são importantes pois diferentes conteúdos levam a diferentes resultados individuais e organizacionais, como a satisfação com o trabalho e a implicação organizacional (Conway & Briner, 2005). Para além dos conteúdos, cumprimento do contrato tem sido observado como sendo uma variável relevante para explicar as atitudes e os comportamentos dos empregados, tendo em conta que estes acreditam que o empregador manteve as promessas que lhe foram feitas. Como em qualquer relação, se as promessas forem mantidas, a satisfação e o desejo de continuar com a relação são uma consequência. Por outro lado, se as promessas não são cumpridas, surgem emoções negativas e o desejo de retirada da relação (Conway & Briner, 2005). Em termos de atitudes e comportamentos resultantes do cumprimento do contrato psicológico, a satisfação reflecte a reacção afectiva imediata ao trabalho que se forma logo após o momento de entrada numa organização. Por outro lado, a implicação organizacional desenvolve-se mais lentamente, após o indivíduo adquirir conhecimento sobre o trabalho, os objectivos e valores da organização, expectativas de desempenho e as suas consequências, e as implicações em se manter como membro da organização (Mowday et al, cit. Knights & Kennedy, 2005).

Relativamente à satisfação no trabalho, Mowday e colaboradores (cit. Knights & Kennedy, 2005) definem-na como uma variável atitudinal, que reflecte como o indivíduo

se sente face ao seu trabalho. Locke (cit. Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral Cardoso, 2006) define satisfação como um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho. Atitudes positivas e favoráveis face ao trabalho indicam satisfação, enquanto atitudes negativas e desfavoráveis indicam insatisfação (Armstrong, 2003). Para Pina e Cunha e colaboradores (2006), a satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de factores percebidos pelo indivíduo como mais ou menos ajustados às suas expectativas. Nesse sentido, as causas da satisfação podem ser divididas em pessoais (factores demográficos e diferenças individuais) e organizacionais (salário, trabalho em si mesmo, condições de trabalho, estilo de chefia, entre outros). A satisfação será assim um julgamento sobre as expectativas cumpridas ou não cumpridas (Sparrow & West, 2002), resultando da comparação entre o que o empregado quer receber do emprego e o que de facto está a receber (Locke, cit. Zhao et al, 2007). Dentro desta lógica, a discrepância entre os benefícios que foram prometidos e aqueles que o empregado está realmente a receber será causadora de insatisfação.

No que respeita à implicação organizacional, Mowday e colaboradores (cit. Kinghts & Kennedy, 2005) definem a implicação organizacional como uma forte identificação com a organização e com os seus objectivos, vontade de trabalhar arduamente em nome da organização e manter o desejo de permanecer nela. Meyer e Allen (1991) propõem uma abordagem tridimensional da implicação, possuindo uma componente afectiva, de continuidade e normativa. A componente afectiva refere-se ao laço emocional do indivíduo para com a organização e à identificação e envolvimento com a mesma, relacionando-se também com um sentimento de satisfação por lhe pertencer. Por sua vez, a componente de continuidade refere-se à permanência do indivíduo na organização, por constatar que a sua saída lhe trará custos. Neste sentido, a permanência do colaborador é devida a uma necessidade (financeira ou de outra origem). Por fim, a componente normativa reflecte um sentimento de obrigação em permanecer na organização, isto é, os indivíduos sentem que devem permanecer na mesma (Meyer & Allen, 1991).

Rousseau (1995) afirma que é possível prever o comportamento dos empregados através da criação, mudança e violação dos seus contratos psicológicos. O modo como os empregados percebem estes contratos e o respectivo cumprimento vai ter um forte efeito nas suas atitudes e comportamentos (Millward & Brewerton, 2000). A Teoria da Troca Social (Blau, cit. Conway & Briner, 2005) surge como explicação dos efeitos do

cumprimento do contrato psicológico. Esta teoria prediz que as relações sociais consistem essencialmente em trocas de recursos, quer económicas, quer sociais. As obrigações inerentes aos contratos psicológicos são trocadas ao longo do tempo, em ciclos de reciprocidade, onde os empregados se sentem mais confortáveis em condições em que a troca é considerada equilibrada, ou seja, quando cada uma das partes cumpre com as suas obrigações (Gouldner; Wayne, Shore & Liden; cit. Johnson & O’Leary-Kelly, 2003). Diferentes empregados reagem de modo semelhante ao cumprimento do contrato psicológico, sentindo obrigação de dar algo em troca pelos benefícios que recebem. Esta ideia é baseada na Norma da Reciprocidade (Gouldner, cit. Conway & Briner, 2005), que defende que os indivíduos ajudam aqueles que os ajudam.

O cumprimento do contrato psicológico pode ser visto como um contínuo, partindo do não cumprimento até ao extremo oposto, o sobre cumprimento, existindo efeitos directos nas reacções dos empregados em qualquer grau de cumprimento (Lambert, Edwards & Cable, cit. Conway & Briner, 2005). Por outras palavras, a relação entre o não cumprimento – cumprimento e os resultados obtidos pode ser representado linearmente, onde o não cumprimento está associado a consequências negativas (e.g. insatisfação) e à medida que o cumprimento aumenta, existe um aumento proporcional na satisfação. Assim, os investigadores acreditam que o não cumprimento do contrato psicológico tem consequências sérias para os empregados e para as organizações. Devido ao facto das promessas implicarem expectativas, o não cumprimento do contrato psicológico implica expectativas que não são cumpridas (Wanous et al, 1992). O não cumprimento leva a uma quebra na confiança e como consequência, os trabalhadores sentem-se menos predispostos a investir emocionalmente e comportamentalmente na relação (Robinson & Rousseau, 1994), representando um sinal de que as partes envolvidas não partilham, ou nunca partilharam, um conjunto de valores e metas (Armstrong, 2003). Empregados com contrato psicológico que não esteja a ser cumprido, tendencialmente, acreditarão que a organização não é confiável no cumprimento das suas obrigações e não se preocupa com o bem-estar dos seus empregados (Robinson, cit. Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002). Assim, o não cumprimento do contrato psicológico representa um desequilíbrio na relação de troca. Consequentemente, de acordo com a Teoria da Troca Social, para restaurar este equilíbrio, os empregados poderão diminuir a sua implicação com a organização, a sua satisfação com o trabalho e com a organização, devido à discrepância entre o que era esperado e o que estão a receber. O contrato psicológico liga o empregado ao empregador de um modo que, se ambas as partes fizerem o que lhes compete, a relação

