

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

O Contrato Psicológico e a influência do tipo de vínculo:
Empenhamento na Carreira e *Commitment* Organizacional

LILIANA SILVA OLIVEIRA

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Coimbra, 2011



O Contrato Psicológico e a influência do tipo de vínculo:
Empenhamento na Carreira e *Commitment* Organizacional

LILIANA SILVA OLIVEIRA

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Carlos Marques

Coimbra, Novembro de 2011

DEDICATÓRIA

Aos meus pais....

Pelo apoio absoluto nesta caminhada. Foram eles que ao longo da vida me mostraram que o conhecimento não se perde e que a chave do nosso crescimento pessoal/profissional está em nós próprios.

À minha persistência neste trajecto....Por isso partilho....

Os resultados deste estudo foram vividos na primeira pessoa. O seu desenvolvimento foi marcado pelo desemprego, pela prestação de serviços para várias organizações, pela realização de diferentes estágios, por um vínculo a termo, até chegar à actual situação de efectiva. Durante estes percursos alterei a minha ligação psicológica às organizações com quem colaborei, procurando ser sempre honesta às tarefas e responsabilidades assumidas, nem como leal à minha carreira e empregabilidade. Em resposta à questão interior “onde estou para onde quero ir?”, o meu foco não esteve no tipo de vínculo de trabalho mas, nos projectos, na aprendizagem e nos ganhos de empregabilidade, ou seja, nos meus objectivos de carreira. Estas ligações circunstanciais e instáveis do ponto de vista do vínculo, fortaleceram a estabilidade na minha persistência, convicção, atitude e paciência para merecer um lugar no mercado de trabalho e poder abrir portas a uma carreira profissional. Hoje a segurança está na nossa capacidade de empregabilidade. E afinal, “o que é eu que posso aprender com a incerteza na minha vida?”. Esta trajectória ensinou-me a estar preparada para os actuais cenários de instabilidade e para a ideia de que existe dentro de nós a força e a sensação de que uma parte da nossa vida está dentro do nosso controle. É assim que me assumo!

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, um grande exemplo de vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Marques, pela preciosa e exemplar orientação, pelos sábios conselhos e pela compreensão e apoio nos momentos de aparente ausência.

A Denise Rousseau, consagrada docente e investigadora na área do Contrato Psicológico, pela amabilidade na disponibilização de documentação e pela partilha de conhecimento.

A todos os participantes, pela colaboração na concretização deste estudo.

Ao meu irmão e ao Jorge, que frequentemente compartilharam o meu cansaço e preocupações, com palavras de força, ânimo e optimismo.

A todos os amigos e companheiros profissionais que me apoiaram e incentivaram em todos os momentos.

A todos, um profundo e sincero obrigado.

RESUMO

As transformações nas relações contratuais e na ligação psicológica do indivíduo à organização motivaram a realização do presente estudo. Os seus objectivos centrais consistiram em, por um lado, analisar a influência do tipo de vínculo na formação do Contrato Psicológico dos indivíduos com a organização e, por outro lado, compreender a relação do Contrato Psicológico com o Empenhamento na Carreira e com o *Commitment* Organizacional, e o que poderá distinguir estas relações. A metodologia apoiou-se num questionário, aplicado a uma amostra de 102 profissionais com vínculos de trabalho estáveis e instáveis, de diferentes organizações, ramos profissionais e sectores de actividade. A amostra é proporcional e representativa. (a) Os resultados demonstram que os profissionais prestadores de serviço são o único caso em que o tipo de vínculo tem influência significativa sobre a formação do Contrato Psicológico, percebendo uma ligação transaccional com a organização. (b) Em contrapartida, provam que uma maior ou menor estabilidade contratual não tem influência significativa sobre os Contratos Psicológicos relacional ou equilibrado. (c) Os resultados sugerem ainda que o Contrato Psicológico está mais directamente relacionado com o Empenhamento na Carreira do que com o *Commitment* Organizacional. O Contrato Psicológico apresenta correlações fortes com o Empenhamento na Carreira e a consequente utilização de comportamentos individuais de Gestão de Carreira, sendo esta mais significativa nas ligações psicológicas de tipo equilibrado e relacional. No que respeita ao *Commitment* Organizacional, este não apresenta relação significativa com o Contrato Psicológico mas verificamos a existência de *focus* de *Commitment* Organizacional. Os resultados comprovam que o Contrato Psicológico se correlaciona com a sua dimensão normativa. As conclusões evidenciam o incremento das relações transaccionais, motivadas pela menor durabilidade dos vínculos e o desenvolvimento de reduzidas expectativas na relação com a organização e para o carácter individual e circunstancial das ligações psicológicas, que já não obedecem a um padrão tipo. Perante cenários de grande instabilidade, independentemente do Contrato Psicológico estabelecido, a preocupação com a Carreira ganha relevância. Os profissionais actuais tendem a transferir a preocupação com o vínculo e a segurança no emprego para questões de carreira, segurança de empregabilidade e sucesso psicológico. Observa-se que a lealdade à organização é na maior parte dos casos transferida para a lealdade à carreira.

Palavras-Chave: Contrato Psicológico, Tipo de Vínculo, Empenhamento na Carreira, *Commitment* Organizacional

ABSTRACT

Transformations in contractual relationships and in the psychological connection of an individual to an organization have motivated the execution of the present study. The main objectives of this study were, on the one hand, to analyze the influence of the type of contractual bond in the shaping of the psychological contract of individuals with an organization, and, on the other hand, to understand the relationship between the psychological contract, the career commitment and the organizational commitment, to understand subsequently what may distinguish these relationships. The methodology was supported by a questionnaire, which was applied to a sample of 105 professionals with both stable and unstable contractual bonds in different organizations, professional lines of business and activity sectors. The sample is proportional and representative. (a) The results demonstrate that service providing professionals are the only case in which the type of contractual bond has a significant influence on the shaping of a psychological contract, perceived as a transactional connection with the organization. (b) On the other hand a higher or lower contractual stability has no significant influence or relationship with the psychological contract, relational or balanced. (c) The results also suggest that the psychological contract is more directly related to career commitment than to organizational commitment. The psychological contract shows a strong correlation with the career commitment and the consequent use of the individual behaviour of Career Management, with the latter being more significant to a balanced and relational type of psychological connection. In regard to Organizational Commitment, this presents no significant relationship with the psychological contract but the focus on the organizational commitment is verified. The results also show that the psychological contract is correlated with its normative dimension. The increase in transactional relationships are evident. This is driven by reduction of the durability of contractual bonds and the development of reduced expectations in relation to the organization and the individual character and circumstance of the psychological connections, which no longer conform to a standard type. Scenarios of great instability, regardless of the psychological contract established, cause the concern with career to gain relevance. Current professionals tend to transfer their concerns about contractual bonds and job security to career issues, job security and psychological success. It can also be seen that loyalty to the organization is, in most cases, transferred to loyalty to the career. **Key words:** Psychological Contract; contractual bond; career commitment; Organizational commitment

ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	i
Agradecimento.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice Geral.....	v
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Quadros.....	vii
Índice de Tabelas.....	vii
Lista de Abreviaturas.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
2.1. O Contrato Psicológico.....	5
2.1.1. Evolução das relações de trabalho: as novas tendências.....	5
2.1.2. Conceito de Contrato Psicológico e perspectivas dominantes.....	10
2.1.3. Principais Características do Contrato Psicológico.....	14
2.1.4. Tipos de Contrato Psicológico: modelo de Denise Rousseau.....	17
2.1.4.1. Descrição dos Tipos de Contrato Psicológico.....	18
2.1.4.2. Características dos Tipos de Contrato Psicológico.....	21
2.1.5. Formação, desenvolvimento, mudança e violação do Contrato Psicológico.....	22
2.1.5.1. Formação e desenvolvimento do Contrato Psicológico.....	22
2.1.5.2. Mudança e Violação do Contrato Psicológico.....	24
2.1.6. Antecedentes e Consequências do Contrato Psicológico.....	26
2.2. Empenhamento na Carreira.....	29
2.2.1. Carreira: perspectiva tradicional e conceitos emergentes de gestão de carreira...	29
2.2.2. Empenhamento na Carreira: conceito e perspectivas dominantes.....	35
2.2.3. Os Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira.....	39
2.2.4. Determinantes do Empenhamento na Carreira.....	43
2.3. O <i>Commitment</i> Organizacional.....	45
2.3.1. Conceito de <i>Commitment</i> Organizacional.....	45
2.3.2. Modelos Teóricos Dominantes.....	49
2.3.2.1. O attitudinal commitment e o calculated commitment.....	49
2.3.2.2. O modelo de três componentes de Meyer e Allen.....	50
2.3.2.3. Modelos teóricos recentes.....	55
2.3.3. Determinantes do <i>Commitment</i> Organizacional.....	55
2.4. Justificação do Estudo.....	58
2.4.1. O Contrato Psicológico e a influência do tipo de vínculo.....	58
2.4.2. O Contrato Psicológico e a sua relação com o Empenhamento na Carreira e o <i>Commitment</i> Organizacional.....	62
2.4.3. Problemática e hipóteses de investigação.....	64
2.4.4. Objectivos do estudo.....	65
2.4.4.1. Objectivo Geral.....	65
2.4.4.2. Objectivos Específicos.....	65
2.4.5. Desenho de Investigação.....	66
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
3.1. Tipo de Estudo.....	67

3.2. Amostra.....	67
3.2.1. Tipo e método de amostragem	67
3.2.2. Tamanho da amostra.....	68
3.2.3. Caracterização da amostra.....	68
3.2.3.1. Situação face ao emprego.....	69
3.2.3.2. Características sócio-demográficas.....	69
3.2.3.3. Níveis de Qualificação Profissional.....	70
3.3. Variáveis em estudo e sua Operacionalização	70
3.4. Procedimentos de recolha de dados.....	72
3.4.1. Pré-Teste	72
3.4.2. Recolha de Dados	73
3.4.3. Procedimentos éticos	74
3.5. Instrumentos de Recolha de Dados	74
3.5.1. Descrição dos Instrumentos	74
3.5.1.1. Questionário de <i>Commitment</i> Organizacional de Meyer's & Allen (1997)...	75
3.5.1.2. Questionário de Empenhamento na Carreira de Ferreira (2007).....	76
3.5.1.3. Inventário de Contrato Psicológico (PCI) de Denise Rousseau (2000)	76
3.5.2. Qualidades Métricas dos Instrumentos	77
3.5.2.1. Determinação da fiabilidade: consistência interna	77
3.5.2.2. Determinação da validade dos instrumentos: análise factorial.....	81
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	87
4.1. Influência do Tipo de Vínculo no Contrato Psicológico	87
4.2. Relação do Contrato Psicológico com o Empenhamento na Carreira e o <i>Commitment</i> Organizacional	97
4.3. Análises Complementares I	116
4.4. Análises Complementares II	120
5. CONCLUSÕES	125
BIBLIOGRAFIA	135
APÊNDICE	154
Apêndice I – Pedido de colaboração junto das empresas.....	154
Apêndice II – Pedido de colaboração junto dos profissionais	155
Apêndice III – Instrumento de Recolha de Dados	156
Apêndice V – Resultados estatísticos: Problema 1	161
Apêndice VI – Resultados estatísticos: Problema 2.....	163
Apêndice VII – Resultados Estatísticos: análises complementares I.....	164
Apêndice VIII – Resultados estatísticos: análises complementares II.....	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Design da Pesquisa	67
Figura 2 – Variáveis de estudo: problema 1	71
Figura 3 – Variáveis de estudo: problema 2.....	71

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios diferenciadores entre as relações de obediência e de parceria.....	7
Quadro 2 – Diferenças entre a tradicional e a moderna relação de trabalho.....	9
Quadro 3 – Tipos de relação de trabalho segundo Rousseau (1995) e Herriot & Pemberton (1995)	10
Quadro 4 – Diferenças entre contrato formal de trabalho e Contrato Psicológico.....	12
Quadro 5 – Perspectivas de Contrato Psicológico	13
Quadro 6 – Definições de Contrato Psicológico e suas características	14
Quadro 7 – Tipos de Contrato Psicológico, segundo Rousseau (2000)	17
Quadro 8 – Descrição dos Tipos de Contrato Psicológico, segundo Rousseau (2000)	20
Quadro 9 – Características dos Tipos de Contrato Psicológico, segundo Rousseau (2000)	21
Quadro 10 – Respostas à violação do Contrato Psicológico.....	25
Quadro 11 – Perspectiva tradicional e moderna do conceito de carreira.....	32
Quadro 12 – Comportamentos individuais de gestão de carreira, segundo Greenhaus & Callanan (1994)	41
Quadro 13 – Dimensões de <i>Commitment</i> Organizacional	53
Quadro 14 – Esquema de operacionalização das variáveis de estudo	72
Quadro 15 – Instrumentos de Recolha de Dados	75

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra por tipo de vínculo.....	68
Tabela 2 – Caracterização dos profissionais relativamente ao tipo de vínculo.....	69
Tabela 3 – Caracterização dos profissionais relativamente ao sexo	69
Tabela 4 – Caracterização dos profissionais relativamente à idade	69
Tabela 5 – Caracterização dos profissionais relativamente ao estado civil.....	70
Tabela6 – Caracterização dos profissionais relativamente aos Níveis de Qualificação Profissional	70
Tabela 7 – Distribuição dos respondentes entre os questionários recolhidos e aplicados.....	73
Tabela 8 – Dimensões do <i>Commitment</i> Organizacional	75
Tabela9 – Dimensões do Empenhamento na Carreira e respectivos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira.....	76
Tabela 10 – Tipos de Contrato Psicológico e respectivas características	77
Tabela 11 – Consistência interna do <i>Commitment</i> Organizacional.....	78
Tabela 12 – Consistência interna das dimensões do <i>Commitment</i> Organizacional	78
Tabela 13 – Consistência interna da escala Empenhamento na Carreira	79
Tabela 14 – Consistência interna das dimensões do Empenhamento na Carreira.....	79

Tabela 15 – Consistência interna dos comportamentos de Gestão da Carreira	79
Tabela 16 – Consistência interna da escala Contrato Psicológico	80
Tabela 17 – Consistência interna das dimensões do Contrato Psicológico	80
Tabela 18 – Consistência interna das características do tipo de Contrato Psicológico	80
Tabela 19 – KMO e Teste de Bartlett referente ao <i>Commitment</i> Organizacional	81
Tabela 20 – Matriz factorial referente ao <i>Commitment</i> Organizacional, forçando a constituição de três factores.....	82
Tabela 21 – KMO e Teste de Bartlett referente Empenhamento na Carreira.....	83
Tabela 22 – Matriz factorial referente ao Empenhamento na Carreira	84
Tabela 23 – Resultados do Teste ANOVA para a Escala Contrato Psicológico e suas características	88
Tabela 24 – Resultados da Correlação de <i>Spearman</i> referentes às Escalas Contrato Psicológico e Empenhamento na Carreira	98
Tabela 25 – Resultados da Correlação de <i>Spearman</i> referentes aos Tipos de Contrato Psicológico e suas características e os Comportamentos individuais de Gestão de Carreira.....	99
Tabela 26 – Resultados da Correlação de <i>Spearman</i> referentes às Escalas Contrato Psicológico e <i>Commitment</i> Organizacional.....	107
Tabela 27 – Resultados da análise ANOVA referente aos Níveis de Qualificação Profissional, Contrato Psicológico, suas dimensões e características.....	117
Tabela 28 – Resultados do Teste <i>T Student</i> referente ao Contrato Psicológico e Sexo.....	120
Tabela 29 – Resultados da Correlação de <i>Spearman</i> referente à Idade.....	122
Tabela 30 – Resultados do Teste ANOVA referente ao Contrato Psicológico e Estado Civil .	123
Tabela 31 – Análise factorial dos dados relativos ao CO através do método <i>varimax</i>	160
Tabela 32 – Teste à homogeneidade de variâncias (ANOVA) para a escala Contrato Psicológico, tipos de Contrato Psicológico e suas características	161
Tabela 33 – Teste à normalidade de variâncias (ANOVA) para a escala Contrato Psicológico, tipos de Contrato Psicológico e suas características em função do Tipo de Vínculo.....	161
Tabela 34 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> (ANOVA) para a Escala Contrato Psicológico	162
Tabela 35 – Valores médios das diferenças não significativas e significativas estatisticamente entre o Tipo de Vínculo e o Tipo de Contrato Psicológico e suas características	162
Tabela 36 – Teste à normalidade de variâncias (Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i>) para a Escala Empenhamento na Carreira.....	163
Tabela 37 – Teste à normalidade de variâncias (Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i>) para a Escala <i>Commitment</i> Organizacional.....	163
Tabela 38 – Teste à homogeneidade de variâncias (ANOVA) para a escala Contrato Psicológico	164
Tabela 39 – Teste à normalidade de variâncias (ANOVA) referente aos Níveis de Qualificação Profissional	164
Tabela 40 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> (ANOVA) para todas as variáveis	165
Tabela 41 – Teste à normalidade de variâncias (<i>T Student</i>) referente ao Contrato Psicológico ...	166
Tabela 42 – Teste de <i>Mann-Whitney</i> (<i>T Student</i>) referente ao Contrato Psicológico e Sexo.....	166
Tabela 43 – Teste à normalidade de variâncias para a variável Idade	166
Tabela 44 – Teste à homogeneidade de variâncias (ANOVA) referente ao Contrato Psicológico e Estado Civil.....	167
Tabela 45 – Teste K-S à normalidade de variâncias (ANOVA) referente ao Contrato Psicológico e Estado Civil.....	167
Tabela 46 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> (ANOVA).....	168

LISTA DE ABREVIATURAS

CO - *Commitment* Organizacional
CP - Contrato Psicológico
EC - Empenhamento na Carreira
GC - Gestão de Carreira
KMO - Kaiser-Meyer-Olkin
K-S: Kolmogorov-Smirnov
NQP - Níveis de Qualificação Profissional
PS - Prestador de Serviços
H1- Hipótese 1
H2 - Hipótese 2
H3 - Hipótese 3
H4 - Hipótese 4
H5 - Hipótese 5
H6 - Hipótese 6

1. INTRODUÇÃO

Durante as duas últimas décadas, têm ocorrido significativas transformações nas relações de trabalho e na forma de considerar e definir o emprego. Estas mudanças estão em muito associadas a factores como a intensificação da globalização, a utilização generalizada da tecnologia e à maior competitividade dos mercados. Neste novo cenário, as organizações deparam-se com exigências crescentes de flexibilidade e adaptação constante a novos contextos, alterando-se a relação entre indivíduo e organização.

Uma das consequências mais significativas desta necessidade de flexibilidade é a actual emergência de novas formas contratuais, assentes em permanências cada vez mais curtas e circunstanciais nas organizações. Verifica-se uma redução do emprego estável e seguro e a propagação de vínculos de curto prazo, assentes em relações de emprego mais instáveis. O tradicional vínculo laboral a tempo indeterminado está a enfraquecer, face à expansão de vínculos precários e de curto prazo.

Esta transformação na relação contratual legal de trabalho conduziu a uma maior incerteza dos indivíduos sobre os seus empregos e a diferentes formas de encarar e gerir as suas carreiras (Rousseau, 2000) conduzindo a uma redução da confiança, lealdade e do empenhamento do indivíduo na organização (Robinson, 1996). Ou seja, esta instabilidade no vínculo contratual trouxe repercussões ao nível da relação psicológica do indivíduo com a organização, com alterações expressivas nos seus conteúdos/termos de troca.

Através dos estudos de Rousseau (1995, 2000), o Contrato Psicológico (CP) é aqui utilizado como modelo explicativo destas mudanças na ligação psicológica entre indivíduo e organização. O CP é a variável central do estudo.

Entendesse por CP a percepção individual das obrigações mútuas da relação de trabalho entre o indivíduo e organização. Este implica uma promessa implícita e subjectiva de que algo de valor é oferecido em troca da contribuição do indivíduo, promessa esta não incluída num acordo formal e escrito, decorrente do contrato legal de trabalho (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Herriot & Pemberton, 1997; Lester & Kickul, 2001; Siqueira, 2004; Filho, 2008). É um acordo informal, de natureza perceptiva onde as obrigações e expectativas estão em permanente mudança e renegociação, durante a relação de trabalho (Kolb, 1978). Estas obrigações e expectativas formam o conteúdo do CP e estão relacionadas com vários factores

como a carreira, a segurança contratual, a remuneração, a formação, entre outros (Rousseau, 1995, 2000).

O CP pode assumir várias formas, de acordo com as bases de troca da relação. As duas dimensões do CP mais estudadas e expostas na literatura são o contrato relacional (de longo prazo e de natureza subjectiva e emocional) e o contrato transaccional (de curto prazo e baseado em elementos quantificáveis). No entanto, Rousseau (1995), devido ao aparecimento de novas formas contratuais legais criou, mais tarde, um modelo com quatro dimensões. Juntou a estas duas dimensões, o contrato equilibrado e o contrato transicional. O presente estudo foi desenvolvido com base neste último modelo.

De acordo com a literatura, a instabilidade no vínculo contratual veio modificar as relações psicológicas tendencialmente estabelecidas no passado. A relação tradicional de trabalho parece avançar de uma perspectiva relacional, de longo prazo, previsível e com maiores oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira dentro da organização, para uma perspectiva mais transaccional, de curto prazo, com trocas mais explícitas, salários competitivos e ausência de compromissos de longo prazo (Robinson, *et. al.* 1994; Hall & Moss, 1998).

Longe vão os tempos em que os vínculos com duração indeterminada e a segurança no emprego eram uma importante fonte de compromisso emocional face à organização (Hendry & Jenkins, 1997). Nos dias que correm, existe uma menor probabilidade de uma relação segura, leal e duradoura dos profissionais com a organização pois a ligação contratual legal tem por base vínculos temporários e outras formas de trabalho precário, que não permitem à partida este tipo de troca (Smithson & Lewis, 2000; Guest, 2004). Nesta ordem de ideias, só os profissionais com vínculo efectivo podem esperar manter um CP relacional (Handy, 1992) enquanto os trabalhadores de curto prazo, considerados periféricos, enfrentarão cada vez mais contratos de cariz transaccional (Rousseau, 1995).

Por outro lado, o incremento das relações contratuais de curta duração e o enfraquecimento dos vínculos efectivos trouxeram também implicações ao nível do Empenhamento na Carreira (EC) e do *Commitment* Organizacional (CO). A literatura evidencia que a responsabilidade pela gestão de carreira (GC) passa a estar confinada ao próprio indivíduo e não à organização. Estes passam a ser responsáveis por reinventar a própria carreira, munindo-se de comportamentos individuais e de estratégias de gestão da mesma. Cada indivíduo deverá procurar ampliar as suas competências, como garantia de empregabilidade (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 1997). A par

desta individualização da GC, verificasse um enfraquecimento do CO e a redução da sua componente relacional. Sem expectativas de vínculos duradouros restará aos indivíduos fortalecer o EC (Gottlieb & Cronkling, 1995, Motta, 1997). Segundo Rousseau (1997), na nova era organizacional o EC será um melhor indicador da relação estabelecida entre o indivíduo e organização, do que o CO.