será mutuamente benéfica. O não cumprimento dos contratos psicológicos enfraquece este laço, onde a parte prejudicada questiona o benefício que advém de continuar com a relação, estando mais predisposta a abandonar a mesma (Robinson & Rousseau, 1994) acreditando que a organização carece de integridade (i.e. cinismo organizacional) e desenvolvendo atitudes negativas face a esta e ao trabalho que realizam na organização.

Existem diversas evidências na literatura relativas aos efeitos do não cumprimento do contrato psicológico nas atitudes e comportamentos dos empregados. O não cumprimento está associado a uma diminuição do bem-estar dos empregados (Conway & Briner, 2005), a uma diminuição do desempenho (Conway & Briner, 2005; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), à redução da predisposição para realizar comportamentos de cidadania organizacional (Conway & Briner, 2005; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), ao aumento do desejo de saída da organização (Conway & Briner, 2005; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), à diminuição da satisfação com o trabalho (Conway & Briner, 2005; Dabos & Rousseau, 2004, Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000; Wanous et al, 1992) e à diminuição da implicação organizacional (Conway & Briner, 2005; Robinson, cit. Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Em oposição, quando o contrato psicológico é cumprido, os empregados reduzem a sua dívida para com a organização retribuindo com comportamentos e atitudes positivas dirigidos à origem dos benefícios que recebem (Blau, cit. Sparrow & West, 2002). Os empregados passam a confiar mais na organização, querendo ficar nesta e perpetuar a relação, expressando uma maior implicação para com esta (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Kalleberg & Rogues, cit. Guest, 2004; Lester & Kickul, 2001; Robinson; cit. Lester, Kickul & Bergmann, 2007; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Turnley & Feldman, 2000). Isto sugere que quando os empregados percebem que a organização dá prioridade ao cumprimento das obrigações que tem para com os seus colaboradores, a relação de troca apresenta benefício mútuo. Deste modo as organizações que cumprem com o contrato psicológico estão a comunicar aos seus empregados que estes são um activo valioso que a organização não quer perder. Quando o empregado percebe um tratamento justo, de acordo com as suas expectativas, surge um sentimento de que possui uma posição respeitada e dignificada dentro da organização (Lester, Kickul & Bergmann, 2007).

Esta investigação procurará, num primeiro momento, reproduzir o efeito do cumprimento do contrato psicológico descrito na literatura – o cumprimento do contrato, quer relacional, quer balanceado, tem um efeito positivo na satisfação e na implicação dos

colaboradores. Independentemente do tipo de contrato psicológico ser relacional ou balanceado, o seu cumprimento deverá ir de encontro ao descrito pela Teoria da Troca Social e pela Norma da Reciprocidade, onde a percepção de que o empregador está a cumprir com as suas obrigações deverá influenciar positivamente a satisfação com o trabalho, devido ao facto de não haver um desajuste nas expectativas sobre as obrigações de ambas as partes da relação. Deverá igualmente influenciar de forma positiva a implicação organizacional dos colaboradores, sendo de esperar que não se verifiquem os efeitos descritos na literatura do não cumprimento do contrato psicológico. Como primeira hipótese, espera-se que o cumprimento dos dois tipos de contrato psicológico (relacional e balanceado) deverá ter um efeito positivo na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho dos colaboradores.

H1a- *O cumprimento do contrato psicológico relacional deverá ter um efeito positivo na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho dos colaboradores;*

H1b- *O cumprimento do contrato psicológico balanceado deverá ter um efeito positivo na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho dos colaboradores.*

Efeito Amplificador da Segurança de Emprego e Empregabilidade

A literatura existente inerente ao estudo do contrato psicológico tem procurado focar-se, em grande parte, nos efeitos do não cumprimento deste contrato nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. O estudo das consequências positivas do contrato psicológico tem-se restringido a investigações onde se explora o cumprimento do mesmo e conseqüentemente se analisam as consequências deste cumprimento em diversas atitudes e comportamentos. Poucos estudos têm procurado explorar possíveis factores que amplifiquem os efeitos positivos do cumprimento do contrato psicológico, nomeadamente, na satisfação com o trabalho e com a implicação organizacional.

As primeiras hipóteses foram formuladas tendo por base a natureza prospectiva da troca social, partindo do princípio que o cumprimento ou não do contrato psicológico resulta do balanço que o empregado faz sobre o que lhe foi prometido pela organização e o que está a receber. O presente estudo propõe-se a introduzir um aspecto inovador na abordagem ao cumprimento do contrato psicológico. De um ponto de vista de troca efectiva, em que medida a relação entre expectativas e atitudes é amplificada pela

avaliação que o empregado faz do que está a acontecer/receber no imediato, ou seja, o que efectivamente está a receber por parte da organização. Esta avaliação deverá amplificar o efeito do que era prospectivo.