É no contexto de todas estas transformações, quer nas relações de emprego, quer na ligação psicológica do indivíduo à organização, que germina o presente estudo. O objectivo norteador desta pesquisa consiste por um lado, em analisar de que forma o tipo de vínculo dos indivíduos (a maior ou menor estabilidade contratual) induz diferentes tipos de CP com as organizações e por outro lado, em compreender a relação do CP com o EC e o CO e o que poderá distinguir estas relações.

Considerando o objectivo exposto, o estudo propôs-se responder às seguintes problemáticas de investigação: “*De que forma o tipo de vínculo das pessoas induzem diferentes tipos de CP com as organizações?*” (Problema 1) e “*O CP das pessoas está directamente relacionado com o EC ou com o CO? O que distingue esta relação?*” (Problema 2).

Relativamente ao Problema 1, apesar da literatura evidenciar a emergência de contratos transaccionais associados a expectativas exclusivamente económicas, ao limitado envolvimento e empenhamento pessoal e a termos contratuais bem definidos (Rousseau 1995) e que serão os profissionais com vínculo de curto prazo os que mais enfrentarão este tipo de ligação, na verdade, serão os colaboradores com vínculos de curto prazo menos empenhados na organização? Serão menos comprometidos com a organização e terão uma ligação menos emocional?

Pretende-se demonstrar que é possível que os profissionais com um vínculo de curto prazo, em comparação com os profissionais com um vínculo efectivo, possam igualmente estabelecer um CP relacional ou equilibrado, apesar da permanência a termo na organização. Actualmente a estes profissionais, é exigida igual responsabilidade, lealdade e esforço no seu trabalho. Ainda que possa ser circunstancial, é possível que o empenhamento neste tipo de colaboradores não seja inevitavelmente limitado. Estes profissionais também se podem envolver e comprometer com a organização durante o tempo de permanência. A diferença, face ao passado, na reciprocidade da relação com a organização poderá assentar nos objectivos individuais de carreira e na conjuntura da relação, e não propriamente em questões de identidade ou compromisso organizacional.

Quanto ao Problema 2, considerando que as relações duradouras tendem a diminuir e que o CO está a enfraquecer, será que os indivíduos tendem a transferir a sua lealdade para a própria carreira, tornando-se mais empenhados na carreira? Em que tipos de CP esta lealdade à carreira é mais evidente?

Pretende-se demonstrar que na nova era organizacional o EC será um melhor indicador da relação do indivíduo com a organização do que o CO, devido às novas exigências impostas aos profissionais (Rousseau, 1997). O que se pretende comprovar com este estudo é que é provável que os indivíduos que desenvolvam um CP relacional ou equilibrado com a organização tendem a ser mais empenhados na sua carreira, adoptando comportamentos de GC voltados para o interior e exterior da organização, de forma a ganharem segurança de empregabilidade. Em contrapartida, com essa maior lealdade à carreira, é provável que desenvolvam menores sentimentos de pertença, identidade e de envolvimento com a organização ou um *commitment* de natureza essencialmente instrumental. Por outro lado, se o CP estabelecido for transaccional ou transicional, é possível que os sentimentos de CO sejam inferiores ou inexistentes. Em termos de EC é plausível que não sejam empenhados na carreira de forma consciente mas adoptem comportamentos de GC voltados para o interior da organização, como garantia de promoção interna ou de continuidade na organização.

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico relativamente aos temas CP, EC e CO e a justificação do estudo. Numa primeira abordagem, e no que se refere a cada um dos temas, procura-se definir os conceitos numa perspectiva tradicional e moderna, apresentar os principais modelos existentes e apresentar resultados de outras investigações. Este capítulo é finalizado com a fundamentação do estudo, a descrição dos principais objectivos a atingir, a problemática e o conjunto de hipóteses formuladas, o desenho de investigação e as respectivas variáveis que o integram. No capítulo seguinte (capítulo 3) descrevem-se os procedimentos metodológicos usados no estudo, caracterizando a amostra, as variáveis e sua operacionalização, os procedimentos e instrumentos de recolha de dados. No capítulo 4 procede-se à análise e interpretação dos resultados estatísticos apurados, seguindo-se o capítulo reservado para as Conclusões principais deste estudo (capítulo 5).

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. O Contrato Psicológico

2.1.1. Evolução das relações de trabalho: as novas tendências

A globalização da economia, as exigências competitivas, o desenvolvimento tecnológico, as turbulências financeiras, os produtos e serviços com ciclos de vida cada vez mais curtos e a reestruturação produtiva, são alguns exemplos de mudança com as quais as organizações têm lidado nas últimas décadas. Estas mudanças exigem adaptabilidade e flexibilidade constante, como garantia de permanência no mercado.

Neste contexto, uma das consequências mais evidentes deste ambiente de mudança foram as profundas alterações que se fizeram sentir nas relações de trabalho e na natureza do emprego.

As relações de trabalho tradicionais tiveram origem na era industrial. Nesta altura a gestão baseava-se no paternalismo, ou seja, numa **relação de obediência** (Ackoff, 1994). A obediência organizacional consiste na internalização e aceitação das regras, regulamentos e procedimentos organizacionais, resultando numa escrupulosa adesão às mesmas pelos indivíduos, mesmo quando ninguém está a observar (Podsakoff, 2000). Nesta época, o pensamento do empregador face aos seus trabalhadores era “Estás sozinho, não contes comigo. Eu estou a comprar a tua capacidade de trabalho. Tu és um mercenário que me vendes a tua actividade, ou mais grave vendes-te, isto é alienas-te” (Bilhim, 2002, p. 155).

Por outro lado, o trabalho era encarado como meio de sobrevivência (Câmara, *et. al.* 1997). Até finais da década de 1950 estávamos perante economias de mercado inseridas em *sociedades de carência* onde a segurança financeira era bastante valorizada. A visão dominante do mundo era *newtoniana*, ou seja, o mundo era visto como um sistema fechado, mecânico e sem meio ambiente. As pessoas eram encaradas como máquinas porque o próprio mundo era considerado uma máquina. No fundo, eram tratadas como peças facilmente substituíveis por outras peças obedientes e disponíveis (Ackoff, 1994).

Por outro lado, os trabalhadores eram na sua grande maioria não-especializados, com níveis de educação muito baixos. Em situação de desemprego não tinham qualquer tipo de protecção e não existia Segurança Social. As suas aspirações eram limitadas (Ackoff, 1994).

Desta forma, na concepção tradicional as relações de trabalho baseavam-se no desenvolvimento de uma relação de longo prazo entre a organização e o empregado em que a organização concedia estabilidade de emprego, progressão na carreira (Rosseau, 1995; Hiltrop, 1996; Robinson, 1996; Cappelli, 1997; Câmara, Marques, & Martins, 1999), carreiras aliciantes e a promessa de salários apetecíveis (Cappelli, 1997; De Meuse, Bergmann & Lester, 2001) e a partir de certo momento a reforma (Camara, P., Marques, J. & Martins, P., 1999).

Em troca a organização esperava dos indivíduos lealdade aos seus valores e cultura, disciplina, empenhamento, desempenho adequado, obediência/subordinação e o condicionamento da sua evolução de carreira às possibilidades da organização (Burack & Robert, 1995; Hendry, 1997; Camara *et al*, 1999).

Actualmente as alterações do mercado tornaram esta concepção ultrapassada. Este modelo de relação de trabalho é inadequado e não se ajusta aos novos desafios. A grande viragem deste modelo começou na década de 1980, com os fenómenos de globalização da economia e dos mercados. As organizações para fazer face às pressões de competitividade iniciaram processos de privatização, fusões e aquisições (Cunha, 2000). Mais tarde, na década seguinte, as organizações para enfrentar a recessão económica foram forçadas a profundas reestruturações, que as tornaram mais pequenas e flexíveis e a crescentes processos de *downsizing*¹ (Littler, 2000).

Todas estas transformações vieram alterar o paradigma sobre o que era o trabalho e implicaram, por parte dos trabalhadores, o desenvolvimento de sentimentos de insegurança face ao emprego e às suas próprias capacidades (Sparrow, 1996; Cooper, 1999; Littler, 2000; Guest, 2004). Estes sentimentos conduziram a uma diminuição na confiança, na satisfação no trabalho, na motivação, na moral e no empenhamento (Robinson, 1996; Hendry & Jenkins, 1997; Littler, 2000).

Actualmente, os desafios que as organizações e os indivíduos têm de enfrentar são outros. As mudanças existem a um ritmo turbulento e a concorrência entre as organizações no mercado é feroz. Na perspectiva de Lambin (2000) neste tipo de ambiente económico a soma é nula, pois o ganho de uma organização é a perda de outra. A intensidade da luta concorrencial é muito forte. As organizações têm assim de saber como sobreviver e como preparar um futuro que não pode ser previsto com exactidão.

¹ Redução da força de trabalho.

Esta *era da descontinuidade*, expressão usada por Peter Drucker em 1969 para caracterizar um mundo onde a mudança se processa de forma brusca e rápida e não por etapas lógicas e sucessivas, veio alterar também o modo como os indivíduos encaram o trabalho e se relacionam com ele, bem como o modo como as organizações encaram os seus colaboradores (Chiavenato, 2000).

Surge assim uma nova relação de trabalho em que a ligação entre empregado e empregador já não se pauta por uma relação dependente mas por uma **relação de parceria** (Camara *et. al.*, 1997). Esta parceria assenta na convergência de interesses e no valor acrescentado que a relação comporta para ambas as partes (Camara *et. al.*, 1999). As duas partes participam nesta relação por aquilo que esperam obter, em troca do seu envolvimento. Ou seja, as organizações contratam pessoas porque os serviços delas são essenciais para o alcance das suas metas. Por sua vez, os indivíduos concedem trabalho físico e/ou intelectual para satisfazer as suas necessidades pessoais (Bowditch & Buono, 1999).

Em suma, enquanto na relação de obediência existia alienação do trabalhador face ao empregador na relação de parceria há uma reciprocidade de interesses entre ambos (Quadro 1).

Quadro 1 - Princípios diferenciadores entre as relações de obediência e de parceria

Relação de Obediência	Relação de Parceria
Alienação do trabalhador	Reciprocidade de interesses

Esta relação de reciprocidade é, no âmbito do comportamento organizacional designada de **CP**. Este contrato é denominado de psicológico porque não reveste a forma escrita nem falada. Existem termos do contrato de trabalho, como as recompensas materiais e benefícios, que são estipulados e acordados. Porém, os factores psicológicos da relação de trabalho, como a satisfação no trabalho e a possibilidade de desenvolvimento, são factores por natureza implícitos (Bowditch & Buono, 1999).

Esta relação de parceria tem cada vez menor duração. Neste novo tipo de relação de trabalho a estabilidade da ligação está intimamente relacionada com a sua durabilidade, ou seja, varia consoante for mais ou menos duradoura a convergência de interesses entre as duas partes (Camara *et al.*, 1999).

A relação de trabalho dependente e exclusiva é substituída por uma relação multipolar em que um indivíduo pode prestar serviços a várias organizações em simultâneo, tal como já se verificava com os profissionais liberais, jardineiros, canalizadores, trabalhadoras domésticas, entre outros (Camara *et al*, 1997).

Com todos estes fenómenos de mudança o contrato tradicional é abalado e actualmente existe uma multiplicidade de vínculos laborais, que trazem novas exigências ao mercado de trabalho referentes à flexibilidade e mobilidade (Castillo, 1998). Assim sendo, o perfil antigo do trabalhador em tempo integral com contrato de trabalho de longo prazo passa a coexistir com novos contratos de trabalho temporários, a tempo parcial e prestadores de serviços (PS) (Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C., 2006). Podemos encontrar situações de trabalho variadas e contraditórias como, por um lado, jovens com elevadas qualificações mas sem competências profissionais e vínculos precários e por outro lado, profissionais mais velhos com múltiplas competências, baixas qualificações e maior segurança no emprego (Câmara, *et. al.* 1999).

Esta instabilidade nos vínculos fez com que os trabalhadores passassem a aspirar empregabilidade (também designada valor de mercado) em detrimento da estabilidade, numa economia mais aberta e de múltiplas oportunidades. Esta empregabilidade implica uma actualização profissional constante para a aquisição de novas competências e para evitar que se tornem obsoletas. Em virtude de todas estas alterações a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional e pela respectiva actualização passa a ser de cada indivíduo. Ou seja, cada profissional é responsável por reinventar a sua própria carreira e por melhorar as suas competências (Câmara, *et. al.* 1997).

Em consonância com o atrás descrito, um outro factor importante que são as alterações das aspirações e valores das novas gerações. Estas gerações nascidas em *sociedades de abundância*, não aceitam com facilidade trabalhar em funções rotineiras e alienantes, que não dão espaço à criatividade e inovação individuais. A riqueza gerada pela Revolução Industrial veio proporcionar maior segurança económica aos trabalhadores e mais e melhor formação. Consequentemente, a alienação derivada do trabalho começou a ser posta em causa, pois os colaboradores passaram a ser mais instruídos e exigentes, sendo a insatisfação patente (Ackoff, 1994). Por outro lado, com o aumento do bem-estar os indivíduos passaram a valorizar mais a qualidade de vida e os tempos de lazer. Esta nova mentalidade coloca em causa a *lealdade cega* exigida às gerações anteriores (Câmara, *et. al.* 1997).

A relação tradicional de trabalho parece avançar de uma perspectiva relacional, de longo prazo, previsível e com maiores oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira dentro da organização para uma perspectiva mais transaccional, de curto prazo, com trocas mais explícitas, salários competitivos e ausência de compromissos de longo prazo (Robinson, *et. al.* 1994; Hall & Moss, 1998) que possibilitam uma maior flexibilidade organizacional mas fraco empenhamento emocional face à organização (Hendry & Jenkins, 1997). No quadro 2 podem ser visualizadas as principais diferenças entre a antiga e a actual relação de trabalho:

Quadro 2 – Diferenças entre a tradicional e a moderna relação de trabalho

Dimensões	Relação Tradicional	Relação Moderna
Focus	Segurança, continuidade, lealdade.	Troca, empregabilidade.
Formato	Estruturado, previsível, estável.	Não estruturado, flexível.
Base subjacente	Tradição, equidade, justiça social.	Mercado, capacidades, valor.
Responsabilidade Empregador	Continuidade, formação, promoção.	Recompensa face ao desempenho.
Responsabilidade Empregado	Lealdade, desempenho satisfatório.	Iniciativa, bom desempenho.
Relações Contratuais	Formalização, sindicatos.	Responsabilidade individual.
Gestão de Carreira	Carreira planeada pela organização.	Carreira planeada pelo indivíduo.
Remuneração	Baseada na experiência e <i>status</i> .	Baseada na <i>performance</i> .

Fonte: Adaptado de Anderson & Schalk, (1998)

Para finalizar este ponto, apresentamos no quadro 3 uma tipologia de relações de trabalho que caracteriza os actuais Recursos Humanos (Herriot & Pemberton; Rousseau, 1995) e que pretende demonstrar a diversidade de contratos de trabalho presentes numa organização e que implicam uma gestão simultânea:

Quadro 3 - Tipos de relação de trabalho segundo Rousseau (1995) e Herriot & Pemberton (1995)

Força de trabalho	Rousseau (1995)	Herriot & Pemberton (1995)
Trabalhadores Núcleo (Chave)	Trabalhadores de elevadas competências técnicas, rentabilizáveis em diferentes funções. Desenvolvem uma carreira interna, numa lógica horizontal e têm uma relação duradoura com a organização. Identificam-se com os seus valores e é em torno deles que a organização se desenvolve.	São trabalhadores com valor estratégico para a organização. Procuram o desenvolvimento para o futuro, o desafio e o assumir de responsabilidades. São os carreiristas ou os jovens ambiciosos. Também aqui se podem incluir os que necessitam de segurança futura.
Trabalhadores Independentes (temporários/de projecto)	Geralmente têm baixas competências técnicas, sendo as funções mais aliciantes para os trabalhadores de núcleo. Também se podem incluir neste tipo de trabalhadores os que têm uma elevada competência técnica numa área específica e que a organização não possui. A relação com a organização é externa e curta.	Trabalhadores com competências técnicas acentuadas ou trabalhadores que desejam autonomia face às normas organizacionais. Procuram um estilo de vida que concilie a profissão com a vida pessoal.
Trabalhadores Tempo Parcial		Mulheres semi ou não qualificadas; trabalhadores mais velhos que deixaram a vida activa mas que necessitam de sustento económico; quadros que visam conjugar a profissão com a qualidade de vida.
Trabalhadores “carreiristas”	Trabalhadores que valorizam competências profissionais do seu domínio vendendo-as a quem ofereça melhor valor. Mudam frequentemente de organização desenvolvendo e acumulando competências. São uma boa alternativa para as organizações que não sabem ainda quais as competências chave a reter.	
Trabalhadores Eventuais	Trabalhadores com uma relação externa de longo prazo com colaborações repetidas numa organização.	

Fonte: Adaptado de Caetano A.(1999)

2.1.2. Conceito de Contrato Psicológico e perspectivas dominantes

A ligação do indivíduo à organização assenta em expectativas e obrigações que vão sendo criadas e que se vão desenvolvendo ao longo do tempo. O contrato de trabalho formal, quer seja individual ou colectivo, estabelece a ligação do indivíduo à organização e explicita os direitos e deveres mútuos. Através deste contrato o trabalhador obriga-se a prestar uma actividade, sob autoridade e direcção da entidade patronal, em troca de uma retribuição. No entanto, o modo

como os indivíduos se relacionam com as organizações engloba regras que vão para além do que está formalmente escrito e que regulam o dia-a-dia desta relação.

Estas regras resultam das crenças e *suposições* que os indivíduos formam das obrigações de cada parceiro contratual (indivíduo/organização), sendo influenciadas pelo designado **CP** (Strebel, 1993; Castanheira & Caetano, 1999; Robinson *et. al.*, 1994).

O CP genericamente pode ser definido como (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962) “um conjunto de expectativas sobre o que cada parte deve dar e receber, em troca das contribuições da outra parte”.

O CP pode ser entendido como a relação estabelecida entre o empregado e o empregador/organização que toma os seus serviços, pela qual o indivíduo tem a crença de que tem direito a receber, ou que receberá, certas vantagens em troca de lealdade, desempenho e dedicação na organização (Filho, 2008). Ou seja, é um contrato implícito, não formal, estabelecido entre a organização e o colaborador, referente às promessas e obrigações de cada uma das partes (Siqueira, 2004) e que ocorre segundo a percepção do colaborador.

Com esta definição podemos entender que a relação de trabalho ultrapassa o documento formal do contrato de trabalho. O contrato de trabalho para além da sua componente legal é também um elo psicológico e emocional entre colaborador e organização. Para França (2006, p. 11) “o Contrato Psicológico é um fenómeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação das necessidades de duas ou mais partes”.

Conforme citado por Filho (2008) segundo o pensamento de Walter Arena Mayorca, o CP refere-se às expectativas recíprocas do trabalhador e da organização, que se estende para além do contrato de trabalho formal pois, ainda que não exista acordo formal ou algo declarado a seu respeito, ele existe.

Hoje grande parte das pessoas não olha apenas para o enquadramento jurídico da relação mas para a concretização das suas expectativas e objectivos.

No quadro 4 estão representadas as principais diferenças entre o Contrato Formal de Trabalho e o CP:

Quadro 4 - Diferenças entre contrato formal de trabalho e Contrato Psicológico

	Contrato Formal de Trabalho	Contrato Psicológico
Características	Escrito; Legal; Explícito.	Não escrito; Psicológico; Implícito.
Conceito	Acordo pelo qual uma pessoa se obriga mediante retribuição (salário) a prestar a sua actividade manual ou intelectual a outrem, sob a sua autoridade e direcção (Curado, A., 2005).	Conjunto de expectativas mútuas que respeitam ao trabalho e que são estabelecidas por acordo tácito mas sobre as quais não há um acordo escrito (Shein, 1980).
Princípio	<u>Subordinação Económica</u> (o trabalhador recebe uma retribuição); <u>Subordinação Jurídica</u> (o trabalho é feito sob as suas ordens, direcção e fiscalização).	<u>Relação de Confiança</u> : cumprimento regular das obrigações de reciprocidade estabelecidas de forma implícita na relação (Blau, 1964).

De acordo com a literatura, o estudo do CP pode ser efectuado segundo duas perspectivas (Carochinho, Matos & Pinto, 2004):

- **Perspectiva Bilateral:** o CP assenta na troca de perspectivas mútuas entre o colaborador e a organização (Argyris, 1960; Levinson *et. al.* 1962; Schein, 1980; Nicholson & Jonhs, 1985).
- **Perspectiva Unilateral:** o CP assenta nas perspectivas individuais subjectivas do colaborador para com a organização (Rousseau & Parks, 1993).

O conceito de CP foi apresentado pela primeira vez por Argyris (1960), para descrever a relação estabelecida entre os indivíduos e as organizações num contexto fabril. Segundo este autor o CP é um acordo não escrito existente entre o indivíduo e a organização onde a percepção e os valores têm um papel crucial (Roehling, 1997; Anderson & Schalk, 1998; Cullinane & Dundon, 2006). Este acordo diz respeito a um conjunto de expectativas e crenças baseadas no **princípio da reciprocidade** (Gouldner, 1960). O CP respeitava às trocas verificadas na relação de trabalho e que não estavam discriminadas no contrato formal, nem eram expressamente discutidas.

Mais tarde Levinson e colaboradores (1962) e Schein (1965, 1980) apresentam este conceito como um conjunto variado de expectativas inconscientes/mútuas que regulam a relação entre o indivíduo e a organização (Roehling, 1997; Anderson & Schalk, 1998; Hall & Moss, 1998; Carochinho, *et. al.*, 2004). Esta definição acrescenta à definição de Argyris um aspecto importante: o facto do CP se definir por expectativas e não apenas por trocas. Estes autores

apresentam uma **perspectiva bilateral** do CP, que respeita às expectativas da organização face ao indivíduo e às expectativas do indivíduo face à organização (Quadro 5).

Contudo, é a partir das décadas de 80 e de 90 que este conceito começa a ser alvo de maior investigação, derivado das alterações económicas e sociais, conforme desenvolvido no ponto anterior. Apesar dos autores atrás mencionados terem sido os pioneiros na definição deste conceito é com Rousseau (1990) que este ganha maior popularidade, pelo desmedido contributo das suas múltiplas investigações (tem mais de 12 publicações a respeito do tema).

De facto, das definições existentes aquela que é considerada como a mais consensual na comunidade científica é a de Rousseau (1990). Esta autora define CP como um conjunto de crenças individuais acerca das obrigações mútuas da relação entre indivíduo e organização. Esta autora reafirma a relação de troca e as expectativas das duas partes da relação e introduz o conceito de crença pessoal na definição do CP. Atribui maior ênfase à perspectiva individual, remetendo a organização para um segundo plano.

Rousseau (1990) apresenta-nos assim a **perspectiva unilateral** de CP. Define-o como “uma crença individual de que uma promessa de retorno futuro foi feita, onde uma contribuição ou consideração foi oferecida (e aceite) e, onde existe uma obrigação de benefícios futuros” (Quadro 5).

Nesta definição Rousseau referencia um tipo específico de obrigações: as que se baseiam nas promessas percebidas pelo indivíduo, e que vão passar a constituir a base das crenças do CP. A definição de Rousseau distancia-se assim das definições de Levinson e colaboradores (1962) e Schein (1965, 1980) ao salientar o carácter promissor das crenças individuais. As obrigações percebidas pelo indivíduo e pela organização têm por base promessas implícitas e explícitas.

Quadro 5 – Perspectivas de Contrato Psicológico

Perspectiva	Essência	Componentes Essências
Bilateral	Troca relacional entre as partes	Expectativas mútuas
Unilateral	Percepção individual subjectiva	Percepções individuais, crenças em obrigações, recíprocas

O presente trabalho de investigação enquadrasse dentro da segunda perspectiva e assenta no modelo proposto por Rousseau. Segundo este modelo o CP é assim resultado de uma percepção subjectiva individual, ideia partilhada por Schalk & Freese, 1997.

2.1.3. Principais Características do Contrato Psicológico

O conceito de CP não é ainda um conceito consensual. As várias definições existentes reflectem a falta de consenso entre os investigadores da área, que nos trazem distintas abordagens. Segundo Guest (1998), apesar desta falta de consistência nas várias definições, existem elementos comuns que fazem parte deste conceito: percepções, expectativas, crenças, promessas e obrigações (Quadro 6).

Quadro 6 – Definições de Contrato Psicológico e suas características

Autor(es)	Conceito
Schein (1972)	Expectativas do indivíduo sobre a organização e expectativas da organização sobre o indivíduo (p. 12)
Kotter (1973)	Contrato implícito entre um indivíduo e a sua organização que especifica o que cada parte espera dar e receber da outra, na sua relação (...) (p. 92)
Rousseau e Parks (1993)	Os contratos psicológicos caracterizam-se por percepções, interpretações e atribuição de sentido (p.19)
Guzzo e Noonan (1994)	Crenças individuais acerca da troca empregador-empregado (p.452)
Robinson e Rousseau (1994)	Crenças em promessas a serem pagas ou obrigações recíprocas (p.246)
Rousseau (1995)	Crenças individuais, moldadas pela organização, face aos termos de um contrato de troca entre indivíduos e a sua organização (p.9)
Robinson (1996)	Percepções dos empregados sobre o que devem aos empregadores e vice-versa (p.574)
Herriot e Pemberton (1997)	Percepções entre ambas as partes que constituem a relação de emprego, organização e indivíduo, das obrigações implícitas nesse relacionamento (p.45)
Dopson e Neumann (1998)	Essência do laço entre indivíduo e organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem acções legítimas pela outra parte (p. 55).
Millward e Brewerton (1999)	Crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações recíprocas (...) nos acordos que o indivíduo percebe que é parte (p. 254).
Filho (2008)	(...) Expectativas e crenças tácitas do empregador e do empregado (...) tendo fundamento no princípio da boa-fé e nos deveres e colaboração e de solidariedade. (p. 3)

Fonte: Ferreira, A. (2007)

De todos os conceitos apresentados no quadro 6, pode-se depreender que o CP se reveste das seguintes características:

- **Acordo não escrito e implícito:** o CP é um acordo não escrito, entre um indivíduo e a organização, cujos termos incluem obrigações mútuas (Cunha, *et. al.*, 2006) que estão no domínio perceptivo. É um conceito de natureza implícita e não observável relativamente aos entendimentos que cada parte faz sobre as promessas e obrigações recíprocas (Sparrow, 1996; Arnold, 1997).
- **Perceptual e idiossincrático:** o CP envolve promessas que são percebidas como intenções futuras, onde algo de valor será oferecido em troca. Estas promessas são implícitas e subjectivas, conforme referido por Kotter (1973) não estando formalizadas num acordo escrito (como o contrato de trabalho) e cuja aceitação de termos é voluntária

e não imposta. Contudo estas podem ser transmitidas de diversas formas, nomeadamente documentos escritos, conversas, políticas organizacionais. A interpretação feita pelo indivíduo destas pistas irá influenciar a formação do CP. Por outro lado, as expectativas desenvolvidas pelas promessas percebidas como feitas pela organização constituem o CP e não necessariamente o que os indivíduos esperam daquela relação (Cassar, 2001; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996). A percepção de uma promessa distingue o CP de expectativa. Quando a expectativa de um indivíduo não é correspondida, há um sentimento de desilusão mas não existe a quebra de um compromisso dado que a organização não tinha prometido nada. Já a promessa sendo “a comunicação de uma intenção futura” (Rousseau & Parks; 1993) que pode ser formalmente instituída ou informalmente transmitida, implica um compromisso e partilha de confiança na relação. Se a promessa não é cumprida verificasse uma violação ao acordado.

- **Promessas e expectativas percebidas:** o CP envolve promessas que são percebidas como intenções futuras, onde algo de valor será oferecido em troca. Estas promessas são implícitas e subjectivas, conforme referido por Kotter (1973) não estando formalizadas num acordo escrito (como o contrato de trabalho) e cuja aceitação de termos é voluntária e não imposta. Contudo estas podem ser transmitidas de diversas formas, nomeadamente documentos escritos, conversas, políticas organizacionais. A interpretação feita pelo indivíduo destas pistas irá influenciar a formação do CP. Por outro lado, as expectativas desenvolvidas pelas promessas percebidas como feitas pela organização constituem o CP e não necessariamente o que os indivíduos esperam daquela relação (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Cassar, 2001). A percepção de uma promessa distingue o CP de expectativa. Quando a expectativa de um indivíduo não é correspondida, há um sentimento de desilusão mas não existe a quebra de um compromisso dado que a organização na prática não tinha prometido nada. Já a promessa sendo “a comunicação de uma intenção futura” (Rousseau & Parks; 1993) que pode ser formalmente instituída ou informalmente transmitida, implica um compromisso e partilha de confiança na relação. Se a promessa não é cumprida verificasse uma violação ao acordado.
- **Mutabilidade:** para Rousseau & Parks (1993) um outro conceito que fundamenta o CP é o seu carácter mutável no tempo, devido às reavaliações e reinterpretções que os empregados fazem, por diversos motivos como mudanças nas condições de trabalho ou a acumulação de experiências. Segundo Kolb (1978, p. 26) “o CP difere do contrato legal

porque define um relacionamento dinâmico, mutável e que está continuamente a ser renegociado”. Para Morrison (1994) esta dinâmica acontece porque as expectativas e necessidades da organização e dos seus colaboradores ao longo do tempo sofrem alterações sem que haja um reconhecimento formal das partes. Segundo este, não é o contrato que muda mas é a própria mudança que altera o contrato podendo afectar por completo a relação de troca existente e, em casos mais extremos, provocar o seu rompimento (Morrison, D., 1994). Por outro lado, dado que o CP se forma da interacção do indivíduo com a organização este pode alterar-se consoante as circunstâncias organizacionais ou individuais (Farmer & Fedor, 1999). Já Erber & Fiske (1984) apresentam uma outra perspectiva: sustentam que é a interpretação sistemática das práticas de Recursos Humanos que influencia a transformação do contrato.

- **Mutualidade:** é uma outra característica do CP que se reveste de alguma contrariedade. Importa referir uma outra particularidade. Rousseau (1989) considera que a organização em si não possui um CP pois não pode perceber. O papel da organização nesta relação consiste em facultar o contexto para a criação e desenvolvimento do CP. Ou seja, a organização representa a outra parte do relacionamento mas não possui um CP com os seus membros. São os gestores que percebem um CP entre o empregado e a organização, respondendo em conformidade, mas não são parte desse contrato. Por outro lado, esta mesma autora conjuntamente com Parks (1993) argumentam que são vários os modelos de referência existentes na formação do CP e como tal não se pode assumir a mutualidade dos termos da relação. O CP existe apenas na mente do indivíduo.

As **obrigações**, **expectativas** e **promessas** são os termos chave na definição de CP (Rousseau, 1989, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Sparrow, 1996; Anderson & Schalk, 1998).

Importa ainda salientar outras características não implícitas directamente nos conceitos anteriores. Para Schein (1982) o **conceito de autoridade** é um outro aspecto que fundamenta o CP. O indivíduo ao entrar numa organização implicitamente aceita o seu sistema de autoridade. A autoridade é aqui entendida como a prontidão para obedecer pela concordância e reconhecimento do poder da pessoa que exerce autoridade. Este autor defende também que o CP é reforçado quando o indivíduo reconhece o seu poder de influenciar a organização ou a sua própria posição de estar seguro o suficiente para não sofrer abuso de poder.

Por outro lado, de acordo com e Rousseau & Parks (1993) a **natureza do contrato** depende de aspectos como o *status* do emprego e do tempo de duração da relação de trabalho. Nesta lógica, um colaborador temporário que tem uma relação de curto prazo com a organização, apresentará um CP mais transaccional do que um colaborador permanente (possui um contrato relacional), visando estabelecer no futuro uma relacionamento duradouro. Por exemplo, receber o salário prometido está relacionado com o contrato transaccional e ser tratado com respeito por um superior já está no domínio do contrato relacional.

2.1.4. Tipos de Contrato Psicológico: modelo de Denise Rousseau

Apesar do CP ser de carácter individual e único (Anderson & Schalk, 1998), este pode assumir várias dimensões. Os dois tipos de contrato mais estudados e expostos na literatura são o contrato **relacional** e **transaccional**, por serem considerados extremos opostos de um contínuo.

Um contrato de natureza relacional é um contrato tendencialmente de longo prazo, mais subjectivo, onde se trocam elementos qualificáveis. Um contrato transaccional é por sua vez tendencialmente de curto prazo, mais específico, mais objectivo onde predomina a troca de elementos quantificáveis.

Contudo, as mudanças no contexto económico fizeram emergir novas formas contratuais sustentadas na flexibilidade e polivalência. Rousseau (1995) para melhor caracterizar as relações contemporâneas indivíduo *versus* organização criou um modelo com quatro tipos de contrato, que resulta do cruzamento de duas dimensões essenciais (Quadro 7):

- **Duração do contrato formal de trabalho:** duração da relação de trabalho (curto ou longo prazo);
- **Termos de desempenho:** objectivos de trabalho que as organizações esperam dos seus colaboradores.

Assim, a este novo modelo acrescem duas dimensões do CP: **equilibrada** e **transicional**.

Quadro 7 - Tipos de Contrato Psicológico, segundo Rousseau (2000)

		Termos do desempenho	
		Especificados	Não Especificados
Duração do Contrato	Curta duração	Transaccional	Transicional (s/garantias)
	Longa duração	Equilibrado	Relacional

Fonte: Adaptado de Rousseau, (1995, 2000)

2.1.4.1. Descrição dos Tipos de Contrato Psicológico

Faremos em seguida uma descrição de cada tipo de contrato e das respectivas obrigações e expectativas percebidas (Quadro 8).

- **Contrato Relacional**

É um contrato com características contrárias ao Contrato Transaccional pois consiste numa troca de benefícios quer monetários quer não monetários (Macneil, 1985; Millward & Hopkins, 1998). São contratos que incluem elementos sócio-emocionais como lealdade, apoio, colaboração e que são geralmente de longo prazo. Os termos deste tipo de contrato são, segundo Organ & Moorman (1993) de grande amplitude e definidos subjectivamente, resultando de padrões de ajustamento entre as partes. Neste tipo de contrato é esperado do indivíduo lealdade e amor à camisola e que a organização proporcione segurança no emprego, condições para o desenvolvimento na carreira e formação contínua e bem-estar individual e familiar (Cunha, et. al., 2006).

Têm a vantagem de, face ao ambiente de incerteza em que as organizações se inserem, possibilitar a flexibilidade necessária. Estes contratos têm também a característica de poderem ser redefinidos, reinterpretados e reavaliados de acordo com a situação ou momento (Rego, 2000). É este tipo de contrato que permite às organizações obter dos seus colaboradores contributos extra contratuais e, por outro lado, que permite aos empregados obter da organização a satisfação de necessidades e interesses. Daqui emerge uma relação de reciprocidade que funciona com base na confiança e boa-fé (Rego, 2002).

- **Contrato Transaccional**

Os Contratos Transaccionais são acordos de curto prazo onde se encontram especificados os direitos e obrigações de cada parte. Espera-se que o indivíduo cumpra com as tarefas para as quais está a ser pago, sem que seja obrigado a estabelecer compromissos ou lealdade futura. Da organização é esperado que pague ao indivíduo em função do desempenho, que não exija do indivíduo tarefas extra-papel, que não lhe proporcione formação e oportunidades de desenvolvimento (Rousseau, 1995, 2000; Castanheira & Caetano, 1999).

Este contrato tem a vantagem de no caso de uma das partes violar os termos do contrato, obrigar a parte incumpridora a cumprir ou a acarretar com sanções. Por outro lado, tem como desvantagem não terem explícita qualquer orientação de comportamento, quando ocorrem

situações não especificadas no contrato e que, por vezes, obrigam a comportamentos extra-papel, espontâneos e de cidadania (Rego, 2000). A base deste contrato consiste numa troca de benefícios monetários ou económicos (Rousseau, Hui & Lee, 2004). Em termos de conteúdo, envolve sobretudo a remuneração competitiva em função do desempenho.

- **Contrato Equilibrado**

Este tipo de contrato resulta da conjugação de características do contrato relacional, como a lealdade, o elevado nível de empenho e a identificação com a organização, com outras características do contrato transaccional como a remuneração em função do desempenho e a focalização nos resultados. Neste tipo de contrato existe flexibilidade na relação, pois são contratos abertos e dinâmicos que dependem do sucesso económico da organização e das oportunidades para o trabalhador de desenvolver a sua carreira (Castanheira & Caetano, 1999).

De acordo com Guzzo & Nooan (1994) o mesmo CP pode assumir as características de um contrato transaccional e de um contrato relacional em simultâneo. Este equilíbrio entre o relacional e o transaccional é fortemente influenciado pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Neste sentido, as práticas que visam satisfazer necessidades básicas do trabalho compõem a parte transaccional do contrato e as práticas que visam enriquecer os vários aspectos do trabalho das pessoas e das suas vidas pessoais compõem a parte relacional.

Desta relação é esperado que ambas as partes contribuam para o desenvolvimento e aprendizagem um do outro. O empregado deve desenvolver competências valorizadas pelo mercado e desenvolver a sua carreira trazendo à organização o valor daí resultante. Em contrapartida a organização deverá proporcionar oportunidades de desenvolvimento de empregabilidade (Cunha, *et. al.*, 2006).

- **Contrato Transicional**

Não é um *verdadeiro* CP mas um estado cognitivo que se forma em situações de instabilidade, quando se processam mudanças ao previamente estabelecido entre as partes. Geralmente ocorre em situações de fusão e aquisição ou perante alterações bruscas do mercado originando despedimentos frequentes e instabilidade interna. No fundo a organização não tem ainda uma nova estratégia mas a anterior também já não se encontra em vigor (Castanheira & Caetano, 1999). Esta relação decorre de um quadro de incerteza das obrigações mútuas, de desconfiança e empobrecimento das expectativas sobre a relação futura (Cunha, *et. al.*, 2006).

Quadro 8 – Descrição dos Tipos de Contrato Psicológico, segundo Rousseau (2000)

Forma Contratual	Deveres/obrigações do membro indivíduo (o que se espera que faça)	Deveres/obrigações do empregador (o que se espera que faça)
Relacional	<p>Manter-se na organização e desempenhar o que está destinado e adoptar comportamentos de cidadania organizacional;</p> <p>Identificar-se com os valores organizacionais;</p> <p>Ser leal à organização;</p> <p>Empenhar-se na defesa dos seus interesses.</p>	<p>Proporcionar remuneração estável;</p> <p>Oferecer emprego a longo prazo;</p> <p>Agir com justiça;</p> <p>Proporcionar oportunidades de formação e de desenvolvimento na carreira;</p> <p>Cuidar dos interesses e bem-estar do empregado e família.</p>
Transaccional	<p>Desempenhar aquilo para que é pago;</p> <p>Trazer “valor acrescentado” sob pena de ser substituído;</p> <p>Responsabilizar-se pelo desenvolvimento das suas próprias competências e conhecimentos;</p> <p>Ser responsável pela sua própria carreira;</p> <p>Respeitar os valores e a cultura organizacional mas sem que necessariamente se identifique com eles;</p> <p>Não tem quaisquer obrigações de permanecer na organização ou de ser-lhe leal.</p>	<p>Especificar as funções que espera que o empregado execute;</p> <p>Remunerar em função do desempenho;</p> <p>Aceitar a saída do empregado como legítima;</p> <p>Não tem a obrigação de proporcionar estabilidade de emprego bem como formação para desenvolvimento de carreira.</p>
Equilibrada	<p>Desenvolver competências com valor no mercado e que tragam valor acrescentado à organização;</p> <p>Desempenhar novas e mais desafiantes funções, em decorrência dos desafios de competitividade a que a organização está submetida;</p> <p>Ajudar a organização a tornar-se e manter-se competitiva.</p>	<p>Fomentar a empregabilidade do colaborador;</p> <p>Criar oportunidades de desenvolvimento para o empregado no seio da organização;</p> <p>Apoiar a aprendizagem contínua do empregado e auxiliá-lo a executar eficazmente tarefas progressivamente exigentes.</p>
Transicional	<p>O empregado sente que a organização é inconsistente nos sinais relativos às suas intenções o que resulta em sentimentos de desconfiança;</p> <p>O empregado sente incerteza sobre as obrigações para com a organização;</p> <p>O empregado espera receber retornos organizacionais progressivamente menores do que os colhidos no passado.</p>	<p>O empregador desconfia dos seus empregados;</p> <p>O empregador avalia o grau em que os empregados revelam incerteza na relação com a organização;</p> <p>O empregador introduz mudanças que reduzem os benefícios concedidos aos empregados, assim delapidando a qualidade de vida laboral relativamente à dos períodos precedentes.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006)

2.1.4.2. Características dos Tipos de Contrato Psicológico

Rousseau (2000) com base no modelo descrito elaborou um Inventário de Contrato Psicológico, o designado *Psychological Contract Inventory* (PCI) onde a cada tipo de contrato associou algumas características, respectivamente (Quadro 9):

Quadro 9 - Características dos Tipos de Contrato Psicológico, segundo Rousseau (2000)

Tipo de Contrato	Características
A - Relacional	A.1 - Lealdade
	A.2 - Estabilidade
B - Transaccional	B.1 - Desempenho Limitado
	B.2 - Curto Prazo
C - Equilibrado	C.1 - Empregabilidade Externa
	C.2 - Desenvolvimento Interno
	C.3 - Desempenho Dinâmico
D - Transicional	D.1 - Desconfiança
	D.2 - Incerteza
	D.3 - Erosão

Estas características respeitam às bases de troca de cada tipo de relação. Vejamos o significado de cada uma destas características, já referenciadas anteriormente na descrição dos diferentes tipos de CP.

- **A.1 - Lealdade:** o indivíduo é obrigado a apoiar a organização, prestar lealdade e comprometimento com os interesses e necessidades da organização. A organização ir ao encontro dos interesses dos seus colaboradores e promover o seu bem-estar e das suas famílias.
- **A.2 - Estabilidade:** o indivíduo é obrigado a permanecer na organização e de fazer o necessário para assegurar o seu trabalho. A organização tem como dever proporcionar uma relação de emprego de longo prazo e salários estáveis.
- **B.1 - Desempenho Limitado:** o indivíduo é obrigado a executar somente um determinado ou conjunto limitado de funções, executando apenas tarefas para as quais

está a ser pago. A organização compromete-se a oferecer ao trabalhador apenas um envolvimento limitado na organização, pouca ou nenhuma formação.

- **B.2 - Curto Prazo:** o indivíduo não tem a obrigação de permanecer na organização pois o seu desempenho é limitado a um período de tempo. A organização não é obrigada a estabelecer futuros compromissos.
- **C.1 - Empregabilidade Externa:** (desenvolvimento externo da carreira) o indivíduo deverá desenvolver competências valorizadas no mercado de trabalho e a organização tem o dever de proporcionar condições de empregabilidade no exterior e no seu interior.
- **C.2 - Desenvolvimento Interno:** (desenvolvimento interno da carreira) o indivíduo deverá desenvolver competências que tragam valor acrescentado para a organização e esta de criar oportunidades de desenvolvimento de carreira internamente.
- **C.3 - Desempenho Dinâmico:** o indivíduo é obrigado a executar com êxito os objectivos da organização que podem mudar no futuro, para a manter competitiva. A organização compromete-se a promover a aprendizagem contínua e a ajudar os empregados a cumprir com êxito os requisitos de desempenho.
- **D.1 - Desconfiança:** o indivíduo acredita que a organização lhe envia sinais inconsistentes das suas intenções. A organização não confia nos seus colaboradores e vai reter informações importantes sobre os mesmos.
- **D.2 - Incerteza:** o indivíduo não tem certezas quanto às suas obrigações dentro da organização e esta avalia em que medida os seus colaboradores percebem compromissos incertos no futuro.
- **D.3 - Erosão:** o indivíduo espera receber menos da sua contribuição no futuro, em comparação com o passado e a organização introduz alterações que prejudicam os indivíduos, como a redução de salários e benefícios e da qualidade de vida profissional.

2.1.5. Formação, desenvolvimento, mudança e violação do Contrato Psicológico

O modo como o CP é formado na mente do indivíduo, o momento da sua formação e desenvolvimento bem como, o processo de mudança e de violação, são assuntos ainda pouco conhecidos. Demonstramos de seguida o que a literatura retrata.

2.1.5.1. Formação e desenvolvimento do Contrato Psicológico

Existem factores que no contexto organizacional influenciam as expectativas que os indivíduos e organização vão desenvolver na relação. Estes contribuem para a formação do CP. Um dos

autores que mais se dedicou ao estudo dos determinantes CP foi Rousseau (1989, 1995). Segundo esta autora existem dois factores que influenciam a formação do CP e que interagem entre si:

- Factores organizacionais;
- Factores individuais.

Os **factores organizacionais** englobam as mensagens organizacionais que consistem na comunicação de promessas por parte da organização. Estas mensagens descrevem as intenções futuras da organização e as pistas sociais dadas pelos colegas e grupos de trabalho. São exemplos de mensagens enviadas pela organização as políticas organizacionais, as declarações dos Directores, as observações da forma como os pares são tratados. As pistas sociais exercem uma pressão social para a conformidade ao grupo.

Como **factores individuais** a autora refere as interpretações, predisposições individuais e as codificações/descodificações feitas pelo indivíduo das mensagens organizacionais. Estes factores estão dependentes de estilos de processamento de informação, motivações de carreira e quadros de referência do indivíduo (Rousseau, 1989, 1995).