Para Guest e colaboradores (Armstrong, 2003), oportunidades de formação, aprendizagem, desenvolvimento, foco na segurança de emprego, entre outros, são factores que contribuem para um contrato psicológico positivo. Kochan e Dyner (cit. Armstrong, 2003) afirmam que a estabilidade de emprego e o investimento em formação, por parte da organização, são dois dos factores que afectam o nível de implicação do empregado. Com base nesta ideia, existem factores que, quando presentes, amplifiquem os efeitos positivos do cumprimento do contrato psicológico relacional e balanceado. Zhao e colaboradores (2007) admitem que os empregados “calcularão” a diferença entre os outputs e inputs da relação, comparando isso com uma referência pessoal. Sendo percebida uma discrepância, os empregados ajustam os inputs que fornecem à relação de modo a alcançar equilíbrio na mesma. A presença de empregabilidade e segurança, como inputs introduzidos pelo empregador na relação, aumentam os outputs que os empregados retiraram da relação.

O contrato psicológico relacional, sendo caracterizado por uma relação a longo prazo baseada na confiança mútua e na lealdade, tem como base a premissa de que a organização deverá assegurar o emprego enquanto esta relação durar. Numa situação de insegurança de emprego, o empregado percepção o seu emprego como estando ameaçado, sentindo-se impotente para fazer algo que altere esta situação (Ashford, Lee & Bobko; Greenhalgh & Rosenblatt; cit. Kinnunen, Mauno, Nätti & Happonen, 2000). Reacções como a redução da implicação organizacional e da satisfação foram relacionadas com a insegurança de emprego (Ashford et al; Ameen et al; Armstrong-Stassen; Heaney, Israel & House; Lin; Rosenblatt & Ruvio; cit. Kinnunen, Mauno, Nätti & Happonen, 2000). De Cuyper e De Witte (2006) descobriram que em trabalhadores permanentes, os que sentiam insegurança de emprego possuíam uma baixa satisfação e implicação organizacional, comparativamente com os que sentiam segurança de emprego. Sverke e colaboradores (cit. De Cuyper & De Witte, 2006), no seu estudo de meta-análise, descobriram evidências empíricas de uma relação negativa moderadamente forte entre a insegurança de emprego e a satisfação e implicação organizacional. Knights e Kennedy (2005) argumentam que a segurança de emprego é uma das componentes da satisfação. A relação a longo prazo cria um vínculo e uma segurança entre o empregado e o empregador, aumentando o conforto e o sentimento de ligação entre ambos (Rousseau, cit. Sels, Janssens & Van den Brande, 2004). O não cumprimento do contrato psicológico

relacional pode influenciar a natureza da relação social. Os empregados podem não querer mais uma relação a longo prazo com o empregador, deixando de sentir que a organização tem a obrigação de lhes fornecer segurança de emprego (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994). A segurança de emprego surge assim como uma componente crítica no cumprimento do contrato psicológico relacional. Como segunda hipótese de investigação, espera-se que a percepção de segurança de emprego tenha um efeito positivo na relação entre o cumprimento do contrato psicológico relacional e as atitudes dos empregados.

2- O efeito positivo do cumprimento do contrato psicológico relacional, na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho, é moderado pela percepção de segurança de emprego, de tal modo que os empregados que consideram ter maior segurança de emprego e maior cumprimento do seu contrato psicológico relacional estão mais implicados e/ou satisfeitos, do que os que tenham menor segurança.

Relativamente ao contrato psicológico balanceado, neste tipo de relação o empregador não garante a segurança de emprego aos empregados. No entanto, é feito um esforço por parte deste para providenciar aos empregados a formação que necessitam para que se mantenham valiosos no mercado de trabalho e que as suas competências se mantenham actualizadas, aumentando a sua empregabilidade de modo a conseguirem aumentar o seu valor no mercado de trabalho e encontrarem outro emprego, caso não seja possível continuar com a relação laboral actual (Benson, 2006; Forrier & Sels, 2003; Hall & Moss; McCarthy & Hall; cit. Janssens, Sels & Van den Brande, 2003; Lester, Kickul & Bergmann, 2007; Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral Cardoso, 2006). Nessa lógica, as organizações que desejam captar o contributo de empregados competentes e empenhados facultam condições promotoras de empregabilidade (formação, aprendizagem, desenvolvimento). Os indivíduos mais habilitados guiam-se pela conquista de potencial de empregabilidade e não por um emprego seguro. Quem não é “empregável” não suscita a atracção das organizações. E as organizações que não facultam a empregabilidade não atraem a atenção e empenho de colaboradores “empregáveis”. Os empregados percebem a formação como sendo um benefício oferecido pelos seus empregadores (Nordhaug, cit. Benson, 2006), juntamente com a remuneração e outros benefícios em vigor, respondendo com atitudes positivas dirigidas à organização, aumentando a sua implicação organizacional (Meyer & Smith; Bartlett; Blau et al; Tansky

& Cohen; cit. Benson, 2006; Huselid, 1995; Iles, Forster & Tinline, 1996) e a sua satisfação com o trabalho (Huselid, 1995; Iles, Forster & Tinline, 1996). A percepção de que a organização aposta na empregabilidade dos seus empregados aparenta ser um factor crítico no cumprimento do contrato psicológico balanceado. Como terceira hipótese de investigação, espera-se que a percepção de empregabilidade tenha um efeito positivo na relação entre o cumprimento do contrato psicológico balanceado e as atitudes dos empregados.