Desta forma, o desenvolvimento do CP ocorre quando um indivíduo infere uma promessa devido à interpretação feita das mensagens e pistas sociais (Rousseau, 1989, 1995; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Millward & Brewerton, 1998). O acordo de troca associado ao CP vai depender do grau em que as expectativas e obrigações dos empregados se ajustam com as da organização (Sims, 1994).

Esta autora apresenta uma abordagem micro aos factores responsáveis pelo desenvolvimento do CP pois considera apenas o contexto imediato do seu desenvolvimento, não atendendo às suas causas e consequências. É neste sentido que recentemente Guest (2004) elaborou um modelo de desenvolvimento mais integrativo. Este modelo chama a atenção para outros factores abrangentes, relacionados com o contrato de trabalho, e factores contextuais como a conjuntura económica, a legislação, políticas de emprego, entre outros.

Segundo o modelo de Guest (2004), existe um conjunto de factores contextuais que se dividem em factores organizacionais, tais como a estratégia de negócio, as práticas de Recursos Humanos

o clima e a cultura organizacional e em factores individuais, como a idade, o tipo de contrato de trabalho, a educação, as horas trabalhadas, entre outros.

Para além destes factores contextuais, o autor considera que as políticas e práticas de Recursos Humanos têm uma forte influência sobre a formação do CP. Por outro lado, considera que a forma como as obrigações e promessas são correspondidas e consideradas justas também influencia o desenvolvimento do CP. Esta avaliação tem implicações na confiança que cada indivíduo desenvolve relativamente à relação laboral. A justiça percebida e a confiança vão mediar o cumprimento ou quebra do CP e as suas consequências comportamentais (por exemplo, a assiduidade, a intenção de permanecer ou sair da organização, o desempenho) e atitudinais (por exemplo, o empenhamento, a satisfação, o equilíbrio entre a vida privada e o trabalho).

Em termos de momento temporal, vários autores consideram que a formação do CP começa antes do ingresso na organização, isto é, desde o processo de recrutamento e selecção e que tem continuidade ao longo de todo o vínculo do indivíduo com a organização (Lester & Kickul, 2001; Rousseau, 2001; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). Os indivíduos podem formar ainda antes da entrada na organização expectativas e crenças de certas características ou factos, como a informação divulgada pela organização em documentos ou na comunicação social, o conhecimento de experiências tidas por antigos colaboradores, a mensagem do anúncio de emprego, entre outros (MC).

O processo de formação de sentido (De Vos *et. al.* 2003) do CP começa assim na altura da socialização. Todas as informações que os recém admitidos recebem vão sendo assimiladas às anteriores experiências profissionais e funções, desenvolvendo-se assim um esquema mental que é o CP (Grant, 1999; Rousseau, 2001; De Vos *et. al.* 2003).

2.1.5.2. Mudança e Violação do Contrato Psicológico

Já aqui referimos o carácter **mutável** do CP. Uma das características deste tipo de contrato é o facto deste se poder alterar ao longo do tempo. As mesmas causas que fomentam a formação deste tipo de contrato poderão conduzir à sua alteração.

De acordo com Rousseau (1995, 1996) o processo de mudança do CP pode ser interno e externo. A mudança interna do CP não envolve um esforço formal aparente (Morrison, 1994; Rousseau, 1995). Geralmente ocorre quando as crenças dos indivíduos divergem relativamente aos termos do contrato, quando os termos começam a adquirir um significado distinto do inicial

e quando o contrato adquire novos termos, sem que uma das partes tenha consciência plena dessas alterações.

No que respeita à mudança motivada externamente aos indivíduos, esta pode ocorrer por acomodação ou por transformação (Rousseau, 1995, 1996). Quando se processa por acomodação existe uma mudança progressiva, dentro dos parâmetros iniciais do contrato. Esta mudança será mais bem sucedida quando existe uma boa relação entre as partes, quando se procura manter a equidade entre as partes, quando os ajustamentos são extras e as alterações são reduzidas. A mudança por transformação caracteriza a criação de um novo contrato e é muitas vezes confundido com violação. As razões para a mudança podem ser diversas: a criação de um novo conceito de contrato onde as pessoas melhor se revejam, um teste de confiança no novo contrato ou preparação para uma mudança (Rousseau, 1995, 1996).

Contudo, em vez da mudança do CP poderá ocorrer uma ruptura, ou seja, a **violação do contrato**. A violação do CP significa que para o indivíduo a organização falhou no cumprimento de uma ou mais obrigações do CP (Robinson & Rousseau, 1994).

Esta discrepância percebida conduz a expectativas não realizadas, à perda de confiança (Robinson, 1996) e à insatisfação no trabalho (Turnley & Feldman, 2000), afectando negativamente a contribuição dada pelos indivíduos.

Quadro 10 – Respostas à violação do Contrato Psicológico

Tipo de Respostas	Respostas à violação
Respostas emocionais	Raiva; Ressentimento; Frustração; Desespero.
Respostas atitudinais	Desconfiança; Desimplificação organizacional; Diminuta satisfação no trabalho.
Respostas comportamentais	Lealdade/silêncio (submissão); Voz activa; Negligência passiva; Saída.

Fonte: Carochinho, A. (2009)

A violação conduz ao descrédito total na organização no cumprimento do CP estabelecido, existindo um impacto considerável em termos emocionais, atitudinais e comportamentais (Carochinho, *et.al.* 2004). São várias as respostas individuais à violação do CP (Quadro 10).

2.1.6. Antecedentes e Consequências do Contrato Psicológico

Apesar da falta de unanimidade nas diversas definições de CP, a literatura vasta sobre esta temática veio mostrar-nos que existem mais estudos sobre os antecedentes do CP do que sobre o que é afectado pelo mesmo.

Relativamente ao que determina a natureza do CP, o tipo de contrato de emprego (permanente ou temporário; tempo inteiro ou parcial) parecem afectar a natureza relacional ou transaccional do contrato (Millward & Hopkins, 1998; Millward & Brewerton, 1999; Chambel *et al.*, 2006; De Cuyper & De Witte, 2006). Assim, um contrato de trabalho permanente ou a tempo inteiro implica um CP relacional e um maior número de obrigações esperadas da organização. Por outro lado, um contrato de trabalho temporário e a tempo parcial implica o estabelecimento de um CP transaccional e um menor número de transacções esperadas pela organização. Em contrapartida, um contrato a tempo inteiro provoca um aumento nos conteúdos de natureza relacional em comparação com um contrato a tempo parcial. Um contrato de emprego temporário com possibilidade de renovação implica um CP semelhante ao contrato permanente. Na perspectiva de Rousseau (1995) um trabalhador efectivo tende a ser alvo de maiores investimentos por parte da organização o que determina um desempenho que transcende as tarefas obrigatórias e uma relação psicológica mais próxima com a organização.

A permanência na organização influencia a natureza mais relacional ou transaccional do contrato. Assim, quanto maior o tempo de permanência na organização maior a probabilidade de uma orientação mais relacional do CP e menor a percepção das obrigações para com a organização (Rousseau, 1990; Robinson *et. al.* 1994; Millward & Hopkins 1998).

Por outro lado, determinadas variáveis individuais como o carreirismo, a identificação organizacional, o espírito de equipa e o tipo de função (Rousseau, 1990; Millward & Hopkins, 1998; Millward & Brewerton, 1999) parecem afectar igualmente a natureza do CP. O carreirismo implica um CP transaccional. Já a identificação organizacional e o espírito de equipa implicam uma maior probabilidade de CP relacional. O tipo de função também determina a natureza do contrato. Assim, trabalhadores manuais (menos qualificados) tendem a estabelecer contratos de natureza transaccional ao passo que os profissionais gestores e supervisores tendem a estabelecer contratos de natureza mais relacional.

Em termos de **consequentes**, a natureza do CP parece influenciar um determinado conjunto de factores como o empenhamento no trabalho e na organização, a satisfação no trabalho e a intenção de sair.

Conforme os estudos empíricos de Millward & Hopkins (1998) e Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004) uma maior orientação relacional do CP implica um maior empenhamento no trabalho e na organização e, inversamente, uma maior orientação transaccional implica um menor empenhamento. Por outro lado, no que respeita à satisfação no trabalho (Raja *et al*, 2004) quanto mais relacional for o contrato maior a satisfação no trabalho. Uma relação transaccional implica uma menor satisfação. Quanto à intenção de saída, a natureza do contrato influencia essa intenção. Contratos relacionais implicam uma menor intenção ao passo que contratos mais transaccionais implicam uma maior intenção de saída.

No que respeita às características sócio-demográficas, como a idade, o sexo e o estado civil, os estudos existentes não comprovam a existência efectiva da sua relação com a formação do CP. No entanto, alguns estudos apontam-nos que factores individuais associados ao desenvolvimento do CP, podem influenciar as expectativas que os indivíduos irão desenvolver na ligação psicológica (Rousseau, 1989, 1995; Guest, 2004).

Por exemplo, segundo **Konrad *et al*, (2000)** existem diferenças entre mulheres e homens na valorização de determinados atributos do trabalho, o que poderá conduzir a interpretações distintas das características do CP. Enquanto que as mulheres valorizam mais o ambiente físico de trabalho, o prestígio, a segurança no emprego, a chefia, bons colegas, o horário, o desafio, a importância da tarefa, a variedade e o crescimento/desenvolvimento, os homens valorizam mais o salário e a responsabilidade. Por outro lado, autores como Hrebiniak & Alutto (1972) vêm defender que os indivíduos solteiros têm menos *commitment* de continuidade que os casados ou separados, estando inclinados a procurar alternativas profissionais mais aliciantes. Relativamente à idade, segundo os estudos de Bal, De Lange, Jansen, & Van der Velde (2008) e Schalk, (2004), existem diferenças na percepção do CP entre trabalhadores mais velhos e trabalhadores mais jovens, uma vez que as suas necessidades e objectivos são também diferentes. Lambert, Edwards, & Cable, (2003) concluíram que os trabalhadores mais velhos dão maior importância aos aspectos sócio-emocionais, desenvolvendo as suas expectativas em torno da estabilidade e da reforma e Simpson, Greller & Stroh (2002) concluíram que os trabalhadores mais jovens atribuem maior valor aos aspectos económicos e de desenvolvimento de carreira. Por outro lado, Ackoff (1994) as gerações actuais nascidas em sociedades de abundância e com maiores níveis de

formação não aceitam com facilidade trabalhar em funções rotineiras e alienantes e que não dêem espaço à criatividade, inovação e desenvolvimento.

2.2. Empenhamento na Carreira

2.2.1. Carreira: perspectiva tradicional e conceitos emergentes de gestão de carreira

O interesse pelo estudo da carreira tem vindo a crescer de forma esporádica em áreas diversas como a psicologia, a sociologia, a economia, o comportamento organizacional. Na literatura sobre esta área do conhecimento não existe consenso teórico quanto ao seu significado pois, ao longo do tempo, com as sucessivas alterações na envolvente económica e nas estruturas organizacionais, o próprio conceito de carreira tem vindo a merecer ajustamentos.

A falta de homogeneidade na definição do conceito de carreira deriva essencialmente, como sugere Driver (1994), da discordância dos teóricos nas seguintes questões:

- As escolhas de carreira mudam ao longo do tempo? Ou pelo contrário, mantêm-se constantes?
- As escolhas de carreira são geradas externamente ou são processos de índole interna?

Iremos em seguida apresentar respostas a estas questões, mostrando a evolução do conceito de carreira: a perspectiva tradicional e os conceitos emergentes de GC.

A ideia de carreira surgiu na sociedade industrial mas foi sobretudo na década de 80/90 do século XX que este conceito ganhou maior desenvolvimento. De acordo com Martins (2001) a palavra carreira etimologicamente deriva do latim *via carraria* e significa “estrada para carros”. Ou seja, fazendo a analogia, significa que cada indivíduo segue uma carreira definida pelas organizações (“estradas pré-existentes”) sabendo à partida o que esperar do percurso. Segundo Câmara *et. al.* (1997) para os indivíduos de maior potencial as organizações criam uma “pista rápida” de ascensão e para os que cumprem com os padrões estabelecidos um percurso normal.

Este conceito de carreira remete-nos para a perspectiva tradicional de carreira em que as organizações actuavam num contexto estável onde o emprego era sinónimo de trabalho. Por outro lado, as organizações eram as principais responsáveis pela GC dos indivíduos e como possuíam vários níveis hierárquicos os indivíduos aspiravam alcançar o sucesso na carreira através da progressão hierárquica (Gadrey, 1991).

Por outras palavras, tradicionalmente, na organização *taylorista* ou hierárquica, o conceito de carreira apontava para um conjunto de posições identificáveis na hierarquia organizacional. Neste campo Wilensky (1960, p. 523) defende que a carreira “constituiria uma sucessão de funções ou

ocupações relacionadas entre si, dispostas numa hierarquia de prestígio, através da qual os indivíduos se movimentariam numa sequência ordenada e mais ou menos previsível”.

Segundo Chanlat (1995) a progressão na carreira era linear e vertical e as oportunidades de ascensão pertenciam aos grupos socialmente dominantes, como os homens face às mulheres. Em suma, fazer carreira significava subir na hierarquia (Câmara *et. al.* 1997). Hoje, as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações, que exigem mais flexibilidade vêm refutar esta ideia de carreira. Neste contexto de instabilidade alterasse a percepção dos indivíduos sobre as suas carreiras e sobre a gestão das mesmas.

Chanlat (1995) apontou as seguintes principais causas para o declínio da carreira tradicional:

- Entrada crescente da mulher para o mercado de trabalho;
- Aumento do nível de escolaridade;
- Reconhecimento e afirmação dos direitos dos indivíduos;
- Globalização económica, competitividade e ambiente turbulento;
- Necessidade de mudança das organizações;
- Aumento da flexibilidade no trabalho.

Actualmente a carreira de um indivíduo não se desenvolve unicamente numa organização mas passa a incluir várias organizações, bem como, diferentes experiências de trabalho e ocupações, contrariando a ideia tradicional de que a carreira estava associada apenas à ocupação ou profissão. Por outro lado, a progressão na carreira é mais descontínua, mais horizontal que vertical e apresenta maior instabilidade (Chanlat, 1995). O indivíduo cria e gere a sua carreira atendendo ao seu valor no mercado de trabalho, aos seus contactos e informações e necessidades pessoais. A carreira passa a ser uma sequência de experiências de vida e de trabalho ao longo do tempo, sendo estas ligadas primordialmente ao indivíduo. Ele passa a ser o principal responsável pela gestão da sua carreira e pela independência de uma organização específica.

Por outro lado, conforme citado por Oliveira (1998), segundo os autores McDaniels e Gysbers o conceito de carreira engloba hoje outros elementos para além do sentido de trabalho/ocupação que inicialmente lhe era atribuído. Ou seja, olhar para a carreira hoje é vê-la de forma interligada a outras dimensões da vida como a família, o lazer e a comunidade em geral. Muitas organizações

deparam-se com profissionais que recusam ser promovidos para poderem conciliar com as suas carreiras actividades com a família ou de lazer. E, profissionais que recusam carreiras de elevado potencial para poderem ter *segundas carreiras*, as designadas carreiras paralelas. Este tipo de carreiras é mais estimulante e recompensador para profissionais que não valorizam critérios como a hierarquia ou salário (Schein, 1995).

Esta ideia é expressa pelas palavras de Hughes (1937, p. 409 e 410) da seguinte forma:

“As carreiras na nossa sociedade são pensadas em termos de funções ou empregos, uma vez que estes constituem as ligações do indivíduo com a estrutura institucional. Mas a carreira não termina, nem se esgota, apenas nas realizações profissionais. Existem outros pontos através dos quais a vida do indivíduo acaba por influenciar a ordem social e outras formas de reconhecimento sociais.”

Assim, no actual contexto laboral e organizacional a carreira ganha um novo significado, conforme anunciado por London e Stumph, segundo Dutra (1996: p.17):

“ Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que reflectem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.”

Apresentamos no quadro 11 as tipologias de carreira apresentadas pelos autores Hall (1976, 2002) e Driver (1994), Eneroth & Larson (1996) e que nos remetem para a distinção do conceito de carreira numa perspectiva tradicional e moderna:

Quadro 11 - Perspectiva tradicional e moderna do conceito de carreira

Perspectiva Tradicional	Perspectiva Moderna
Hall (1976, 2002), Driver (1994)	
<p><u>Carreira como progressão profissional:</u> a carreira está relacionada com a mobilidade vertical (progressão hierárquica), geralmente dentro da mesma organização, para posições de maior responsabilidade ou visibilidade. A carreira corresponde a uma sequência de promoções ao longo da actividade profissional do indivíduo.</p> <p><u>Carreira como ocupação profissional:</u> neste conceito de carreira existem mudanças de estatuto dentro de uma ocupação profissional (ex.: médicos, advogados, engenheiros, militares) independentemente da organização em que tal movimentação tem lugar. A carreira está associada à profissão.</p>	<p><u>Carreira como uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida:</u> esta perspectiva de carreira corresponde ao percurso profissional de cada indivíduo, ou seja, a todas as funções, trabalhos e promoções obtidas ao longo do tempo de trabalho. Aqui é valorizada a carreira do ponto de vista do indivíduo e da sequência de empregos e funções que acumulou durante a vida.</p> <p><u>Carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida:</u> a carreira neste caso é a forma como o indivíduo vivencia subjectivamente as funções e ocupações do seu percurso profissional. Este conceito engloba as mudanças nas aspirações, atitudes e concepções do indivíduo relativamente à sua vida profissional e privada, ou seja, engloba experiências de trabalho e outras actividades extra-laborais.</p>
Eneroth & Larson (1996)	
<p><u>Perito:</u> o indivíduo escolhe a sua carreira uma vez na vida, desempenhando sempre a mesma ocupação profissional. Este tipo de carreira é característico de pessoas que apreciam a segurança e especialização.</p> <p><u>Linear:</u> este tipo de carreira é caracterizado pela ascensão hierárquica do indivíduo ao longo do tempo. Os indivíduos com necessidade de poder e de realização são os que mais apreciam este tipo de carreira.</p>	<p><u>Espiral:</u> ao longo da vida do indivíduo a carreira evolui através da passagem por diversas ocupações profissionais, com ou sem interligação entre si. As pessoas que valorizam o desenvolvimento pessoal e a criatividade valorizam este tipo de carreira.</p> <p><u>Transitória:</u> as escolhas de carreira estão em constante mudança em termos de organização, emprego e área de actuação. Este é um tipo de carreira seguida por pessoas que valorizam a independência e variedade.</p>

Hall (1976, 2002) na perspectiva tradicional apresenta-nos o conceito de carreira relacionado com os elementos que dizem respeito à posição ocupada, às responsabilidades ou actividades relacionadas com a função e às decisões relacionadas com o trabalho. Na perspectiva mais actual o conceito de carreira está associado a uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida. Driver (1994), Eneroth & Larson (1996) apresentaram quatro tipos de experiência de carreira que diferem consoante a direcção e a frequência de movimentações dentro da carreira ou através do desempenho de vários tipos de trabalho ao longo do tempo. De acordo com esta tipologia, os indivíduos que seguem uma carreira em espiral ou transitória são os que melhor se adaptam às organizações actuais. Caminhamos para estruturas organizacionais cada vez mais flexíveis e planas, o que faz emergir indivíduos com novos padrões de carreira.

Aliado a este novo conjunto de significados ligados à carreira, surgem duas perspectivas emergentes, que vêm contrariar as perspectivas clássicas de carreira:

- Carreira proteana² (ou carreira proteiforme);
- *Boundaryless career*³ (carreira sem fronteiras).

Como adiante iremos observar o conceito de carreira proteana está mais orientado para a importância do sucesso psicológico que o indivíduo experiencia à medida que vai desenvolvendo a sua carreira (Hall, 1996). O conceito de *boundaryless career* focaliza-se nas oportunidades de desenvolvimento de carreira que se estendem e não se confinam às fronteiras organizacionais (Arthur & Rousseau, 1996).

A **carreira proteana** refere-se a um modelo de carreira que implica diversidade e adaptabilidade. Segundo Hall (1996, 2004), neste modelo o desenvolvimento de carreira resulta de um processo de aprendizagem contínua, conduzido pelo próprio indivíduo que se foca primeiramente na superação de desafios de trabalho e não no cumprimento de expectativas profissionais. É o indivíduo, e não a organização, que comanda a carreira sendo a liberdade, a autonomia e as oportunidades de crescimento os seus valores nucleares ao invés da tradicional progressão na carreira. Desta forma, como defendido por Hall & Mirvis (1996) o indivíduo alcança também o chamado sucesso psicológico, isto é o sentimento de realização pessoal.

Por outro lado, ligado a este modelo de carreira está a noção de alargamento do espaço de carreira. Por outras palavras, este modelo defende (contrariamente à perspectiva tradicional) que a esfera profissional e a esfera familiar dos indivíduos se coadunam e não se separam.

Aliado ao conceito de sucesso profissional está o de vocação (Hall, 2004; Hall & Chandler, 2005), muito ligado ao sentido de utilidade. O indivíduo procura não só satisfazer os seus objectivos pessoais, através do trabalho, como ser útil para a comunidade onde se insere. A carreira como vocação é mais comum entre os mais jovens. Na carreira proteana o indivíduo dirige a sua carreira em função de valores pessoais e não por recompensas organizacionais, como o salário e a progressão (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2004). É ele que faz as suas opções e

² O termo original é “*protean career*” e refere-se a Proteu, deus grego que podia mudar de forma conforme os seus desejos. Um outro termo usado para designar “*protean career*” é o de carreira proteiforme.

³ A tradução literal da expressão corresponde à noção de “carreira sem fronteiras” ou “carreira sem limites”. O uso do termo em inglês deriva do facto de não existir uma designação portuguesa que traduza adequadamente a ideia original.

escolhas livremente e que, em qualquer momento no tempo, reinventa o seu percurso profissional.

São as características individuais e não organizacionais como, a satisfação no trabalho, a capacidade de adaptação e aprendizagem, que determinam os objectivos de sucesso na carreira. O empenhamento do indivíduo é profissional e não organizacional (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Hall & Chandler, 2005; Heslin, 2005).

A *boundaryless career* caracteriza a primazia do indivíduo na gestão da sua carreira e a sua independência face a uma organização específica (Arthur & Rousseau, 1996). O conceito de carreira sem fronteiras não significa que a carreira seja construída completamente livre das fronteiras da organização. Nesta perspectiva, significa o desenvolvimento de novas competências e padrões de comportamento (Arthur, 1994).

Os indivíduos que seguem este tipo de carreira caracterizam-se por mudarem frequentemente de emprego, entre áreas profissionais ou ocupações distintas entre si e pela manutenção de ligações muito débeis a qualquer tipo de organização. Estes têm uma elevada necessidade de autonomia no seu desenvolvimento de carreira. A iniciativa na sua própria carreira está muito associada à ideia de liberdade, à possibilidade de controlarem o seu próprio trabalho. Assumem uma atitude empreendedora sobre o destino das suas carreiras e tomam a iniciativa sobre as suas escolhas profissionais, procurando acumular várias competências ao longo do tempo que se tornam “portáteis”. Por outro lado, acumulam experiências diversas através das várias organizações por onde passam, expandem a sua rede de contactos e de relacionamentos e tornam-se responsáveis individuais pelas suas próprias carreiras (Sullivan, 1999).

Em virtude de todas estas alterações, a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional e pela respectiva actualização é de cada indivíduo. Ou seja, cada profissional é responsável por reinventar a sua carreira e por combater a obsolescência das suas competências (Câmara *et. al.* 1997).

Os últimos estudos nesta área têm evidenciado que o controlo da carreira se encontra mais do lado do indivíduo que da organização (Hirsh & Jackson, 1996; Martin, Staines & Pate, 1998; Baruch, 2004, 2006). Tradicionalmente a carreira estava associada à organização onde o indivíduo trabalhava e o seu sucesso era medido pela quantidade de promoções (verticais), aumentos salariais e estatuto interno. Agora, o sucesso na carreira passa a ser visto como interno/psicológico, sendo a auto-realização um importante critério de êxito (Arnold, 1997).

Em suma, nos dias de hoje a carreira é um atributo individual com uma trajectória imprevisível e variada. A carreira é direccionada pelo conceito pessoal do que é o trabalho e a vida (busca de sucesso psicológico) e dependente de um complexo processo de escolhas e de interacção com o ambiente profissional (GC).

2.2.2. Empenhamento na Carreira: conceito e perspectivas dominantes

As organizações dos tempos modernos deparam-se com cenários de elevada exigência competitiva e de globalização. Todas estas mudanças acabam por se reflectir nos empregos e nas carreiras profissionais dos indivíduos.

Segundo Castilho, I., Miranda, Z., & Sant`Anna, A., (2006) vários autores utilizam o termo *fim dos empregos* para caracterizar a redução drástica de empregos e o aparecimento de novas formas de trabalho (Bridges, 1994; Rifkin, 1994; Chanlat, 1996; Freitas, 1997; Amherdt, 1999), assim como o termo “caos de carreira”, para demonstrar o fim das carreiras sólidas e duradouras, das carreiras auto-dirigidas e compartilhadas com várias organizações (Mcdaniels & Gylbers, 1992; Chanlat, 1995; Freitas, 1997; Amherdt, 1999).

Face a esta panorâmica e como abordado no ponto anterior, a definição da trajectória de carreira é cada vez mais da responsabilidade de cada indivíduo. É desta forma que aliado à noção de carreira surge um outro conceito recente: o **EC**.

Em termos de terminologia o EC deriva da tradução em inglês de *career commitment* e pode ser definido, segundo Hall (1971) como a importância e energia dispendida pelo indivíduo na conquista de objectivos relacionados com o seu trabalho e carreira, ou seja, é o grau de envolvimento dos indivíduos na sua carreira.

Segundo Morrow (1983) o EC é um dos *focus* de empenhamento relacionado com o trabalho. É ainda um conceito pouco abordado na literatura, pois é um campo de investigação relativamente recente e pouco explorado, apresentando múltiplas questões em aberto. Tal pode estar associado ao facto de existir alguma ambiguidade na definição do conceito de carreira e também à falta de um instrumento de medida empírico.

A este conceito aliam-se outros bastante similares como o empenhamento profissional e/ou ocupacional, profissionalismo, motivação na carreira, orientação de carreira, entre outros, e que muitas vezes são confundidos.

Autores como Colarelli & Bishop (1990) fizeram a distinção entre EC e empenhamento profissional. Segundo estes o EC reflecte o desenvolvimento de objectivos de carreira pessoais, pela identificação e envolvimento com esses objectivos. Em contrapartida o empenhamento profissional está relacionado com o envolvimento profissional dos empregados em relação às suas profissões. O empenhamento numa profissão implica, habitualmente, EC.

Por outro lado, o conceito de empenhamento de carreira é muitas vezes confundido com o conceito de comprometimento organizacional (CO). Em traços gerais, o comprometimento caracteriza o envolvimento que o indivíduo tem para como o seu trabalho, associado a sentimentos de lealdade, desejo de permanecer na organização e de se esforçar para alcançar os objectivos da organização (comprometimento organizacional) e/ou de desenvolvimento da carreira (EC).

O comprometimento pode suscitar para o indivíduo o dilema organização/carreira. Considerando este dilema Gouldner (1957) caracteriza dois tipos de indivíduos: cosmopolitas e localistas. Os indivíduos cosmopolitas são pessoas com baixa lealdade e comprometimento com a organização mas elevada dedicação à carreira. Os localistas são aqueles indivíduos que se comprometem de forma exclusiva com a organização, ficando a carreira em segundo plano.

Dentro de uma lógica idêntica Bastos (2000) apontou quatro padrões de comportamento de comprometimento organização/carreira:

- **Cosmopolita-localista:** alto comprometimento com a carreira e em simultâneo com a organização – o indivíduo encontra na organização actual maiores oportunidades profissionais do que em outras possíveis;
- **Cosmopolita:** elevado comprometimento com a carreira em contraste com um baixo comprometimento com a organização – as oportunidades profissionais dentro da organização são limitadas;
- **Localista:** alto comprometimento com a organização e baixo comprometimento com a carreira – o indivíduo não tem interesse em ter oportunidades profissionais e elevado interesse em ter oportunidades na presente organização;
- **Nem localista nem cosmopolita:** característico dos indivíduos com reduzidos interesse tanto na carreira como na organização onde prestam trabalho.

Segundo Hall (1971) um indivíduo pode estar altamente comprometido com a carreira sem apresentar idênticos níveis de comprometimento com o trabalho que realiza naquele momento, nem com a organização em que trabalha.

Na perspectiva de Aryee & Tan, (1992) o EC é uma dimensão subjectiva/afectiva de carreira que representa a identificação de um indivíduo com uma série de empregos ou trabalhos relacionados, numa determinada área de actividade. Assim, um indivíduo fortemente empenhado na sua carreira envolve-se com a mesma do ponto de vista afectivo, cognitivo e comportamental (Carson, Carson, Lanford & Roe, 1997).

O EC é importante para o desenvolvimento e progressão na carreira dado que, ao se persistir num determinado caminho desenvolvem-se capacidades específicas e relações profissionais importantes como fontes de informação e influência individual e organizacional (Colarelli & Bishop, 1990).

Para Blau (1985, 1989) o EC consiste na atitude do indivíduo face à sua profissão, vocação ou sector de actividade ou seja, na motivação para a carreira. London (1983) vê a motivação para a carreira como um conceito influenciado por factores individuais e situacionais e que se reflectem nas decisões de carreira do indivíduo. Assim, o conceito de empenhamento de carreira implica que o indivíduo desenvolva objectivos de carreira e se identifique com eles (Colarelli & Bisgop, 1990; Goulet & Singh, 2002).

Borges - Andrade (1994) sustentam que o EC engloba um sentimento de identificação psicológica com a sua profissão. Este sentimento implica a escolha intencional de uma linha de trabalho e a expectativa de que a lealdade a essa escolha, transcenderá um trabalho em particular ou um contexto organizacional.

Um outro aspecto relevante é a importância que a carreira tem para o indivíduo pode condicionar o desenvolvimento de um determinado tipo de CP. Do ponto de vista do estudo do CP o EC é um dos factores de natureza individual que influencia a sua formação. Segundo Ferreira (2007) sendo o CP perceptivo e subjectivo, esta característica individual pode influenciar a forma como o indivíduo interpreta as suas obrigações e as obrigações da organização, bem como a sua lealdade. Colocasse a questão: a lealdade do indivíduo é para com a organização ou para com a sua própria carreira?

Enquanto no passado a relação de emprego (indivíduo/organização) assentava nos princípios de segurança no emprego e lealdade para com a organização, hoje esse contrato é celebrado com o próprio indivíduo (Hall & Mirvis, 1996).

As mudanças que se fazem sentir ao nível do mercado de trabalho, assim como as exigências competitivas do mundo empresarial, provocam alterações nas lealdades dos profissionais, que não desenvolvem a sua carreira apenas numa organização. Isto faz com que estes profissionais tendam a transferir a sua lealdade à organização para uma lealdade à sua carreira (Carson & Bedeian, 1994). Segundo Handy (1994) “a primeira lealdade das pessoas é para com a sua própria carreira; a seguir, para com a sua profissão; e, só em terceiro lugar para com o seu empregador.”

Este facto pode traduzir-se na formação de um CP mais transaccional que relacional. Por outro lado, nos próprios conteúdos do CP podem ser encontradas obrigações ou expectativas relacionadas com a gestão da carreira que determinam o seu tipo mais transaccional ou mais relacional (Rousseau, 1989, 1995; Anderson & Schalk, 1998).

Actualmente os empregados experimentam com as suas organizações lealdades mais frágeis aproveitando as oportunidades de carreira e de desenvolvimento pessoal que o mercado lhes vai oferecendo (Cunha, & Rego, 2004). Os empregados de hoje mais do que uma relação duradoura, são seduzidos por organizações que lhes facultam meios de empregabilidade e oportunidades de desenvolvimento pessoal.

A instabilidade e relatividade de situações, faz com que os indivíduos procurem garantir a segurança da empregabilidade, investindo cada vez mais nas suas competências (Kanter, 1997). Em paralelo, as organizações modernas valorizam crescentemente as capacidades e actuações individuais (competências) em detrimento dos conhecimentos técnicos associados ao posto de trabalho (qualificação) (Ramos, 2001). As competências funcionam como mecanismo de adaptação à instabilidade (Hirata, 1999).

Em consequência, as mudanças que vão ocorrendo no mundo do trabalho e a tendência para uma transição de uma relação tradicional indivíduo/organização para uma relação mais instrumental, baseada em relações mais curtas, vêm afectar o uso dos comportamentos individuais de GC (Ferreira, 2007).

Conforme London (1987) o desenvolvimento de uma carreira está também associado aos traços de personalidade. Estes influenciam a escolha de carreira pelo indivíduo bem como o

ajustamento à mesma. O locus de controlo, a ambição e a adaptabilidade são exemplos de atributos de personalidade que se têm revelado importantes na escolha de uma carreira e na gestão da mesma.

O *locus* de controlo é o grau em que um indivíduo espera que um resultado do seu comportamento seja produto desse mesmo comportamento (Rotter, 1990), ou seja, é o grau que crê ter maior ou menor controlo face aos acontecimentos (Colarelli & Bishop, 1990; Robbins, 1990). Assim esta característica parece determinar a escolha de determinadas estratégias individuais de GC (Silvester, Anderson-Gough, Anderson e Mohamed, 2002).

A ambição pode ser definida como o desejo de avançar, de atingir níveis mais altos e ou de maior responsabilidade no trabalho/emprego (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995; Nabi, 1999). A ambição conduz os indivíduos a maior sucesso na carreira devido ao desejo de alcançar determinados objectivos de carreira (Nabi, 1999).

A adaptabilidade é o grau em que o indivíduo se molda às mudanças no sistema ou nas funções do seu trabalho (Griffin, Neal & Parker, 2007), ou seja, a prontidão com que lida com a mudança (Gould, 1979). Os indivíduos adaptáveis tendem a evidenciar mais actividades de planeamento individual de carreira (Gould, 1979), a ajustarem-se e a mudarem mais facilmente para novas carreiras.

Em suma, o EC pode ser definido como a ideia de que alguém dedica muita da sua energia no alcance de objectivos relacionados com o trabalho e com a possibilidade de construir e desenvolver uma carreira em determinada área. Assim, a importância dada à carreira pelo indivíduo pode condicionar a quantidade de energia dispendida na sua estratégia de desenvolvimento de carreira e na utilização de determinados comportamentos individuais de GC. Este conceito implica que as pessoas desenvolvam objectivos de carreira e se identifiquem com eles. No ponto seguinte iremos abordar que tipo de comportamentos as pessoas mais empenhadas na carreira adoptam para alcançar os seus objectivos de carreira.

2.2.3. Os Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira

As mudanças rápidas que o mundo organizacional tem de enfrentar fizeram repensar a noção de carreira, quer do ponto de vista individual quer organizacional. Do ponto de vista individual estamos perante um cenário de individualização da gestão da carreira, ou seja, o controlo da carreira passa a ser da responsabilidade de cada indivíduo.

Importa entender que estratégias, métodos e instrumentos são usados pelo indivíduo para conquistar os objectivos a que se propõe e, quais as consequências que isso acarretará na sua relação com a organização. Por outras palavras, compreender que comportamentos são adoptados para alcançar os objectivos de carreira.

Os comportamentos individuais de GC são comportamentos adoptados pelos indivíduos de forma voluntária, com o propósito de atingir objectivos pessoais de carreira e que implicam uma maior responsabilização pessoal pelo desempenho e desenvolvimento profissional (Gould & Penley, 1984; Feij, Whitley, Peiró & Taris, 1995; Noe, 1996; Nabi, 2000). Estes comportamentos são geralmente integrados no conceito de GC.

Segundo King (2001, 2004) estes comportamentos estão no domínio da auto-gestão de carreira. A auto-gestão da carreira é vista por Kossek, Roberts, Fisher, & Demarr (1998) como um processo individual de reunião de informação, de planeamento e de decisão sobre a própria carreira. Para King (2001) é um processo dinâmico em que cada indivíduo está em posição de influenciar a sua carreira (*gatekeepers*), ao identificar e avaliar oportunidades.

Num contexto laboral e organizacional cada vez mais turbulento, os comportamentos individuais de GC assumem extrema relevância. A segurança no emprego e nas organizações é tendencialmente menor e os indivíduos têm a necessidade de se munir dos seus próprios recursos para enfrentar as incertezas com que se deparam (Ferreira, 2007).

Os autores Greenhaus & Callanan (1994) identificaram sete tipos genéricos de **comportamentos individuais de GC**, que designaram de estratégias de GC. Tendencialmente são os indivíduos mais empenhadas na carreira que mais utilizam estes comportamentos. Importa referir que cada um destes comportamentos é contingente a vários factores não existindo nenhum mais adequado. Nem todos os comportamentos têm o mesmo efeito e um comportamento pode conduzir a um outro comportamento.

Importa realçar que, consoante a situação em que se encontrem e os objectivos de carreira a alcançar, os indivíduos procuram adoptar estratégias ou voltadas para o interior da organização ou para o exterior, mais especificamente para o mercado de trabalho.

Como se pode visualizar no quadro 12, estes comportamentos estão associadas a quatro dimensões de EC:

A - Relativamente ao Trabalho: o EC está orientado para o interior da organização e para as actuais funções.

B - Criação de Redes de Contacto: o indivíduo procura manter-se actualizado e integrado no meio onde quer desenvolver a sua carreira.

C - Procura de Aconselhamento: o indivíduo procura aconselhamento junto de pessoas influentes e com grande conhecimento da área, no interior da organização.

D - Relacionamento com as chefias: o indivíduo procura transmitir uma aparência de potencial, de sucesso e de aceitação aspirando melhores oportunidades internas e de responsabilização.

Quadro 12 - Comportamentos individuais de gestão de carreira, segundo Greenhaus & Callanan (1994)

Dimensões	Comportamentos
A - Relativamente ao Trabalho	A.1 - Envolvimento no Trabalho
	A.2 - Desenvolvimento de Competências
B - Criação de redes de contacto	B.1 - <i>Networking</i>
	B.2 - Desenvolvimento de Oportunidades
C - Procura de aconselhamento	C.1 - Mentoria
	C.2 - <i>Networking</i>
D - Relacionamento com as chefias	C.3 - Auto-nomeação
	C.4 - Insinuação

Apresentamos de seguida uma explicação destes comportamentos individuais de EC, na perspectiva de Greenhaus & Callanan (1994).

- **A.1 - Envolvimento no Trabalho** – implica dedicação de tempo, energia e emoção ao trabalho. São exemplos deste comportamento as horas extra e o levar de trabalho para casa. O indivíduo através deste tipo de comportamento demonstra à organização envolvimento e capacidade em lidar com grandes e avultadas quantidades de trabalho. Em contrapartida, vê reduzido o tempo para actividades de índole pessoal podendo, em situações mais graves, criar conflitos familiares. Por outro lado, segundo (Gould & Penley, 1984; Feldman, 1996) a adopção desta estratégia pode conduzir à competência na actual função.

- **A.2 - Desenvolvimento de Competências** – Consiste na preocupação por parte do indivíduo em adquirir ou aperfeiçoar competências relacionadas com o trabalho actual pela via da formação e/ou experiências de trabalho. Este comportamento caracteriza o esforço por parte do indivíduo em assegurar um bom desempenho na actual função e pressupõe que as competências adquiridas numa função podem ser úteis para outras funções. O indivíduo procura adquirir competências que contribuam para o seu crescimento profissional (Aryee & Tan, 1992; Aryee, Chay & Chew, 1994).
- **B.1 - *Networking*** - desenvolvimento de uma rede de contactos e de relacionamentos, quer no interior quer no exterior da organização, que poderão fornecer informações relevantes para o desenvolvimento e gestão da carreira (Gould & Penley, 1984; Lau & Pang, 2000; Forret & Dougherty, 2001). Na prática, o indivíduo procura estar sempre em contacto com fontes que considere importantes, de modo a tornar visível o seu trabalho e ser recomendado e de ter acesso a novas oportunidades de emprego.
- **B.2 - Desenvolvimento de Oportunidades** – O indivíduo procura mostrar aos outros os seus interesses e aspirações e procura estar informado sobre oportunidades com utilidade para a concretização desses mesmos interesses e aspirações. Esta estratégia pode resultar em comportamentos como auto-nomeação, auto-apresentação e *networking*;
- **C.1 - Mentoria (desenvolvimento de alianças de apoio)** – esta estratégia consiste em estabelecer relações com pessoas que permitam dar e receber informação bem como, direcção, apoio e oportunidades. Muitas vezes existe a figura de um mentor que auxilia o indivíduo no seu desenvolvimento profissional. Este treina, orienta, ajuda e protege o indivíduo no desempenho das suas funções, dá-lhe acesso a trabalhos desafiantes e abre-lhe a entrada a redes de relações sociais (*networking*). Muitas vezes emerge uma relação de amizade entre o conselheiro e o indivíduo, que fortalece esta relação de aliança e de apoio (Aryee, Chay & Chew, 1996).
- **C.2 - *Networking*** - desenvolvimento de uma rede de contactos e de relacionamento que poderão fornecer informações relevantes para o desenvolvimento da carreira no interior da organização (Gould & Penley, 1984; Lau & Pang, 2000; Forret & Dougherty, 2001). O indivíduo procura desenvolver uma rede de contactos interna que lhe possibilite proporcionar novas ideias para o seu trabalho e indicar novas oportunidades.
- **D.1 - Insinuação (comportamento político)** – este tipo de estratégia consiste no uso de um conjunto de comportamentos de insinuação como meio para atingir os resultados

desejados (Gould & Penley, 1984; Aryee *et. al*, 1996). São alguns exemplos destes comportamentos, o elogio, a conformidade de opinião e o estabelecimento de coligações. Liden & Mitchell (1988) definem estes comportamentos como uma tática para influenciar um superior hierárquico. Estes autores defendem que estes comportamentos também são usados como tentativa dos indivíduos aumentarem a sua atractividade face aos outros. Gould & Penley (1984) verificaram que a prática de comportamentos de conformidade de opinião e de elogio para com o superior hierárquico estavam positivamente relacionados com a progressão de carreira. Procuram desenvolver internamente, aspirando o sucesso na carreira pela via da progressão hierárquica (Gadrey, 1984).

- **D.2- Auto-nomeação:** informar as chefias do desejo de assumir maior responsabilidade, dar a conhecer as suas qualidades e aspirações de carreira (Gould & Penley, 1984; Aryee *et. al*, 1996; Lau & Pang, 2000), assumindo tarefas de elevado grau de dificuldade e que não fazem parte da sua obrigação, contribuindo para elevar as competências e empregabilidade.

2.2.4. Determinantes do Empenhamento na Carreira

O EC enquanto variável dependente parece associar-se de forma positiva a variáveis como a idade, o nível de escolaridade (Colarelli & Bishop, 1990; Carson & Bedeian, 1994; Goulet & Singh, 2002), antiguidade, estado civil (Blau, 1985) e nível hierárquico (Goulet & Singh, 2002).

Em paralelo, Blau (1985) afirma que o EC está relacionado de forma positiva com a necessidade de crescimento, envolvimento e progressão no trabalho.

Por outro lado, as variáveis individuais como o locus de controlo interno (Blau, 1985; Colarelli & Bishop, 1990), a identificação com o trabalho e com a organização (Blau, 1985; Aryee & Tan, 1992, Goulet & Singh, 2002) parecem afectar o EC.

No que respeita aos comportamentos individuais de GC, analisando os estudos existentes nesta área, constatamos que a sua utilização parece estar condicionada por diversas variáveis dependentes.

No que toca às variáveis demográficas, o tipo de função exercida (Gould & Penley, 1984; Kuo, 2003), a idade (Singh, Kumra & Vinnicombe, 2002) e o tempo de carreira (Lau & Pang, 2000), são factores que influenciam a utilização de comportamentos individuais de GC.

As variáveis respeitantes aos atributos individuais como a motivação para progredir na carreira (Nabi, 2000) e o auto-conhecimento (Anakwe, Hall & Schor, 2000) parecem relacionar-se com a utilização de alguns comportamentos individuais de GC.

As variáveis organizacionais como as perspectivas de progressão (Nabi, 2000) e a existência de apoio na gestão da carreira por parte da organização (Sturges, Conway, Liefoghe, & Guest, 2003) implicam a utilização de certos comportamentos, assim como as variáveis relacionais, como a capacidade de relacionamento com colegas e supervisores (Feij, *et al* 1995) e a capacidade de saber lidar com os outros (Anakwe *et al*, 2000).

As variáveis centralidade do trabalho (Feij, *et al* 1995) e empenhamento organizacional (Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002) implicam a utilização de comportamentos sendo que, relativamente a esta última variável verificou-se que um menor empenhamento organizacional implica comportamentos direccionados para fora da organização e um maior empenhamento organizacional implica comportamentos direccionados para dentro da organização.

Por outro lado, no que respeita aos efeitos da utilização dos comportamentos individuais de GC as investigações indicam que esta utilização afecta vários factores da vida organizacional e laboral do indivíduo.

Assim, vários estudos têm indicado que a utilização destes comportamentos provoca efeitos positivos em questões salariais (Gould & Penley, 1984; Scandura, 1992; Nabi, 1999; Lau & Pang, 2000) e com promoções (Scandura, 1992; Nabi, 1999; Lau & Pang, 2000). A avaliação de desempenho também é afectada (Wayne & Liden, 1995).

Por outro lado, quanto maior a percepção do indivíduo da violação do CP, por parte da organização, mais comportamentos de GC voltados para o exterior da organização este tende a adoptar (Sturges *et. al*, 2003).