3- O efeito positivo do cumprimento do contrato psicológico balanceado, na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho, é moderado pela percepção de empregabilidade, de tal modo que os empregados que considerem ter uma maior percepção de empregabilidade e maior cumprimento do contrato psicológico balanceado estão mais implicados e/ou satisfeitos, do que os que têm uma menor percepção de empregabilidade.

Método

Participantes

Esta investigação foi realizada numa multinacional americana, presente em 140 países e empregando mais de 150.000 colaboradores por todo o mundo. Em termos de actividade, esta organização actua no mercado da prestação de serviços, nomeadamente, de consultoria e auditoria. Em Portugal, o recrutamento de novos colaboradores resulta de uma presença muito forte nas universidades e respectivos cursos considerados *target* para os processos de recrutamento que fazem parte das políticas de recrutamento desta organização. Anualmente, são recrutados aproximadamente 300 recém-licenciados para as diversas áreas de negócio com os quais, após um período inicial de poucos meses, é estabelecido um contrato de trabalho com termo incerto, integrando estes de imediato os quadros desta organização. A amostra foi constituída por 128 colaboradores do escritório de Lisboa, sendo que 60 dos sujeitos eram homens (46,7%) e 68 mulheres (53,1%). Todos os sujeitos encontravam-se há menos de 2 anos nesta organização, sendo que 98 destes (76,6%) estavam no seu primeiro ano na organização, tendo um cargo de analistas (base da carreira dentro nas áreas de negócio da organização) e 30 (23,4%) no segundo ano, com o cargo de consultor (posição seguinte na carreira). Apenas foram considerados para o estudo colaboradores das áreas de negócio (*front-office*) da organização, não tendo sido considerados sujeitos das áreas de suporte. Esta escolha teve como objectivo evitar juntar na mesma amostra sujeitos com expectativas e possibilidades de carreira, dentro da mesma organização, bastante diferentes.

Procedimento

O procedimento escolhido para a realização deste estudo foi a aplicação de um questionário anónimo (cf. Anexo I). O Departamento de Recursos Humanos da organização disponibilizou uma base de dados com o nome de todos os colaboradores que se encontravam, no máximo, há dois anos na organização. Foi entregue um exemplar do questionário a cada um dos colaboradores num envelope que seguia por correio interno. Dentro deste envelope seguia o questionário, juntamente com um envelope de correio interno já endereçado ao investigador. O questionário possuía uma folha de rosto que

explicava sucintamente o objectivo da investigação, agradecia a participação do sujeito e fornecia as instruções de devolução do questionário de modo a manter o anonimato.

Instrumento

O questionário utilizado nesta investigação é constituído por quatro secções. A primeira secção está contida numa folha de rosto. Nesta folha é apresentado um pequeno texto introdutório que explica o propósito da investigação, enaltece a importância da participação do sujeito e termina com as instruções de preenchimento do questionário.

A segunda secção refere-se ao cumprimento do contrato psicológico por parte da empresa, cujo objectivo é avaliar o grau de cumprimento deste.

A terceira secção diz respeito à avaliação da ligação do sujeito à organização, medindo a implicação organizacional dos sujeitos.

Por fim, a última secção do questionário diz respeito às atitudes relativamente ao trabalho e à situação do sujeito na empresa, sendo consideradas variáveis como a satisfação, empregabilidade e segurança de emprego.

Cumprimento do contrato psicológico: o cumprimento dos dois tipos de contrato psicológico, por parte da organização, foi avaliado com base numa adaptação de uma versão reduzida das escalas PCI de Rousseau (2000), traduzida por Chambel e Alcover (no prelo). A escala do cumprimento do contrato psicológico relacional é constituída por 7 itens ($\alpha=0,84$) (e.g. “Dar-me segurança de emprego”). A escala do cumprimento do contrato psicológico balanceado é constituída por 8 itens ($\alpha= 0,84$) (e.g. “Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas”). As respostas nestas duas escalas baseiam-se numa *rating-scale* de 6 pontos, desde 0 (Não considero que a organização tenha essa obrigação) a 5 (A organização tem cumprido muito mais do que a sua obrigação). Resultados elevados nesta escala indicam níveis elevados de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização.

Implicação Organizacional: A implicação organizacional dos sujeitos foi avaliada com base numa adaptação de Meyer, Allen e Smith (1993). Esta escala é constituída por 6 itens, sendo que três deles são invertidos ($\alpha=0,72$) (e.g. “Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim). As respostas baseiam-se numa *rating-scale* de 4 pontos, desde “Discordo” a “Concordo”. Resultados elevados nesta escala indicam elevados níveis de implicação organizacional.

Satisfação com o trabalho: A satisfação com o trabalho do sujeito foi avaliada com base numa adaptação da escala usada por Chambel e Castanheira (2007). Esta escala é constituída por 6 itens, sendo que dois deles são invertidos ($\alpha= 0,79$) (e.g. “Estou satisfeito com as pessoas com quem trabalho”). As respostas baseiam-se numa *rating-scale* de 4 pontos, desde “Extremamente em Desacordo” a “Extremamente de Acordo”. Resultados elevados nesta escala indicam elevados níveis de satisfação no trabalho.

Empregabilidade: A empregabilidade foi avaliada com base numa adaptação da escala usada por De Witte (2000). Esta escala é constituída por 4 itens ($\alpha= 0,83$) (e.g. “Seria fácil para mim encontrar outro emprego se perdesse este”). As respostas baseiam-se numa *rating-scale* de 4 pontos, desde “Extremamente em Desacordo” a “Extremamente de Acordo”. Resultados elevados nesta escala indicam elevados níveis de percepção de empregabilidade.

Segurança de Emprego: A segurança de emprego foi avaliada com base numa adaptação da escala usada por De Witte (2000). Esta escala é constituída por 4 itens, todos invertidos ($\alpha= 0,82$) (e.g. “Provavelmente, em breve perderia o meu emprego”). As respostas baseiam-se numa *rating-scale* de 4 pontos, desde “Extremamente em Desacordo” a “Extremamente de Acordo”. Resultados elevados nesta escala indicam elevados níveis de segurança de emprego.

Variáveis de controlo: Como variável de controlo foi considerado o tempo de permanência na organização, pois a literatura tem mostrado os seus efeitos no contrato psicológico (Lester, Kickul & Bergman, 2007; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Os sujeitos dividem-se em dois grupos, podendo ter entrado no decorrer do ano de 2006, com um tempo de permanência na organização entre 1 e 2 anos (0); ou podendo ter entrado no decorrer do ano 2007, com um tempo de permanência na organização de até 1 ano (1).

Validação das medidas

Foi realizada uma análise factorial exploratória/confirmatória para confirmarmos a independência das medidas do cumprimento do contrato psicológico, da segurança e da empregabilidade. Considerou-se crucial realizar esta análise porque o cumprimento do contrato psicológico relacional também está relacionado com aspectos de segurança e estabilidade de emprego; e o contrato balanceado também está relacionado com a empregabilidade, foi realizada. O fit do modelo é aceitável (RMR= 0,06; TLI= 0,90; CFI= 0,91; RMSEA= 0,06), confirmando-se a independência das medidas. Não foi possível

incluir neste modelo as medida de implicação e satisfação, pois o número de sujeitos não permitia cumprir com a regra “5 vezes o número de itens”. Não foi considerado crucial, visto outras investigações anteriores já terem comprovado a independência destas medidas (e.g. Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Para cada uma destas duas medidas foi realizada uma análise factorial exploratória. No caso da implicação confirmou-se a existência de um só factor que explica 42,6% da variância e no caso da satisfação também se comprovou a existência de um único factor que explica 58,8% da variância.

Resultados

As estatísticas descritivas e as correlações para todas as variáveis em estudo são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e correlações de todas as variáveis em estudo ($N=128$)

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1 - Ano de Entrada na Organização	1,23	0,43							
2 - Cumprimento do Contrato Psicológico Relacional	2,77	0,69	0,00	(0,84)					
3 - Cumprimento do Contrato Psicológico Balanceado	3,22	0,61	0,03	0,47**	(0,84)				
4 – Empregabilidade	3,13	0,51	0,17	0,00	0,05	(0,83)			
5 - Segurança de Emprego	3,43	0,48	0,16	0,16	0,26**	0,29**	(0,82)		
6 - Implicação Organizacional	2,95	0,54	0,09	0,27**	0,29**	-0,07	0,32**	(0,72)	
7 – Satisfação	3,18	0,47	-0,14	0,4**	0,56**	0,03	0,36**	0,56**	(0,79)

Aphas de Chronbach entre parêntesis na diagonal

**Correlação é significativa para um nível de significância 0,01 (bilateral)

Os resultados mostram que existe uma correlação entre o cumprimento dos dois tipos contratos psicológicos ($r=0,47$, $p < 0,01$). Os colaboradores que percebem o cumprimento do contrato psicológico relacional tendem a demonstrar maior implicação organizacional ($r=0,27$, $p < 0,01$) e satisfação ($r=0,4$, $p < 0,01$). De um modo semelhante, os colaboradores que percebem o cumprimento do contrato psicológico balanceado tendem a demonstrar maior implicação organizacional ($r=0,29$, $p < 0,01$) e satisfação ($r=0,56$, $p < 0,01$). A percepção de segurança de emprego dos empregados está correlacionada com a sua percepção de empregabilidade ($r=0,29$, $p < 0,01$), com o cumprimento do contrato psicológico balanceado ($r=0,26$, $p < 0,01$), com a implicação organizacional ($r=0,32$, $p < 0,01$) e com a satisfação ($r=0,36$, $p < 0,01$). Por fim, existe uma correlação positiva entre a implicação organizacional e a satisfação ($r=0,56$, $p < 0,01$).

De modo a controlar o possível efeito do ano de entrada na implicação e satisfação dos colaboradores, foi realizada uma análise de regressão, onde o ano de entrada foi considerado como variável de controlo, não tendo um efeito significativo.

Tabela 2 – Efeito interactivo do cumprimento do contrato psicológico relacional e segurança de emprego na implicação e satisfação.

	Implicação			Satisfação		
	1º passo	2º passo	3º passo	1º passo	2º passo	3º passo
Ano de Entrada na Organização	0,09			0,14		
Cumprimento do Contrato Psicológico Relacional		0,39**			0,54**	
Cump. CP relacional x Segurança de emprego			0,43*			0,55
<i>F</i>	0,94	10,45**	4,45*	2,56	23,93**	0,91
<i>R</i> ² Ajusted	0,00	0,13	0,15	0,01	0,28	0,28
<i>R</i> ² Change	0,01	0,14**	0,03*	0,02	0,27**	0,01

p* < 0,05; *p* < 0,01

Tabela 3 – Efeito interactivo do cumprimento do contrato psicológico balanceado e empregabilidade na implicação e satisfação.