2.3. O *Commitment* Organizacional

2.3.1. Conceito de *Commitment* Organizacional

O CO tornou-se nas últimas décadas num tema de pesquisa bastante investigado nas áreas da Psicologia Organizacional e do Comportamento Organizacional. Os estudos nesta área começaram a surgir nos anos 50 do século XX, altura em que se começa a dar importância ao estudo dos vínculos psicológicos do trabalhador com a organização. Nesta altura a investigação sobre CO era muito voltada para o efeito do mesmo sobre o *turnover* das pessoas nas organizações (Mowday, Steers & Porter, 1979; Rusbult & Farrell, 1983).

Mais tarde, sensivelmente depois da década de 70, a produção científica na área começa a aumentar a sua abrangência. Nos últimos trinta anos os estudos sobre CO foram já orientados em relação a variáveis como as carreiras profissionais, as normas, a segurança, a identidade, a justiça, entre outras (Reilly & Orsak, 1991).

Mas foi sobretudo nos anos 80, no auge da globalização e da liberalização da economia que o estudo do CO começou a ganhar importância. O elevado interesse por este conceito está associado ao facto de ter vários efeitos no desempenho dos indivíduos e nos comportamentos relevantes para a organização como por exemplo, a assiduidade, a pontualidade, o desempenho individual, a intenção de permanecer ou não na organização, comportamentos de cidadania, entre outros (Mowday, 1979; Porter, 1979; Borges – Andrade, 1994; Allen & Meyer, 1996; Medeiros, 1997; Meyer, 1997; Caetano & Vala, 1999; Rego, 2002). Neste sentido, é considerado uma medida de eficácia organizacional (Steers, 1975) que para além de beneficiar as organizações, beneficia simultaneamente a sociedade em geral, devido à menor mudança de empregos e a uma produtividade mais elevada (Mowday, Porter & Steers, 1982). Por outro lado, na óptica de Carochinho (2009) é um bom indicador do nível de identificação dos colaboradores com os objectivos da organização, constituindo-se como um referencial indispensável na planificação das estratégias de Gestão de Recursos Humanos (Carochinho, 2009).

O CO é uma das abordagens do comprometimento do trabalho estando integrado numa estrutura de comprometimentos e múltiplos focos do mundo do trabalho. São vários os aspectos que podem ser alvo do comprometimento do indivíduo: a organização, a profissão, as tarefas que executa, os colegas de trabalho, os objectivos de trabalho, entre outros. No presente estudo iremos abordar o CO que pode ser definido segundo Mowday, *et. al.* (1979) como a força relativa

da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização. Esta é a definição mais referenciada.

Na literatura especializada podemos encontrar uma grande variedade de estudos e de definições de CO (Morrow, 1983; Griffin & Bateman, 1986; Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990; Thacker, Fields & Barclay, 1990; Bans & Henry, 1993; Flett, Sawatzky & Hewitt, 1995). Mas, em todas elas a vinculação do indivíduo à organização é consensual. Ou seja, o CO liga o indivíduo à organização e refere-se à intensidade com que ele se identifica com essa organização e nela se envolve e participa. Trata-se de um “ligação de vinculação de um indivíduo para com a organização em que trabalha” (Tavares, 2001, p. 321).

De salientar a dificuldade em encontrar a expressão que melhor traduza a equivalência do conceito de CO para a língua portuguesa. Geralmente são usadas duas expressões: comprometimento (Miguez, 1987, p. 35) e empenhamento (Marques, 1996, p. 33). No presente trabalho a designação a ser considerada é a de compromisso organizacional por a encarmos como a mais próxima do significado original e porque, em termos ibéricos é esta a designação mais usada nos estudos já realizados (Carochinho, 2009).

Por outro lado, este conceito tende a ser confundido com outros conceitos como o de *job involvement* (envolvimento no trabalho), *job satisfaction* (satisfação no trabalho), identificação e lealdade organizacional. O primeiro conceito está associado ao grau com que os indivíduos investem individualmente no seu trabalho e à extensão que o mesmo tem como parte central das suas vidas. Por outro lado, o conceito de satisfação no trabalho (*job satisfaction*) reflecte um determinado posicionamento do indivíduo face ao trabalho que executa ou a certos aspectos intrínsecos do mesmo. A identificação organizacional ocorre quando o indivíduo integra as crenças que tem da organização na sua própria identidade existindo maior probabilidade de desenvolver atitudes e comportamentos ajustados à mesma. A lealdade à organização reflecte os comportamentos de protecção dos recursos da organização e defesa dos seus objectivos. Estes conceitos não sendo sinónimos do conceito de CO estão com ele intimamente ligados, sendo difícil delimitá-los. O CO é um conceito mais global que reflecte uma resposta afectiva para com a organização.

O CO pode ser entendido como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que tem implicações na decisão de nela permanecer (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997). É uma espécie de CP pois constitui a crença individual num acordo

de trocas recíprocas entre o indivíduo e a organização que pode não corresponder ao assumido pelo empregador (Borges – Andrade, 1994).

Na perspectiva dos autores McCaul, Hinsz & McCaul (1995), o CO é uma atitude em relação à organização composta pela aceitação, motivação e intenção de permanecer na organização.

A conceptualização de CO mais aceite é a de Mowday (1979) e consiste na capacidade de identificação do indivíduo com a organização, que se caracteriza por três factores:

- Acreditar e aceitar os objectivos e valores da organização;
- A vontade de exercer um esforço considerável pela organização;
- O desejo forte de manter o equilíbrio humano dentro da organização.

Segundo este autor os indivíduos que não se revejam nestas três situações não terão presente o sentido de comprometimento, porque não “vestem a camisola”, aumentando a probabilidade de *turnover*.

Por outro lado, os autores Mowday, *et. al.* (1979, p. 225) definem comprometimento da seguinte forma:

“Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três factores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objectivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”.

Dos vários tipos de comprometimento descritos na literatura o mais amplamente destacado é o comprometimento afectivo que envolve os sentimentos de orgulho e desejo de afiliação. Para Mowday *et. al.* (1979) existem quatro características dos indivíduos comprometidos:

- Interiorização dos objectivos e valores da organização;
- Envolvimento com o papel organizacional;
- Desejo de permanecer na organização por um longo período;
- Prontidão para exercer esforços no alcance dos objectivos e valores organizacionais.

Etzioni (1961) caracterizou três dimensões do CO, que assinalam a ligação do indivíduo à organização:

- *Commitment* moral: existe uma ligação muito positiva em que o indivíduo interioriza e se identifica com os objectivos organizacionais;
- *Commitment* calculado: é uma ligação que se baseia nas mensagens que o indivíduo recebe da organização e que se cruzam com os seus contributos.
- *Commitment* alienado: existe uma ligação negativa à organização. A permanência deriva da falta de opções (semelhante aos companheiros numa prisão ou às pessoas listadas num exército).

Penley & Gould (1988) apresentam uma perspectiva mais recente. Identificaram, tal como Etzioni três dimensões do CO: *commitment* moral, *commitment* calculado e *commitment* alienado. Os seus estudos empíricos evidenciam a existência destes três tipos de compromisso e que os colaboradores podem possuir mais do que um em simultâneo. Estas três dimensões podem ser caracterizadas por duas vertentes de análise deste conceito: a instrumental e a afectiva. A instrumental relaciona-se com as recompensas recebidas pelo colaborador como retorno dos resultados dentro da organização, enquadrando-se aqui o *commitment* calculado. A vertente afectiva relaciona-se com o nível emocional do colaborador e com o seu sentido pessoal de cumprir deveres dentro da organização. Esta vertente caracteriza o *commitment* moral e alienado.

Mais recentemente, Allen & Meyer (1990) propuseram um modelo de CO análogo às abordagens de Etzioni (1961) e de Penley & Gould (1988) que tem vindo a ganhar aceitação e a ser usado nas novas investigações, sendo exemplo o presente estudo. Este modelo apresenta as dimensões afectiva, normativa e instrumental como componentes do conceito. Este modelo será desenvolvido em maior detalhe no ponto seguinte.

O ambiente turbulento em que as organizações actuam, apela para a necessidade crescente do comprometimento dos seus colaboradores. Dito de outra forma, as organizações precisam que os indivíduos sintam amor à camisola, espírito de entrega e disponibilidade para elevados desempenhos (Rego, 2002). Por outro lado, conforme enunciado por Goleman (1999), as pessoas que se sentem comprometidas tendem a agir como “patriotas” das suas organizações e têm modelos de actuação que os restantes pares procuram imitar.

2.3.2. Modelos Teóricos Dominantes

2.3.2.1. O *attitudinal commitment* e o *calculated commitment*

Dentro de uma panóplia elevada de definições e de medidas para o conceito de CO, podemos destacar as duas perspectivas mais representativas segundo Mathieu & Zajac (1990): o *attitudinal commitment* e o *calculated commitment*.

O *attitudinal commitment* define o CO como uma atitude do indivíduo para com a organização e é a definição de CO mais usual na literatura. O *attitudinal commitment* representa assim um estado em que o indivíduo se identifica com uma organização e com os seus objectivos, desejando manter a sua presença para o alcançar desses objectivos. Esta perspectiva deriva dos estudos de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) e Mowday, *et. al.* (1979). Em termos conceptuais são exemplos desta atitude:

- Acreditar e aceitar os valores e objectivos da organização;
- Desejo de uma longa permanência na organização;
- Concretização de esforços e sacrifícios em prol da organização.

Assim sendo, a atitude de envolvimento existe quando o indivíduo se identifica com a organização (Sheldon, 1971) ou quando os objectivos deste e da organização se relacionam e se tornam cada vez mais integrados (Hall, Schneider, & Nygren, 1970).

A segunda forma mais usual de perspectivar o CO é o *calculated commitment*, que significa compromisso calculado. Esta perspectiva tem origem nos trabalhos de Becker (1960) e posteriormente em Hrebiniak & Alutto (1972). Esta perspectiva não se baseia nos afectos mas nos custos (perdas e ganhos) resultantes de uma separação. Os indivíduos tornam-se efectivamente vinculados à organização porque apostam nos investimentos efectuados e nos custos que uma separação acarretaria. Nesta mesma lógica segundo Hrebiniak & Alutto (1972, p. 556) o CO é um fenómeno estrutural que resulta das transacções entre o indivíduo e a organização e das alterações de investimento das mesmas.

Fazendo uma analogia com o modelo de três componentes desenvolvido por Meyer & Allen (1991), que em seguida descrevemos com maior detalhe, o *attitudinal commitment* pode ser entendido como sinónimo de empenhamento afectivo representando nessa perspectiva lealdade, identificação e envolvimento do indivíduo com a organização (Iverson, 1996). É uma resposta

afectiva “expressando-se ao nível do comportamento, no desejo e na vontade que o empregado tem de permanecer na organização” (Aryee & Heng, 1990, p. 230).

2.3.2.2. O modelo de três componentes de Meyer e Allen

Nos últimos anos a investigação sobre CO tem-se voltado para a validação do modelo conceptual desenvolvido por Meyer & Allen (1991). Segundo estes autores o conceito de CO é constituído por três componentes que caracterizam o tipo de ligação: *affective commitment*, *continuance commitment* e *normative commitment* que se traduzem em compromisso afectivo, compromisso contínuo e compromisso normativo, respectivamente. Estes componentes respeitam a estados psicológicos distintos comuns ao CO.

- **Compromisso Afectivo**

Refere-se à permanência do indivíduo na organização como consequência da ligação emocional ou vínculo afectivo existente entre este e a organização e com a sua identificação e participação dentro da mesma. De acordo com a literatura, este tipo de comprometimento desenvolve-se quando o colaborador se envolve, se identifica e atribui valor à organização, ou seja, quando o colaborador deseja dar algo de si próprio para garantir o bem-estar da organização, indo para além da simples lealdade passiva (Mowday, *et. al.* 1982). Os indivíduos que revelem uma ligação emocional forte tendem a permanecer na organização por vontade própria e tendem a ter maior motivação e desejo de contribuir para a mesma. Estes efeitos desenvolvem-se quando o colaborador (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997):

- Sente que é tratado de forma justa, respeitada e é apoiado;
- Sente confiança na organização e nos seus líderes;
- Está satisfeito no seu trabalho;
- Considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada;
- Sente que existe coerência entre os seus objectivos e da organização;
- Sente que a organização vai ao encontro das suas necessidades, expectativas e objectivos;
- Sente que a organização adopta comportamentos socialmente responsáveis.

Esta dimensão foi inicialmente desenvolvida pelos estudos de Mowday, *et. al.* (1972, 1982) que validaram um instrumento de medida o *Organizational Commitment Questionnaire*. Segundo Ko, Price & Mueller (1997), são os princípios de troca que conduzem ao desenvolvimento deste tipo

de comprometimento. Uma organização recompensa ou pune os indivíduos de acordo com as suas contribuições, ou seja, por aquilo que fazem ou não fazem pela organização.

Na perspectiva de Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich (1993) esta componente do CO simboliza a ligação do indivíduo à organização através de sentimentos como lealdade, afecto, pertença, prazer e protecção. No entanto, podem existir indivíduos que se sintam descontentes com a organização mas asseguram o desempenho no trabalho em padrões mínimos e têm comportamentos que indicam desejo de continuar na organização (Penley & Gould, 1988).

- **Compromisso Contínuo** (na literatura actual e no nosso estudo é tratado como instrumental)

Esta dimensão derivou dos estudos de Becker (1960) que observou que existe compromisso instrumental quando o indivíduo decide permanecer ou não na organização, conforme as avaliações que faz dos custos e benefícios associados à sua permanência ou saída e da percepção das alternativas de emprego no mercado de trabalho. É um nível de *commitment* de menor intensidade.

No compromisso instrumental o indivíduo decide permanecer na organização porque tem consciência dos custos resultantes do abandono, quer se tratem de custos pecuniários (recompensas monetárias) quer psicológicos (desenvolvimento profissional, prestígio, desafio da função) e porque percebe negativamente o mercado de trabalho: “baixas oportunidades de trabalho percebidas, baixas ofertas concretas recebidas, baixa qualidade das ofertas percebidas ou ainda baixo valor percebido das competências próprias no mercado de trabalho” (Caetano & Vala, 1994, p. 315).

Ou seja, os colaboradores que percebem que os custos de deixar a organização são superiores aos custos de permanência, acabam por ficar por uma questão de necessidade. De forma semelhante, segundo Beker (1960) se o indivíduo percebe a falta de oportunidade de mudar de organização, eleva-se o seu empenhamento em relação à profissão e carreira. Para Kanter (1968) a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos tornam difícil aos indivíduos abandonar a organização. Assim quanto maiores forem os investimentos e sacrifícios pessoais, os benefícios conseguidos e a falta de alternativas de emprego, maiores serão os custos associados ao abandono e maior será o empenhamento instrumental (Meyer & Allen, 1991).

Por outro lado, o indivíduo pode estabelecer esta ligação quando se sente insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de estabelecer o seu potencial e que está a realizar trabalho rotineiro e pouco desafiante. Não existe assim uma ligação emocional à organização e suas finalidades. A decisão de permanecer é, em rigor, auto-centrada. O indivíduo opta por ter actuações conforme os fins da organização e enquadrasse conscientemente nas suas actividades (Becker, 1960, p.33).

De acordo com Becker (1960) existe uma associação positiva entre os sacrifícios pessoais no abandono da organização e o *commitment* afectivo e uma associação negativa entre as oportunidades de emprego limitadas e este tipo de *commitment* (características do *commitment* instrumental).

- **Compromisso Normativo**

Está associado a um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em permanecer na organização, porque acredita que tal é moralmente correcto (Ko, *et. al.*, 1997). Reflecte um sentimento de dívida e de empenhamento moral. No momento da socialização o indivíduo interioriza as normas e valores da organização e desenvolve um dever de lealdade (Mowday, *et. al.*, 1982). Tal poderá ocorrer porque o colaborador:

- Sente que é tratado de forma justa, e é apoiado;
- Está satisfeito no trabalho;
- Sente confiança nos líderes;
- Sente que é valorizado pelas políticas de Recursos Humanos adoptadas.

Esta dimensão foi primeiramente desenvolvida por Wiener (1982). Segundo este, os indivíduos comprometidos adoptam determinados comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo. O Modelo de Intenções Comportamentais desenvolvido por Fishbein em 1967 serviu de base a esta perspectiva. Segundo este modelo, o comportamento dos indivíduos é determinado por dois factores, o atitudinal e o normativo. O atitudinal porque a atitude dos indivíduos é o resultado da avaliação dos efeitos da acção adoptada e normativo porque a percepção de uma determinada acção resulta de pressões normativas da organização que impõe, de forma mais ou menos formal, as acções e comportamentos a adoptar na organização.

Por outro lado, Meyer & Allen (1997) consideram que o desenvolvimento do compromisso normativo depende do CP que o indivíduo estabelece com a organização, ou seja, das recompensas que o levam a agir de forma recíproca. Conforme citado por Shein (1980, p, 99) “a

relação entre o indivíduo e a organização é interactiva, desenvolvendo-se através da influência mútua e das trocas mútuas para estabelecer e restabelecer um contrato psicológico viável” ou seja, o estabelecimento deste contrato resulta da coerência entre as expectativas das pessoas em relação àquilo que a organização lhe dá e àquilo que dela esperam.

Para Winer (1982) existe uma obrigação moral dos indivíduos em prestar lealdade e obrigação em todas as situações. Segundo Jaros *et. al* (1993) reflecte um sentido de dever, mas não obrigatoriamente ligação emocional e difere do *commitment* Instrumental porque não respeita à avaliação pessoal entre custos e benefícios.

No quadro 13 podemos visualizar a estrutura tridimensional do *commitment* organizacional, a caracterização de cada componente e o motivo de permanência associado:

Quadro 13 - Dimensões de *Commitment* Organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque....	Estado psicológico
Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental (ou calculista)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Rego, A. (2002)

Analisando o quadro 13, verificamos que os colaboradores com forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com um forte comprometimento normativo permanecem porque se sentem obrigados a fazê-lo e os colaboradores com forte comprometimento Instrumental permanecem por uma questão de necessidade. Allen & Meyer (1990, p.3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

“Empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.”

Por outro lado, segundo Allen & Meyer (1996, 2000) estas dimensões provocam diferentes **reações comportamentais**. É provável que as pessoas mais afectivamente comprometidas sejam mais motivadas nas suas contribuições, apresentem um menor *turnover* e absentismo e adoptem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ & Paine, 2000). É mais provável que os indivíduos exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização do que quando se sentem obrigados ou na necessidade de nela permanecer (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997).

Contrariamente, para os colaboradores com uma ligação mais instrumental é provável que não sintam o dever de dar à organização mais do que aquilo a que estão obrigados e possam até adoptar comportamentos negativos face à organização, como o absentismo e atitudes retaliatórias. Há menores sentimentos de pertença e disponibilidade para aderir às políticas da organização. Por outro lado, as pessoas que desenvolvem sentimentos de dever de lealdade para com a organização (comprometimento normativo) tendem a adoptar comportamentos positivos mas, menos notórios que os produzidos pelo comprometimento afectivo. Os estudos de Meyer *et. al* (1993) comprovam ainda a existência de uma associação positiva entre as componentes normativa e instrumental com o empenhamento profissional.

Por outro lado, é possível que as pessoas que estabelecem um laço de confiança com a organização desenvolvam contratos psicológicos de natureza relacional (Rousseau, 1995). Pode acontecer que o indivíduo ao percepcionar um alinhamento entre os seus valores e a missão/valores da organização desenvolva uma maior identificação organizacional procurando uma actuação que beneficie a organização.

De destacar ainda que um indivíduo pode experienciar as três dimensões de comprometimento com diferentes níveis de intensidade e com consequências distintas nos comportamentos de trabalho (Meyer & Allen, 1997). Estas dimensões não são mutuamente exclusivas. Assim, um indivíduo pode sentir simultaneamente uma forte ligação afectiva e um sentido de obrigação perante a organização. Outro indivíduo pode não gostar de trabalhar na organização mas ter um sentido de obrigação para com ela. Por outro lado, pode gostar de trabalhar na organização e

reconhecer também que deixá-la implica vir a ter dificuldades económicas. E ainda, um indivíduo pode sentir um elevado desejo, necessidade e obrigação em permanecer.

2.3.2.3. Modelos teóricos recentes

Dois estudos mais recentes apresentaram duas novas dimensões que não foram consideradas no modelo de Meyer & Allen (1979). Um destes estudos foi realizado por Rego (2003) que apresentou na sua análise uma nova dimensão, a **ausência psicológica**. Este factor é caracterizado por uma espécie de anti-comprometimento e aversão à organização. Até então o CO era estudado sem referência à ausência de comprometimento.

Um outro estudo realizado por Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques (2003) apresentou uma outra dimensão de CO, a **afiliativa**. Esta dimensão significa que o comprometimento resulta das interacções sociais que acontecem na organização e do sentimento de pertença ao grupo.

2.3.3. Determinantes do *Commitment* Organizacional

Hoje destaca-se a vertente multifacetada deste conceito que depende de inúmeras variáveis que o influenciam. A exaustiva literatura sobre esta temática, veio demonstrar que o CO depende de vários factores que o determinam positiva ou negativamente.

Segundo Mottaz (1988) e de acordo com o seu estudo “*Determinants of Organizational Commitment*” as **variáveis demográficas** como idade, género, estado civil não determinam o *commitment*, embora possam estar correlacionadas.

Em contrapartida, no que respeita à **idade** os estudos de Hrebiniak & Alutto (1972) detectaram um aumento do CO com a idade, apesar de se tratar de uma relação positiva/fraca. Esta variável está mais associada ao *commitment* afectivo (desejo de permanecer na organização) e ao *commitment* normativo (dever em relação à organização).

Alguns autores (Mowday, *et. al.*, 1982) quanto ao **género** observaram que as mulheres tendem a ser mais empenhadas que os homens. A mesma conclusão foi apresentada por Mathieu & Zajac (1990), embora o valor deste efeito seja pequeno, parecendo não haver um relacionamento consistente.

Por outro lado, **Reichers (1980)** num estudo empírico que realizou verificou que existe uma relação positiva entre o CO e a **antiguidade**, sobretudo com o *commitment* instrumental. Este facto

assenta no pressuposto de Becker (1960) que os indivíduos ao longo do tempo tornam-se mais empenhados em relação à organização como resultado dos investimentos feitos pela sua pertença à organização.

Quanto ao nível de habilitações constata-se que existe uma relação negativa com o *commitment* (Mathieu & Zajac, 1990). Tal facto pode dever-se a expectativas de maiores recompensas que não são satisfeitas (Sommer, Bae & Luthans, 1996).

De salientar que Gaertner & Nollen (1989) colocarem a hipótese das variáveis idade e nível de habilitações estarem mais associadas ao comprometimento instrumental do que ao afectivo uma vez que elas têm consequências directas ao nível da empregabilidade potencial dos indivíduos.

Por outro lado, a posição hierárquica foi associada positivamente com o CO (Salancik, 1977) sendo que o *commitment* aumenta com o nível hierárquico, sobretudo o *commitment* afectivo (Mathieu & Zajac, 1990; **Meyer & Allen, 1993**) podendo reflectir o facto dos mais empenhados permanecerem na organização e os que não estabeleceram uma ligação afectiva acabaram por sair.