	Implicação			Satisfação		
	1º passo	2º passo	3º passo	1º passo	2º passo	3º passo
Ano de Entrada na Organização	0,09			0,14		
Cumprimento do Contrato Psicológico Balanceado		0,32**			0,59**	
Cump. CP balanceado x Empregabilidade			0,32			0,59
<i>F</i>	0,94	6,63**	0,1	2,56	30,75**	0,14
<i>R</i> ² Ajusted	0,00	0,08	0,1	0,01	0,33	0,32
<i>R</i> ² Change	0,01	0,1**	0,00	0,02	0,33**	0,00

***p* < 0,01

A hipótese 1a admitia que o cumprimento do contrato psicológico relacional teria um efeito positivo na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho dos colaboradores. Para testar esta hipótese foi realizada uma análise de regressão controlando o ano de entrada. Os resultados mostram um efeito positivo significativo do cumprimento deste tipo de contrato na implicação ($\beta = 0,39$, $p < 0,01$) e na satisfação ($\beta = 0,54$, $p < 0,01$). A hipótese 1b admitia que o cumprimento do contrato psicológico balanceado teria um efeito positivo na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho dos colaboradores. De igual modo, para o cumprimento deste tipo de contrato, os resultados mostram um efeito positivo significativo do cumprimento na implicação ($\beta = 0,32$, $p < 0,01$) e na satisfação ($\beta = 0,59$, $p < 0,01$).

A segunda hipótese previa que o efeito positivo do cumprimento do contrato psicológico relacional na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho seria moderado pela percepção de segurança de emprego. Esta segurança teve um efeito amplificador significativo do cumprimento do contrato relacional apenas no que respeita à implicação ($\beta = 0,43$, $p < 0,05$).

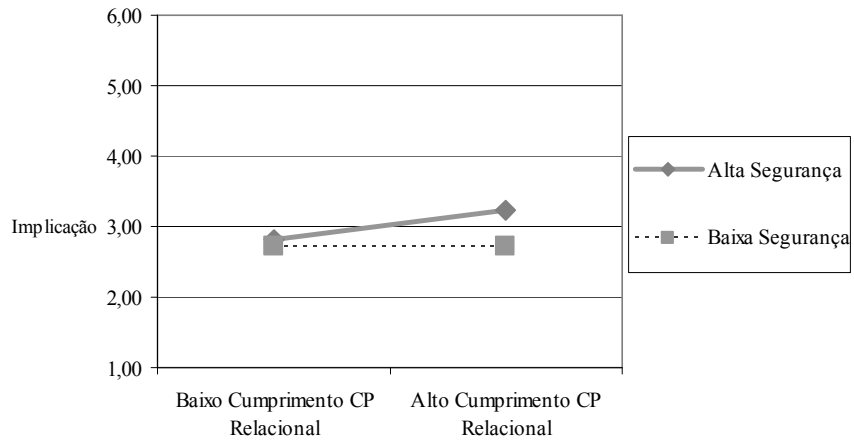


Figura 1 – Relação entre o cumprimento do contrato psicológico relacional e a implicação, em função da percepção de segurança de emprego.

No que respeita à terceira hipótese, que previa que o efeito positivo do cumprimento do contrato psicológico balanceado na implicação organizacional e na satisfação com o trabalho seria moderado pela percepção de empregabilidade, não teve suporte empírico significativo nos resultados obtidos.

Discussão

De acordo com o esperado, a primeira hipótese, que previa que o cumprimento do contrato psicológico, quer relacional, que balanceado, teria um efeito positivo na implicação e satisfação dos empregados, foi suportada. De facto, estes resultados replicam o que está descrito na literatura relativamente ao efeito positivo do cumprimento do contrato psicológico nas atitudes dos colaboradores. Quando estes percebem que o seu contrato está a ser cumprido, isso significa que a organização está a cumprir com aquilo que era esperado, fornecendo ao empregado aquilo que ele esperava obter da relação. Como tal, sendo a relação vantajosa para ambas as partes, o empregado mantém o interesse em perpetuar esta relação, estando satisfeito com esta e com razões para continuar a confiar no empregador, mantendo a lealdade e a implicação organizacional.

Ao contrário do esperado, a segunda hipótese, que previa que o efeito positivo do cumprimento do contrato psicológico relacional na implicação e na satisfação seria moderado pela percepção de segurança de emprego, foi apenas parcialmente confirmada, pois este efeito positivo apenas se verificou para a implicação. A segurança de emprego efectiva que estes empregados percebem amplificou significativamente o efeito do cumprimento do contrato psicológico relacional na implicação. A segurança de emprego é assim um factor amplificador deste tipo de contrato que, quando presente e sentida pelos empregados, faz com que eles manifestem interesse em perpetuar esta relação, sentindo-se mais implicados com a organização. No entanto, apesar de ser importante para o cumprimento do contrato psicológico relacional, a percepção de segurança de emprego efectiva não teve o mesmo impacto significativo no efeito do cumprimento do contrato psicológico relacional na satisfação dos colaboradores. Este resultado sugere a prevalência de outros factores, que não a segurança de emprego, que podem ter um efeito significativo na satisfação e/ou que sejam amplificadores significativos do efeito do contrato psicológico relacional na satisfação. A satisfação pode estar mais relacionada com o trabalho em si, como a função desempenhada, o trabalho em si mesmo, as condições de trabalho, o estilo de chefia, entre outros, em vez de com aspectos relativos às obrigações do empregador no que diz respeito à continuidade da relação, estabilidade de emprego e possibilidades de progressão na carreira.

Ao contrário do esperado, a terceira hipótese, que previa que o efeito positivo do cumprimento do contrato psicológico balanceado na implicação e na satisfação seria moderado pela percepção de empregabilidade, não foi confirmada na sua totalidade. A

percepção da empregabilidade efectiva dos sujeitos não teve um impacto amplificador significativo nos efeitos do cumprimento do contrato psicológico balanceado na implicação e na satisfação. Estes resultados são surpreendentes pois, numa relação em que o factor chave é o desenvolvimento da empregabilidade dos colaboradores, a percepção efectiva da mesma não amplificou os efeitos do cumprimento do contrato psicológico balanceado. Apesar de surpreendente, este resultado pode ser interpretado à luz do conceito das “novas carreiras” (Sturges, Cownway, Guest e Liefoghe, 2005). Este conceito admite que as organizações cada vez menos conseguirão oferecer aos seus colaboradores uma carreira para toda a vida. Esta visão admite que os empregos serão perdidos um dia (Bagshaw, 1997), sendo necessário haver um compromisso por parte das organizações em providenciar aos seus empregados a melhor formação e desenvolvimento. Deste modo, podem encontrar outro bom emprego, caso a organização já não precise deles. Esta é uma mudança significativa na natureza do contrato psicológico, sendo uma transformação que nem sempre é bem recebida pelos empregados. Não existe mais emprego para toda a vida nem uma lealdade mútua. (Baruch, 2001). Como verificado na hipótese 1, o cumprimento do contrato psicológico balanceado tem um efeito positivo na implicação organizacional e na satisfação, pois a organização está a cumprir com o que era suposto e esperado. No entanto, a empregabilidade efectiva percebida não tem um impacto amplificador significativo no efeito do cumprimento deste tipo de contrato nas atitudes, pois os empregados mais “empregáveis” são aqueles que acreditam que podem conseguir oportunidades noutras organizações, possivelmente em cargos mais elevados e mais bem remunerados. A empregabilidade surge assim como uma “faca de dois gumes”, tendo de ser assegurada para aliciar e manter o interesse dos colaboradores na relação mas que, ao mesmo tempo, favorece a sua saída pelas competências adquiridas que são uma mais valia no mercado de trabalho. Como consequência, a implicação e satisfação com a organização não vai aumentar significativamente por verem a sua empregabilidade assegurada. Este aspecto seria interessante de explorar em investigações futuras, de modo a aprofundar as consequências do investimento na empregabilidade dos colaboradores, para ambas as partes da relação.

Acredita-se que os resultados obtidos têm a sua implicação prática. As práticas de gestão de recursos humanos devem promover um contrato psicológico positivo. Para que tal aconteça, de acordo com Armstrong (2003), as expectativas dos empregados devem ser exploradas durante o recrutamento e nas avaliações de desempenho, adoptando sempre uma política de transparências nas decisões que afectam as pessoas. Pina e Cunha, Rego,

Campos e Cunha e Cabral Cardoso (2006) defendem que, aquando do processo de recrutamento e selecção, é recomendável que a informação sobre a empresa prestada aos candidatos seja realista, isto é, que sejam expostos os aspectos negativos e positivos para que não sejam criadas expectativas irrealistas acerca da carreira e de futuras promoções. No limite, informações irrealistas criam falsas expectativas aos candidatos seleccionados que, quando percebem o “equivoco”, ficam insatisfeitos, sentem a quebra do contrato psicológico, desmotivam e aumentam a predisposição para sair da organização.

Tendo em conta a emergência das “novas carreiras”, as organizações devem apostar na aprendizagem contínua dos seus empregados, sendo crítica a flexibilidade para aceitar novas exigências e a capacidade para adquirir competências resultantes de mudanças laterais de carreira. (Galunic & Anderson, cit. Scholarios et al, 2008). Para estes empregados, Sturges e colaboradores (2005) sugerem que o contrato psicológico reflecte, em parte, promessas relativas à gestão das suas carreiras. Quando esta ajuda está presente existe cumprimento do contrato psicológico, levando a um aumento da implicação (Sturges, Cownway, Guest e Liefoghe, 2005).

Bibliografia:

- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Armstrong, M. (2003). *Human Resource Management Practice (9ª ed.)*. London: Kogan Page.
- Bagshaw, M. (1997). Employability – creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training*, 29 (6), 187-189.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resources Development International*, 4:4, 543-566.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of “employability” policies in action. *Human Resources Management Journal*, 16 (2), 173-192.
- Chambel, M. J., e Alcover, C. M. (No prelo). Psychological contract of call-center workers: working conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Journal of Business and Psychology*.
- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37:7, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J., e Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.

- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational Psychology* (2006), 79, 395-409.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Measurement and consequences for well-being, satisfaction and performance]. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, T. Taillieu (Eds.). *Van groep naar gemeenschap. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou*. Leuven: Garant, 352-350.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17 (4), 641-666.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Iles, P., Forster, A. & Tinline, G. (1996). The changing relationships between work commitment personal flexibility and employability. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8), 18-34.
- Janssens, M., Sels, L. & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56 (11), 1349-1378.

- 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*, 24, 627-647.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J. & Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 443-459.
- Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied Human Resources Management Research*, 2005, Vo. 10 (2), 57-72.
- Lester, S.W., & Kickul, J. (2001). Psychological contracts in the 21 st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resources Planning*, 24, 10-21.
- Lester, S. W., Kickul, J. R. & Bergman, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191-208.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J. M. & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

- Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (2000). Psychological Contracts: Employee Relations for the twenty-first century? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2000, 15, 1-61.
- Pina e Cunha, M, Rego A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 27, (1), 137-152.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.
- Rodrigues, P. (2008). Quando as expectativas assentam em promessas. In Bancalero, J. (Ed) *Gestão de Activos Humanos*. Lisboa: Editora RH, 191-201.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London & New York: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing Individual-Organization Attachments. A Two-Way Street. In Howard A. (Ed). *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 290-322.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A. & Van der Heijde, C., M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resources Management*, 19 (6) 1035-1055.