Pelo contrário, segundo Mowday *et al* (1982) os vínculos de trabalho definitivos têm uma relação positiva forte com o *commitment*. Ou seja, quanto maior a ligação contratual do colaborador à organização maior a probabilidade de níveis elevados de *commitment*. No entanto, o vínculo contratual de longa duração não produz por si só variações no *commitment*. Ou seja, são os diferentes graus de recompensas e de valores que estão correlacionados com o *commitment*. Na perspectiva da troca, as recompensas laborais tangíveis (*fringe benefits*, segurança, promoções) são consideradas determinantes chave do CO (Steers, 1977; Mowday *et al*, 1982; Angle, 1983). A literatura descreve um empenhamento afectivo mais forte entre os indivíduos que acreditam que os seus empregos são seguros e que vêem relação entre os seus objectivos e os da organização (Meyer & Allen, 1997).

Mathieu & Zajac (1990) constataram nos seus estudos que os indivíduos com elevado compromisso sentem mais os efeitos do *stress* do que aqueles que apresentam baixos níveis. Tal está associado ao facto dos primeiros se envolverem mais com os problemas da organização porque se identificam mais com ela e acabam por encarar esses problemas de uma forma mais pessoal (Begley & Czajka, 1993). Por outro lado, Antonovsky (1979) nos seus estudos empíricos constatou que o *stress* só se associa a resultados negativos quando o nível de compromisso é baixo.

Medeiros e Enders (1998) num estudo que realizaram constataram que os padrões de CO, as características individuais e a performance no trabalho estão intimamente relacionados.

Diniz de Sá & Lemoine (1999), analisaram as relações entre o CO e as condições de trabalho. Constataram assim que as condições de trabalho (trabalho pesado, repetitivo, falta de autonomia e de participação) influenciam pouco o comprometimento.

Bandeira, Marques & Veiga (2000) analisaram se seria possível conseguir comprometimento através das práticas de Recursos Humanos. Constataram que apenas as dimensões normativa e afectiva estão positivamente relacionadas com as práticas de Recursos Humanos. Segundo Moura (2000, p. 75) “as organizações que utilizam práticas de gestão de forma criativa e estratégica estão melhor colocadas para atrair as pessoas mais talentosas e desse modo melhorar o desempenho organizacional.”

Em termos de apoio organizacional, os indivíduos que percebem um nível elevado de apoio organizacional desenvolvem um *commitment* afectivo porque possivelmente sentem uma obrigação de “recompensar” a organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

2.4. Justificação do Estudo

2.4.1. O Contrato Psicológico e a influência do tipo de vínculo

As transformações constantes e rápidas que as organizações têm vindo a sofrer desde 1980, em consequência do fenómeno de globalização da economia e dos mercados e em resposta às exigências de competitividade, vieram alterar o conceito de organização, a forma de considerar e definir o emprego e as relações de trabalho entre as organizações e os indivíduos.

Uma das várias exigências impostas às organizações foi a de flexibilidade, como meio de adaptação às pressões externas. Segundo Pinto (1996) ser flexível é a capacidade das organizações se ajustarem internamente (adaptar os factores de produção e os métodos de organização e gestão) às alterações circunstanciais, ocorridas no mercado em que actuam e que condicionam a sua actividade.

Esta necessidade de flexibilidade deu origem a mudanças profundas no emprego e nas relações contratuais. A difusão dos vínculos flexíveis e instáveis de emprego caracteriza o actual mercado de trabalho. Actualmente, assistimos à redução do emprego estável, baseado numa relação de longo prazo, em prol de empregos instáveis baseados numa relação de emprego a curto prazo (Kóvacs, 2005). Na perspectiva de Keisergruber (1998) o emprego deixou de ser a estabilização de uma relação de trabalho no tempo através de um contrato, para se tornar numa *associação temporária de competências*.

O vínculo laboral típico que respeita ao “contrato individual de trabalho por prazo indeterminado”, ao regime de “horário diurno completo” e há integração na organização do “trabalho, sob controlo directo da entidade patronal” está a enfraquecer, face à expansão de formas atípicas de trabalho, caracterizadas por vínculos precários com durações curtas (Bilhim, 2002).

Neste contexto, em termos jurídico-legais podemos destacar a existência dos seguintes tipos de vínculo: **efectivo**, a **termo** e **prestação de serviços**. O vínculo efectivo está associado a um período contratual de longo prazo (estável) e os vínculos a termo e prestação de serviços a períodos de curto prazo (instáveis).

Importa salientar que a prestação de serviços é uma modalidade de trabalho que se reveste de alguma redundância. Na visão jurídico-legal, esta modalidade não resulta de uma relação de subordinação jurídica, mas sim de uma relação do foro comercial. Porém, na prática esta forma de trabalho tem vindo a ser indevidamente usada pela maior parte das organizações. Segundo Rebelo (2002), estes profissionais cumprem todas as obrigações na prestação da actividade, como se tratasse de um contrato formal de trabalho. É a chamada precariedade ilegal. Ou seja, na realidade, muitos destes profissionais não são colaboradores independentes, assumindo o papel de empregados. É o fenómeno dos falsos trabalhadores independentes, cuja natureza de trabalho é confundida com a de um contrato de trabalho.

Por outro lado, na perspectiva de Filho (2008), estes profissionais apesar de não terem um vínculo de subordinação jurídica, gozam de direitos e deveres e são abrangidos pelo dever de honestidade do Princípio de Boa Fé entre ambas as partes. Segundo este autor, o CP está também implícito numa situação de prestação de serviços, pois o prestador não perde a condição de ser humano sujeito de direitos, pela condição de colaborar com outrem. Ainda que não exista um vínculo de subordinação, a relação estabelecida pelo indivíduo com a organização que toma os seus serviços, baseia-se na crença de que tem direito e receberá vantagens desta em troca do seu desempenho, lealdade e dedicação à organização.

Pelas razões descritas, e considerando a perspectiva de Filho (2008), no presente estudo considerarmos a prestação de serviços como um vínculo de trabalho, à semelhança dos profissionais a termo e efectivos.

Na óptica de Atkinson (1987) e Kóvacs (2002) podemos diferenciar dois grupos de profissionais que coexistem dentro das organizações modernas:

- **Trabalhadores permanentes:** são o núcleo estável dos trabalhadores chave da organização, fundamentais para a realização das actividades de forte valor acrescentado. São trabalhadores com escolaridade e níveis de qualificação elevada que exercem tarefas complexas. Estes trabalhadores encontram-se inseridos numa relação de emprego de longo prazo beneficiando de segurança, bons salários, formação e perspectivas de carreira. A fim de preservar o compromisso destas pessoas, no médio/longo prazo as organizações procuram proporcionar evolução e desenvolvimento profissional. Enquadram-se neste tipo de profissionais os indivíduos com vínculo efectivo.

- **Trabalhadores periféricos:** são os trabalhadores flexíveis, que não fazem parte directa da estrutura e que antevêm menores perspectivas de empregabilidade interna. São trabalhadores com baixas ou nenhuma qualificações, escolaridade reduzida e que executam tarefas simples. Ou ainda, mais recentemente, trabalhadores qualificados que ocupam empregos de reduzida responsabilidade, encarando esta situação como uma fase transitória da sua carreira. Estes trabalhadores são considerados mão-de-obra desvalorizada no mercado e são tratados como simples instrumentos de produção pois quando não são necessários são facilmente rejeitados. Fazem parte deste grupo de profissionais os de vínculo a termo e prestação de serviços.

Face ao descrito, a estratégia de flexibilidade das organizações consiste em centrar-se nas actividades *core business*, subcontratando temporariamente as outras actividades, combinando assim diferentes tipos de emprego. Em termos de Recursos Humanos, em nome da adaptação, as organizações focam-se nas suas competências chave e contratam externamente trabalhadores e serviços periféricos, seguindo uma filosofia de racionalização da força de trabalho (Camara, *et al.*, 1999). Há um recurso crescente a trabalhadores temporários e independentes.

Vivemos assim numa época em que os trabalhadores efectivos nas organizações passam a coexistir cada vez mais com trabalhadores a termo e PS, abalando a tradicional relação de emprego. Como perspectivado por vários autores, tal como Gruber & Brouiller (1998), Ducatte (1995) e Bridges (1994), estes trabalhadores de curto prazo podem realizar contratos e gerir o seu trabalho para várias organizações e clientes, criando o seu próprio emprego e são responsáveis pela carreira e desenvolvimento das suas próprias competências. Por outras palavras, podem acumular vários estatutos, papéis e vínculos.

Por outro lado, segundo Castells (1998) e Kovács (2002) uma outra características desta emergente força de trabalho é a de que pode ser contratada, despedida e subcontratada de acordo com as necessidades das organizações, num vaivém de passagens por várias organizações, mediadas por alguns períodos de inactividade/desemprego. Existem vários autores que defendem que as formas de trabalho flexível podem representar um regresso à figura do proletariado que vende só e isolado a sua força de trabalho, à hora e à jornada, tal como denunciado por Marx no século XIX (Kovács, I., 2005).

Distanciam-se os tempos em que o trabalho remunerado de vínculos com duração indeterminada e de salários regulares, típico da sociedade industrial, era uma importante fonte de

desenvolvimento emocional, ético e cognitivo dos indivíduos (Kóvac, 2005). Como já referido, este modelo de emprego está hoje completamente desajustado.

Em suma, o aumento do desemprego e a redução do emprego seguro e regular fazem emergir novas e variadas formas de emprego pautadas por vínculos contratuais cada vez mais de curto prazo (Rebelo, 2002) bem como um novo tipo de relacionamento entre a organização e os colaboradores.

Face a esta nova “paisagem” organizacional e do mercado de trabalho, a ligação emocional dos trabalhadores às organizações, ou seja, o seu **CP**, tem vindo igualmente a sofrer alterações.

No conceito tradicional de contrato de trabalho a relação entre a organização e o indivíduo assentava na troca de segurança e estabilidade pela lealdade e empenhamento do colaborador. Conforme abordado anteriormente, existe actualmente uma menor probabilidade de uma relação segura, leal e duradoura com a organização pois a relação tem por base contratos temporários e outras formas de trabalho precário que não permitem à partida este tipo de troca (Smithson & Lewis, 2000; Guest, 2004). Segundo Camara, *et al.* (1997) tal como Peter Drucker (1994) afirmou “mesmo que as organizações quisessem garantir o emprego, já não estariam em posição de o fazer”. Hoje a troca baseia-se na viabilização da empregabilidade em troca do empenhamento do trabalhador.

A literatura evidência a perda de importância do CP do tipo relacional (*old deal*) e o aumento dos contratos transaccionais (*new deal*) (Rousseau, 1995, Rousseau & Wade-Benzoni, 1995). Nesta ordem de ideias, só os trabalhadores permanentes podem esperar manter um CP relacional (Handy, 1992) enquanto que os trabalhadores periféricos (de curto prazo) enfrentarão cada vez mais contratos de cariz transaccional (Rousseau, 1995).

Os contratos transaccionais estão mais associados a expectativas exclusivamente económicas, ao limitado envolvimento e empenhamento pessoal e a termos contratuais bem definidos (Rousseau 1995). Contudo, na verdade serão os colaboradores com vínculos de curto prazo menos empenhados? Serão menos comprometidos com a organização e terão uma ligação menos emocional?

Estas questões remetem para o objectivo central do presente estudo que consiste em analisar de que forma o tipo de vínculo das pessoas ou seja, a maior ou menor estabilidade contratual, induz diferentes tipos de CP com as organizações. Pretende-se demonstrar com este estudo que é

possível que os profissionais com uma maior instabilidade profissional, em comparação com os profissionais com uma situação contratual estável, possam igualmente estabelecer um CP relacional ou equilibrado, apesar da permanência de curto prazo.

Em contrapartida, pretende-se comprovar a possibilidade de os profissionais com um vínculo contratual estável estabelecerem um CP transaccional com a organização, ou seja, uma ligação menos emocional e mais económica, simbolizando uma redefinição das expectativas de troca.

As organizações modernas procuram cada vez mais pessoas que respondam rapidamente, com facilidade e a baixo custo, aos requisitos e variações do mercado. Assumindo que aos profissionais com vínculos de curta duração, em comparação com os de longa duração, é exigida igual responsabilidade, lealdade, e esforço no seu trabalho, ainda que possa ser circunstancial, e que há uma tendência para a individualização da GC é provável que o empenhamento neste tipo de colaboradores não seja necessariamente limitado. Estes também se podem envolver e comprometer com a organização, adoptar comportamentos extra papel, fazer sacrifícios pela organização e suportar condições de trabalho exigentes durante o tempo de permanência. A diferença entre estes profissionais na reciprocidade da relação que estabelecem com a organização poderá estar nos objectivos individuais de carreira e na conjuntura da relação. Segundo vários autores (Shore & Tetrick 1994, Farmer & Fedor 1999), as relações são cada vez mais circunstanciais e individualizadas, não obedecendo ao padrão tipo da perspectiva tradicional: profissionais efectivos estabelecem CP transaccionais e profissionais a termo CP relacionais (Rousseau & Parks, 1993).

2.4.2. O Contrato Psicológico e a sua relação com o Empenhamento na Carreira e o *Commitment* Organizacional

O clima de mudanças e a emergência de novas formas de relacionamento formal de trabalho, assentes em permanências curtas e circunstanciais, não trouxeram apenas alterações nas ligações psicológicas dos indivíduos com as organizações mas também nos comportamentos relativos à carreira e no nível de compromisso estabelecido com as organizações.

A aposta das organizações em relações laborais mais flexíveis e de curta duração, como meio de racionalização da utilização da força de trabalho se, por um lado, pode implicar claras vantagens do ponto de vista da redução dos custos fixos, por outro lado, é provável que a instabilidade no vínculo venha reduzir o *commitment* dos indivíduos para com a organização e aumente o seu EC.

O CP é aqui usado como modelo explicativo dessa relação. De acordo com a literatura, assistimos a uma transformação desta relação, que se tem transformado mais transaccional e menos relacional.

Vários autores como Motta, (1997), Kanter, (1997); Gottlieb & Cronkling, (1995) defendem que o CO está a enfraquecer, restando aos indivíduos fortalecer o comprometimento com a sua carreira, sem expectativas de vínculos duradouros. O incremento das relações contratuais de curta duração e o enfraquecimento dos vínculos efectivos vêm responsabilizar o indivíduo pela sua própria carreira. Estes passam a ser responsáveis por reinventar a própria carreira e têm de estar preparados para constantes redefinições da mesma. Devem procurar deste modo, alargar sempre que possível as suas competências pessoais, sociais e profissionais como garantia de empregabilidade interna e externa (Camara, *et. al*, 1997). Segundo Ramos (2001) as capacidades e actuações individuais, ou seja, as competências são mais valorizadas que os conhecimentos técnicos associados ao posto de trabalho (qualificação). Desta forma, as competências funcionam como mecanismo de adaptação à instabilidade e substituem o valor atribuído às qualificações (Hirata, 1999). A concepção de autores como Atkinson (1987) e Kóvacs (2002) de que os profissionais que gozam de maior estabilidade e segurança contratual estão posicionados em Níveis de Qualificação Profissional (NQP) superiores, possuem maiores níveis de escolaridade e são tidos como os mais competentes está em si ultrapassada.

Deparamo-nos então com a nossa problemática de investigação: o CP das pessoas está directamente relacionado com o empenhamento à carreira ou com o *commitment* organizacional? O que distingue esta relação?

O que se pretende comprovar com este estudo é que é provável que os indivíduos que desenvolvam um CP relacional ou equilibrado com a organização tendam a ser mais empenhados na sua carreira, adoptando comportamentos de GC voltadas tanto para o interior como para o exterior da organização de forma a ganharem segurança de empregabilidade. Em contrapartida, com essa maior lealdade à carreira é provável que desenvolvam menores sentimentos de pertença, identidade e de envolvimento com a organização (*commitment*) ou um *commitment* de natureza essencialmente instrumental.

Por outro lado, se o CP estabelecido for transaccional ou transicional, onde as relações de emprego são mais ténues, é provável que os sentimentos de CO sejam inferiores ou inexistentes.

Em termos de EC, é provável que não sejam EC mas adoptem comportamentos de GC voltados para o interior, como forma de promoção interna ou de continuidade na organização.

Rousseau (1997) na sua publicação *Annual Review of Psychology* sustenta que na nova era organizacional o EC será um melhor indicador da relação indivíduo *versus* organização do que o CO devido à mudança de papel dos indivíduos nas organizações. Segundo esta, passam de empregados a participantes activos que trabalham muitas vezes para mais de uma organização. São os designados carreiristas.

2.4.3. Problemática e hipóteses de investigação

Tendo como base o quadro teórico-empírico da temática e o fundamento do presente estudo, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa e hipóteses de investigação:

PROBLEMA 1

De que forma o tipo de vínculo das pessoas induzem diferentes tipos de contrato psicológico com as organizações?

Hipótese 1: quanto maior a estabilidade contratual legal maior a probabilidade de uma relação transaccional do indivíduo com a organização;

Hipótese 2: quanto menor a estabilidade contratual legal maior a probabilidade de uma relação relacional ou equilibrada do indivíduo com a organização.

PROBLEMA 2

O contrato psicológico das pessoas está directamente relacionado com o empenhamento à carreira ou com o *commitment* organizacional? O que distingue esta relação?

Hipótese 3: o nível de empenhamento na carreira relaciona-se com o tipo de contrato psicológico do indivíduo com a organização;

Hipótese 4: o nível de commitment organizacional relaciona-se com o tipo de contrato psicológico do indivíduo com a organização.

Apesar de não fazerem parte da nossa problemática de investigação, as variáveis sócio-demográficas e os NQP foram também analisadas. Devido à disponibilidade de dados, estas

variáveis serviram de complemento ao estudo e respectivos dados conclusivos. Foram levantadas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 5: quanto maior a qualificação profissional dos indivíduos maior a probabilidade de uma relação relacional ou equilibrada do indivíduo com a organização.

Hipótese 6: as características sócio-demográficas influenciam o tipo de relacionamento do indivíduo com a organização.

2.4.4. Objectivos do estudo

2.4.4.1. Objectivo Geral

O objectivo central do presente estudo consiste em:

- Conhecer a influência do tipo de vínculo na relação que o indivíduo estabelece com a organização, isto é, na formação do seu CP;
- Compreender as relações existentes entre o CP, o EC e o CO.

2.4.4.2. Objectivos Específicos

Associados ao objectivo central estão os seguintes objectivos específicos:

- Analisar a relação existente entre a maior estabilidade contratual legal (vínculo efectivo) e a formação do CP transaccional;
- Analisar a relação existente entre a menor estabilidade contratual legal (vínculo a termo e prestação de serviço) e a formação do CP relacional ou equilibrado;
- Entender o modo como o EC se relaciona com o CP;
- Entender o modo como o CO se relaciona com o CP;
- Descrever a influência das características Sócio-demográficas na formação do CP;
- Compreender a influência dos NQP elevados, na formação do CP relacional ou equilibrado.

2.4.5. Desenho de Investigação

Considerada a problemática de estudo podemos visualizar o modelo de análise na seguinte representação gráfica:

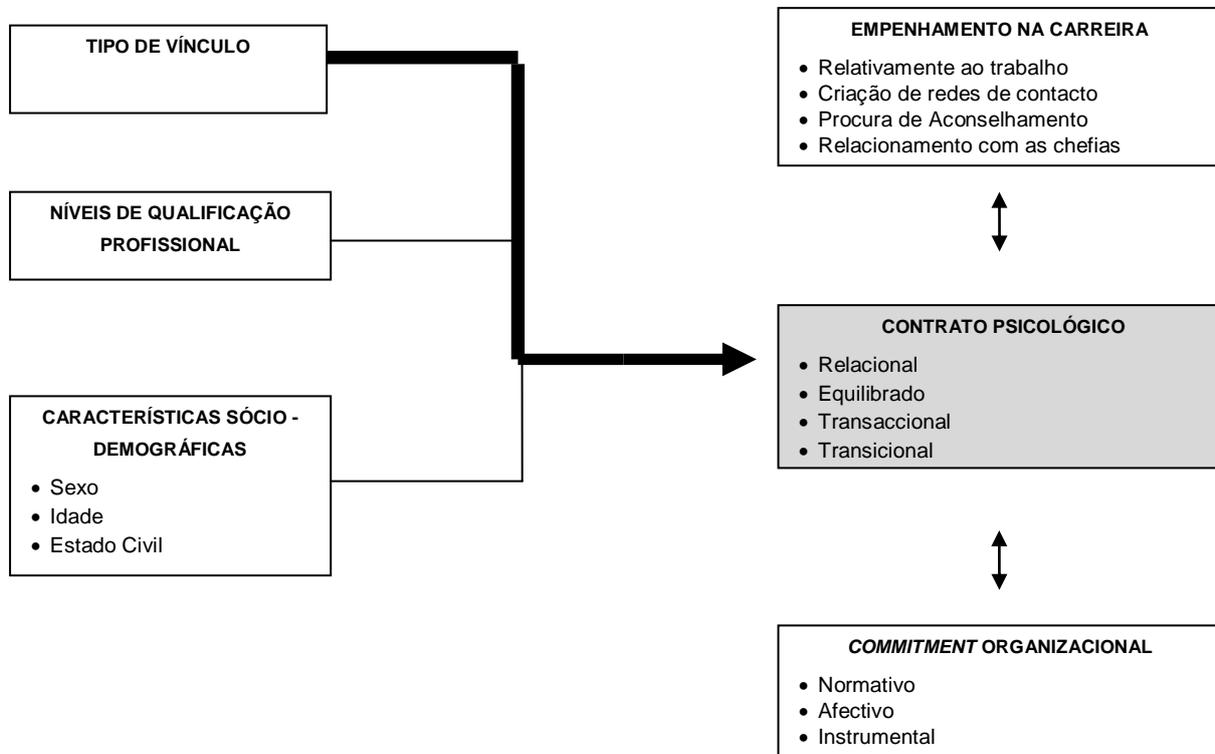


Figura 1 - Design da Pesquisa

Construiu-se um modelo de análise, no qual se considera a hipótese das variáveis independentes tipo de vínculo, NQP, e características sócio-demográficas poderem influenciar a variável dependente CP. Por outro lado, é igualmente considerada a hipótese do CP se relacionar com as variáveis independentes EC e CO. O CP é a variável central desta investigação, sendo simultaneamente variável dependente e independente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizada a fundamentação teórica do estudo torna-se necessário demonstrar os procedimentos metodológicos adoptados, mais concretamente: o tipo de estudo, a caracterização da amostra, a operacionalização das variáveis, os procedimentos cumpridos e os instrumentos de recolha de dados.

3.1. Tipo de Estudo

O presente estudo trata-se de um estudo de natureza **quantitativa e correlacional**. É um estudo quantitativo pois, tal como Fortin (1999) refere, utiliza dados numéricos para descrever e testar relações/hipóteses, com recurso a um instrumento estruturado, o questionário. É simultaneamente um estudo correlacional pois, segundo a mesma autora, visa explorar e determinar a existência de relações entre as variáveis, isto é, saber como se comporta uma variável conhecendo o comportamento de outras variáveis.