- Sels, L. Janssens, M. & Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461-488.
- Sparrow, P. & West, M. (2002) Psychology and Organizational Effectiveness. In Robertson, I. T., Callinan, M. & Bartram, D. (Eds) *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology*. West Sussex: John Wiley & Sons, 13-44.
- Struges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Turnley, H. W., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41 (6), 692-703.
- Wanous, P. J., Poland, T. D., Premack, S. L. & Davis, K. S. (1992). The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 288-297.
- Zhao, H., 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, 647-680.

Caro(a) colega,

Faço parte da equipa de Recrutamento desta empresa e, no âmbito do meu Mestrado Integrado, estou a realizar uma Investigação de Mestrado subordinada ao tema do Contrato Psicológico. Esta investigação procurará conhecer o tipo de relação psicológica estabelecida com uma organização e os seus profissionais, analisando os comportamentos e atitudes evidenciados por estes.

De uma perspectiva psicológica, o objectivo de ter profissionais motivados e produtivos tem sido sempre uma preocupação empresarial. Embora difícil de concretizar, pode ser alcançado por um conhecimento aprofundado das atitudes e comportamentos em contexto empresarial. As relações, os laços e os vínculos que são estabelecidos entre os profissionais e a organização onde trabalham representam um dos temas que, porventura, mais dificuldades de abordagem suscitam nos investigadores. Para este estudo é essencial o teu contributo e colaboração, sem o qual não poderei concluir a minha investigação.

Gostaria de agradecer a tua disponibilidade para colaboração na presente Investigação. **Não coloques o teu nome em nenhuma parte do questionário.** De modo a garantir o seu anonimato e a confidencialidade das tuas respostas, peço-te que me devolvas este questionário dentro do envelope que te envio junto, já endereçado a mim.

Obrigado

Secção A – Dados de amostra

Sexo: _____

Ano de entrada na empresa: _____

Secção B - Cumprimento das obrigações por parte da empresa.

Nesta secção, peço-lhe que reflecta sobre o cumprimento daquelas que considera serem as obrigações desta empresa para consigo. As empresas fazem promessas, explícitas ou implícitas, de que darão certas coisas às pessoas que nelas trabalham, em troca das suas contribuições para com a empresa. Pense nesta Empresa e indique a extensão em que considera que ela está a cumprir com as suas obrigações. Por favor responda a todas as questões, **marcando X** na resposta que melhor descreve o **cumprimento das obrigações desta Empresa para consigo**.

Se considera que esta empresa não tem a obrigação de dar um determinado benefício, então responda “0”. Se considera que sim, então escolha de “1” a “5” o grau em que essa obrigação está a ser cumprida, marcando um X na resposta que quer assinalar.

0. Não tem essa obrigação
1. Tem cumprido muito menos do que era sua obrigação
2. Tem cumprido menos do que era sua obrigação
3. Tem cumprido com a sua obrigação
4. Tem cumprido mais do que era sua obrigação
5. Tem cumprido muito mais do que era sua obrigação

1. Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa	0	1	2	3	4	5
2. Dar-me objectivos de desempenho mais aliciantes.	0	1	2	3	4	5
3. Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.	0	1	2	3	4	5
4. Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.	0	1	2	3	4	5
5. Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria).	0	1	2	3	4	5
6. Apoiar-me progressivamente no alcance de objectivos mais exigentes.	0	1	2	3	4	5
7. Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo.	0	1	2	3	4	5
8. Dar-me oportunidade de desenvolvimento nesta empresa	0	1	2	3	4	5
9. Proporcionar-me um emprego estável.	0	1	2	3	4	5
10. Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal.	0	1	2	3	4	5
11. Ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários	0	1	2	3	4	5
12. Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.	0	1	2	3	4	5
13. Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo.	0	1	2	3	4	5
14. Dar-me segurança de emprego.	0	1	2	3	4	5
15. Garantir a estabilidade do meu emprego	0	1	2	3	4	5

Secção C: A sua ligação a esta empresa

Nesta secção peço-lhe que reflecta sobre a sua ligação a esta empresa. Por favor responda a todas as questões marcando **X** na resposta que melhor descreve a sua ligação a esta empresa.

	Discordo	Discordo um Pouco	Concordo um Pouco	Concordo
1. Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Eu sinto os problemas desta empresa como meus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eu não tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eu não me sinto como “fazendo parte de uma família” nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Eu não me sinto “ligado emocionalmente” a esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Secção D: Atitudes sobre o trabalho e a sua situação na empresa

Nesta secção peço-lhe que avalie o seu grau de concordância com diferentes aspectos do seu trabalho e da sua situação de emprego aqui nesta empresa. Por favor responda a todas as questões marcando **X** na resposta que melhor descreve a sua opinião.

	Extremamente em Desacordo	Em Desacordo	De Acordo	Extremamente de Acordo
1. Não estou satisfeito com o ambiente de trabalho desta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Provavelmente, em breve perderei o meu emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estou otimista que poderei encontrar outro emprego, se o procurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Não estou satisfeito com as recompensas que obtenho nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tenho a certeza que perderei este emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Estou confiante que poderia encontrar rapidamente um emprego semelhante a este.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Seria fácil para mim encontrar outro emprego se perdesse este.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Estou satisfeito com as pessoas com quem trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. De um modo geral, estou satisfeito com os meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sinto-me inseguro com o meu futuro neste emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Se eu quisesse, ia trabalhar para outra empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. De modo geral, gosto de trabalhar aqui nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Uma das coisas que me deixa mais satisfeito neste emprego é o trabalho que faço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>