3.2. Amostra

3.2.1. Tipo e método de amostragem

Definidas as variáveis de investigação a fase experimental deste trabalho iniciou-se com a definição e especificação da população alvo de estudo. Para responder à nossa problemática de investigação propusemo-nos estudar **profissionais com vínculos estáveis e profissionais com vínculos instáveis de trabalho** de diferentes organizações, ramos profissionais e sectores de actividade.

Identificada a população alvo partimos para a definição do tipo de amostragem, ou seja, para a definição de como seleccionar os sujeitos da nossa amostra.

O método de amostragem adoptado consistiu na **amostragem probabilística ou aleatória**. Neste tipo de amostragem a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é igual para todos, sendo todas as amostras seleccionadas igualmente prováveis (Trochim, 2000).

A técnica usada foi a **amostragem aleatória estratificada**. De acordo com esta técnica, a população em estudo foi dividida em grupos homogéneos e os elementos de cada grupo foram seleccionados ao acaso (Maroco, J., 2003). Os sujeitos da amostra foram assim agrupados em três grupos de profissionais:

- **Grupo 1:** profissionais com vínculo a termo;
- **Grupo 2:** profissionais com vínculo efectivo;
- **Grupo 3:** profissionais prestadores de serviços.

O nosso critério de agrupamento foi o **tipo de vínculo**. No intuito de garantir um elevado grau de homogeneidade e de representatividade da amostra foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão:

- Exercer uma actividade profissional enquadrada nos vínculos descritos;
- Exercer uma actividade profissional em qualquer profissão, organização e sector de actividade;
- Todas as idades;
- Qualquer género;
- Todos os níveis de qualificação;
- Todas as habilitações académicas;
- De qualquer área geográfica portuguesa.

3.2.2. Tamanho da amostra

Em termos de tamanho da amostra, sendo objectivo do nosso estudo a comparação dos três grupos de profissionais mencionados, houve a **preocupação de proporcionalidade** no número de inquiridos. Assim, atendendo ao critério de agrupamento usado o nº de participantes da amostra foi distribuído *à priori* da seguinte forma (Tabela 1):

Tabela 1 - Distribuição da amostra por tipo de vínculo

Vínculo	Distribuição da amostra
Termo	35
Efectivo	35
Prestação Serviço	35
Total	105

3.2.3. Caracterização da amostra

Apresentamos em seguida uma breve caracterização da nossa amostra em termos de situação face ao emprego, características sócio-demográficas (sexo, idade, estado civil, níveis de qualificação).

3.2.3.1. Situação face ao emprego

Através da análise da tabela 2, relativa ao **tipo de vínculo** é-nos possível observar que a distribuição da amostra pelos diferentes tipos de vínculo é semelhante. Existe uma ligeira menor frequência dos profissionais Prestadores de Serviços (31,4%).

Tabela 2 - Caracterização dos profissionais relativamente ao tipo de vínculo

Vínculo	Frequência	Percentagem
Efectivo	35	34.3
Termo	35	34.3
Prestação de Serviços	32	31.4
Total	102	100.0

3.2.3.2. Características sócio-demográficas

- **Sexo**

Do total dos respondentes (102 profissionais) 50% são do sexo Masculino e os restantes 50 % do sexo Feminino. A amostra divide-se equitativamente, existindo homogeneidade nesta característica (Tabela 3).

Tabela 3 - Caracterização dos profissionais relativamente ao sexo

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	51	50.0
Masculino	51	50.0
Total	102	100.0

- **Idade**

Relativamente à **idade**, na amostra esta variável apresenta um valor médio de 31,5 anos, com uma dispersão de valores de 25%. A idade varia entre os 22 e 60 anos (Tabela 4).

Tabela 4 - Caracterização dos profissionais relativamente à idade

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Idade	101	31.5	7.8	25%	22	60

- **Estado Civil**

Em relação ao **Estado Civil** na amostra predomina largamente o estado civil Solteiro(a), com 56% dos casos, seguido do Casado(a)/ União de facto, com 36%, e do Divorciado(a)/ Separado(a) com 8% da amostra. Não se registaram casos de viuvez (Tabela 5).

Tabela 5 - Caracterização dos profissionais relativamente ao estado civil

Estado Civil	Frequência	Percentagem
Solteiro(a)	57	55.9
Casado(a)/ União de facto	37	36.3
Divorciado(a)/ Separado(a)	8	7.8
Total	102	100.0

3.2.3.3. Níveis de Qualificação Profissional

A amostra no respeitante aos **NQP** regista um maior número de quadros superiores e profissionais qualificados (especializado), cada um com uma representatividade de 25%, seguidos de profissionais altamente qualificados, com 21% e quadros médios, com 18%. As categorias profissionais, semi-qualificado (especializado) e chefe de equipa/ encarregado são as menos observadas. Verificam-se cinco não respostas.

Tabela 6 - Caracterização dos profissionais relativamente aos Níveis de Qualificação Profissional

Níveis de Qualificação Profissional	Frequência	Percentagem
Quadro Superior	25	25.8
Quadro Médio	17	17.5
Chefe de Equipa, Encarregado	4	4.1
Profissional altamente qualificado	20	20.6
Profissional qualificado (especializado)	24	24.7
Profissional semi-qualificado (especializado)	7	7.2
Total	97	100.0
Total	97	95.1

3.3. Variáveis em estudo e sua Operacionalização

A investigação científica tem como função a descoberta de relações existentes entre fenómenos e variáveis. O conhecimento e compreensão dos fenómenos implica a distinção entre variável dependente e variável independente, dado que uma afecta a outra.

A **variável dependente** é o fenómeno que o investigador se propõe a compreender e explicar, ou seja, segundo Fortin (2000, p.37) “(...) é a que sofre o efeito esperado da variável independente: é o comportamento, a resposta ou resultado observado que é devido à presença da variável independente”.

Esta variável é influenciada por outras variáveis, as **variáveis independentes**. A variável independente para Fortin (2000, p.37) “(...) é a que o investigador manipula num estudo (...) para medir o seu efeito na variável dependente”, ou seja, constitui a causa, aquilo que o investigador vai medir para verificar o seu efeito na variável dependente.

Para o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa foram consideradas as seguintes variáveis de estudo:

PROBLEMA 1

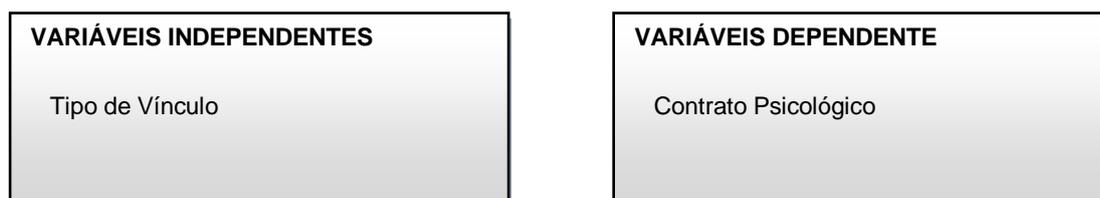


Figura 2 – Variáveis de estudo: problema 1

PROBLEMA 2



Figura 3 – Variáveis de estudo: problema 2

Como frisado anteriormente, realçamos que a variável CP é simultaneamente variável dependente e independente, assumindo uma posição central nesta investigação. As variáveis apresentadas encontram-se incluídas na problemática de investigação e nas hipóteses a que nos comprometemos testar.

Depois de definidos os conceitos, o processo seguinte consistiu na “atribuição de significado” às variáveis em estudo, ou seja, à sua operacionalização. No quadro 14 podemos visualizar sinteticamente as variáveis em estudo, respectiva operacionalização bem como o objectivo da sua análise no estudo:

Quadro 14 - Esquema de operacionalização das variáveis de estudo

VARIÁVEIS	OPERACIONALIZAÇÃO	OBJECTIVO DE ANÁLISE
Contrato Psicológico	Relacional Transaccional Equilibrado Transicional	Percepção da influência das variáveis tipo de vínculo, Níveis de Qualificação Profissional e Características Sócio-Demográficas no Contrato Psicológico; a percepção da relação existente entre o Contrato Psicológico e o <i>Commitment</i> Organizacional e Empenhamento na Carreira.
Tipo de Vínculo	(variável ordinal) Termo; Efectivo. Prestadores de Serviços	Compreensão da influência da duração formal da relação de trabalho do indivíduo com a organização na percepção e formação do Contrato Psicológico.
Empenhamento na Carreira	Relativamente ao trabalho Criação de redes de contacto Procura de aconselhamento Relacionamento com as chefias	Percepção da relação existente entre o Empenhamento Na Carreira e o tipo de Contrato Psicológico do indivíduo com a organização.
<i>Commitment</i> Organizacional	Afectiva Instrumental Normativa	Percepção da relação existente entre o <i>Commitment</i> Organizacional e o tipo de Contrato Psicológico do indivíduo com a organização.
Níveis de Qualificação Profissional⁴	Quadro Superior; Quadro Médio; Chefe de Equipa; Encarregado; Profissional Altamente Qualificado; Profissional Qualificado; Profissional Semi-Qualificado.	Percepção da influência dos Níveis de Qualificação Profissional na relação psicológica do indivíduo com a organização
Características Sócio-demográficas	<u>Idade</u> (variável contínua) <u>Sexo</u> : Masculino/Feminino <u>Estado Civil</u> : solteiro, casado/união de facto; divorciado/separado e viúvo;	Percepção da influência das Características Sócio-Demográficas na ligação psicológica do indivíduo com a organização.

3.4. Procedimentos de recolha de dados

3.4.1. Pré-Teste

Com o objectivo de assegurar a validade e precisão do instrumento, bem como, detectar falhas de redacção e dificuldades de interpretação, a fase de aplicação do questionário foi antecedida pela realização de um **pré-teste**. O pré-teste foi aplicado a 7 indivíduos. A preocupação nesta

⁴ Baseado na Estrutura dos Níveis de Qualificação Profissional do Ministério do Trabalho e da U.E

fase estava no teste à operacionalidade do questionário e não na representatividade da amostra, daí o número de inquiridos ser relativamente reduzido. O questionário revelou estar bem elaborado, não tendo sido este submetido a qualquer alteração. Não foram apontadas quaisquer dúvidas e falhas pelos inquiridos na interpretação dos itens e dos assuntos. O tempo médio de preenchimento foi de 30 minutos. Em termos de *layout* a opinião foi a de que apresentava um grafismo simples, atractivo e estruturado e de fácil leitura. Contudo, de realçar que a ideia geral transmitida pelos inquiridos foi a de que questionário possuía bastantes itens o que poderia tornar o seu preenchimento moroso e cansativo.

3.4.2. Recolha de Dados

A entrega e recolha do questionário decorreu entre os meses de Setembro e Outubro de 2008. A todos os participantes foi garantida a confidencialidade dos dados e transmitidos os objectivos do estudo.

Para a sua aplicação, foi elaborado um pedido de colaboração a várias empresas que divulgaram junto dos seus colaboradores e profissionais prestadores de serviços o presente estudo e disponibilizaram o endereço de *e-mail* dos interessados (Apêndice I). Alguns dos participantes também disponibilizaram, da sua rede de contactos, endereços de outros profissionais interessados em colaborar. A aplicação do questionário foi realizada por *e-mail* (Apêndice II). As características da amostra, bem como o contacto diário e permanente de qualquer profissional com o *e-mail* justificaram o recurso a este procedimento, que em muito facilitou a expedição e recepção dos questionários.

O balanço entre os questionários aplicados e os questionários recolhidos foi bastante positivo, traduzindo-se numa Taxa de Retorno de 97%. Os 3% correspondentes ao “não retorno” incidem nos respondentes PS. Obtivemos uma amostra total de 102 indivíduos (Tabela 7):

Tabela 7 – Distribuição dos respondentes entre os questionários recolhidos e aplicados

Profissionais p/ vínculo	Questionários Aplicados	Questionários Recolhidos
Efectivo	35	35
Termo	35	35
Prestador de Serviços	35	32
Total	105	102
Taxa de Retorno	97%	

3.4.3. Procedimentos éticos

O cumprimento dos princípios éticos e morais associados a um trabalho de investigação e às pessoas nele envolvidas foi uma constante preocupação ao longo do estudo. Vejamos as directrizes éticas consideradas na presente investigação:

- No processo de tradução dos itens do instrumento PCI estiveram envolvidos vários tradutores, no intuito de assegurar uma tradução exacta e clara;
- A participação dos indivíduos no estudo resultou do seu próprio consentimento prévio, sem qualquer tipo de imposição;
- Foi garantida e assegurada a confidencialidade das respostas apuradas;
- Os dados experimentais apurados foram reproduzidos com fidedignidade e responsabilidade, sem omissão ou invenção de qualquer tipo de informação;
- Todas as referências e fontes bibliográficas foram correctamente citadas.

3.5. Instrumentos de Recolha de Dados

3.5.1. Descrição dos Instrumentos

Os resultados do presente estudo foram recolhidos através da aplicação de um **questionário** (método quantitativo) de preenchimento anónimo e individual composto pelas escalas de CO (Meyer's & Allen, 1997), de EC (Ferreira, 2007) e de CP (Denise Rousseau, 2000), bem como por um conjunto de questões relativas à situação no emprego e de carácter sócio-demográfico (quadro 15). Os instrumentos de medida foram elaborados com base nas respectivas literaturas de referência de cada área abordada. O questionário aplicado abrange assim um conjunto de variáveis que integram o modelo teórico e divide-se em cinco partes (Apêndice III):

Parte I – *Commitment* Organizacional

Parte II – Empenhamento na Carreira

Parte III – Contrato Psicológico

Parte IV – Situação face ao Emprego

Parte V – Características Sócio-demográficas

No quadro 15 podemos visualizar de forma sintética os instrumentos usados para mensurar as variáveis investigadas:

Quadro 15 – Instrumentos de Recolha de Dados

Variáveis	Instrumento
Commitment Organizacional	Baseado no Questionário de <i>Commitment Organizacional</i> de Meyer's & Allen (1997).
Empenhamento na Carreira	Baseado no questionário desenvolvido por Ferreira (2007) num estudo sobre o Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreiras.
Contrato Psicológico	Baseado no Inventário de Contrato Psicológico (PCI) de Denise Rousseau (2000).
Tipo de Vínculo	Itens construídos para a pesquisa
Níveis de Qualificação Profissional	Baseado na Estrutura dos Níveis de Qualificação Profissional do Ministério do Trabalho e da U.E.
Características sócio-demográficas	Itens construídos para a pesquisa.

Todos os questionários aplicados primaram pela confidencialidade e anonimato da informação, aspecto mencionado no seu cabeçalho. O instrumento totalizava cerca de 116 itens e era essencialmente composto por perguntas fechadas e de escala do tipo *Likert*, o que permitiu proporcionar uma maior objectividade nas respostas. Apontamos em seguida uma descrição de cada instrumento.

3.5.1.1. Questionário de *Commitment Organizacional* de Meyer's & Allen (1997)

Como instrumento de medida no respeitante à variável CO utilizámos o questionário de *Commitment Organizacional* de Meyer's & Allen (1997). Este instrumento teve origem em 1984 e tinha como objectivo estabelecer uma distinção entre *Commitment Afectivo* (relacionado com um sentido emocional de pertença à organização) e o *Commitment Instrumental* (relacionado com a percepção dos custos que abandonar a organização implicaria). Contudo, seis anos depois estes autores juntaram a dimensão *Commitment Normativo* que respeita ao empenhamento numa perspectiva obrigacional.

Através deste instrumento foi-nos possível mensurar o comprometimento organizacional nas três dimensões descritas. Este instrumento totaliza 18 itens (questões 1 a 18). Por cada dimensão existem 6 itens que se distribuem da seguinte forma (Tabela 8):

Tabela 8 - Dimensões do *Commitment Organizacional*

Dimensões	Variáveis indicadores de comprometimento
Afectiva	3, 6, 8, 10, 12, 16
Instrumental	2, 5, 11, 13, 15, 18
Normativa	1, 4, 7, 9, 14, 17

Cada item foi pontuado de acordo com a resposta assinalada na escala do tipo *Likert* com uma amplitude a oscilar entre o 1 e o 5, exprimindo respectivamente “Discordo fortemente” e “Concordo fortemente”.

A escolha deste instrumento está relacionada com a validade dos testes psicométricos, comprovada em diversas investigações e, por outro lado, com a ampla utilização do mesmo na investigação do CO.

3.5.1.2. Questionário de Empenhamento na Carreira de Ferreira (2007)

Como instrumento de medida do EC foi usado o questionário desenvolvido por Ferreira (2007) num estudo sobre o Conteúdo e Quebra do CP e comportamentos individuais de GC. A referida autora baseou-se nos trabalhos desenvolvidos por Gould & Penley (1984) e de Lau Pang (2000).

Este instrumento é constituído por um conjunto de 30 itens os quais se organizam em quatro dimensões respeitantes ao EC e oito comportamentos que reflectem os comportamentos individuais de GC. A cada uma destas quatro dimensões está associado um comportamento, conforme descrito na tabela 9:

Tabela 9 - Dimensões do Empenhamento na Carreira e respectivos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira

Dimensões	Comportamentos	Indicadores de comprometimento
Relativamente ao Trabalho	Envolvimento no Trabalho	19, 21, 23, 26
	Desenvolvimento de Competências	20, 22, 24, 25
À criação de redes de contacto	Networking	27, 28, 29, 30, 31, 34, 35
	Desenvolvimento de Oportunidades	32, 33
À procura de aconselhamento	Mentoria	36, 37, 39
	Networking	38
Relacionamento com as chefias	Auto-nomeação	40, 41, 42, 43
	Insinuação	44, 45, 46, 47, 48

Foi solicitado aos inquiridos que indicassem “em que medida utiliza cada um destes comportamentos para alcançar os seus objectivos de carreira”. Cada item foi pontuado segundo uma escala de resposta do tipo *Likert* que oscila entre 1 “nunca utilizo” e 5 “utilizo muito”.

3.5.1.3. Inventário de Contrato Psicológico (PCI) de Denise Rousseau (2000)

A análise da variável CP baseou-se no **Inventário de Contrato Psicológico (PCI) de Denise Rousseau (2000)**. A versão original deste inventário foi usada na íntegra e totaliza 68 itens. A resposta a cada um dos itens foi efectuada num contínuo de cinco posicionamentos possíveis: (1)

de modo algum; (2) ligeiramente; (3) um pouco; (4) moderadamente; (5) em grande parte. Os itens foram agrupados em três conjuntos distintos (dimensões):

A - Compromissos e obrigações assumidos pela empresa - composto por 28 itens, questões 49 a 77;

B - Compromissos e obrigações assumidos por si - composto igualmente por 28 itens, questões 78 a 105;

C - Relação do Empregador para consigo - composto por 12 itens, questões 106 a 118.

Através deste inventário é-nos possível aferir quatro orientações de CP, segundo o modelo de Denise Rousseau (2000). Associado a cada contrato estão as seguintes características, respectivamente (Tabela 10):

Tabela 10 - Tipos de Contrato Psicológico e respectivas características

Tipo de contrato	Características	Variáveis
Equilibrado	Empregabilidade Externa	A.54, A.61, A.68, A.75, B.82, B.89, B.96, B.103
	Desenvolvimento Interno	A.52, A.59, A.66, A.73, B.80, B.87, B.94, B.101
	Desempenho Dinâmico	A.53, A.60, A.67, A.74, B.81, B.88, B.95, B.102
Relacional	Lealdade	A.50, A.57, A.64, A.71, B.78, B.85, B.92, B.99
	Estabilidade	A.55, A.62, A.69, A.76, B.83, B.90, B.97, B.104
Transaccional	Desempenho Limitado	A.51, A.58, A.65, A.72, B.79, B.86, B.93, B.100
	Curto Prazo	A.49, A.56, A.63, A.70, B.77, B.84, B.91, B.98
Transicional	Desconfiança	C.107, C.110, C.113, C.116
	Incerteza	C.106, C.109, C.112, C.115
	Erosão	C.105, C.108, C.111, C.114

3.5.2. Qualidades Métricas dos Instrumentos

3.5.2.1. Determinação da fiabilidade: consistência interna

Para o apuramento da consistência interna das escalas usadas, recorreremos ao cálculo do **Coefficiente de *Alpha Cronbach* (α)**. Segundo Fortin (1999, p. 235) através do cálculo deste coeficiente podemos “(...) estimar até que ponto cada enunciado da escala mede de forma equivalente o mesmo conceito.”, ou seja, estimar se um conjunto de variáveis representam determinada dimensão.

- **Questionário de *Commitment* Organizacional de Meyer's & Allen (1997)**

Analisando a tabela 11, a escala do CO apresentou um valor do *Alpha de Cronbach* superior a **0,80**, pelo que podemos considerar os dados como unidimensionais: as 18 variáveis medem de forma aceitável o CO.

Tabela 11 - Consistência interna do *Commitment* Organizacional

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
0,847	18

As dimensões Afectiva e Instrumental do CO apresentaram um índice de consistência interna elevado na medida em que os valores de *Alpha de Cronbach* são superiores a **0,80**, pelo que nestas dimensões podemos considerar os dados como unidimensionais. Para a terceira dimensão, a normativa tal não se verificou (α 0,59), o que afecta a sua consistência interna. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com nenhuma das dimensões, nem que contribuam para que o valor do *Alpha* seja mais elevado, à excepção de um item (item 4), que se fosse retirado da dimensão normativa, provocaria o aumento do *Alpha* para 0,619. No entanto, ainda assim este valor não seria significativo (Tabela 12).

Tabela 12 - Consistência interna das dimensões do *Commitment* Organizacional

	<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
Afectiva	0.804	6
Instrumental	0.804	6
Normativa	0.593	6

Concluimos que o instrumento Questionário de *Commitment* Organizacional de Meyer's & Allen (1997) é perfeitamente adequada para medir o CO, ocorrendo o mesmo com as suas dimensões Afectiva e Instrumental, mas não totalmente com a dimensão Normativa.

- **Questionário de Empenhamento na Carreira de Ferreira (2007)**

A escala EC obteve um *Alpha* de **0,88** pelo que podemos considerar elevada fidelidade dos dados (Tabela 13).

Tabela 13 - Consistência interna da escala Empenhamento na Carreira

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
0,884	30

Por outro lado, o valor do *Alpha de Cronbach* é superior ou está próximo do valor de **0,80** para todas as dimensões, pelo que podemos considerar os dados como aceitáveis na medição do construto em estudo (Tabela 14).

Tabela 14 - Consistência interna das dimensões do Empenhamento na Carreira

Dimensões	<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
Relativamente ao Trabalho	0.755	8
À criação de redes de contacto	0.809	9
A procura de aconselhamento	0.774	4
Relacionamento com as chefias	0.808	9

Para quase todos os comportamentos de GC o valor do *Alpha de Cronbach* é superior a **0,70** conforme visualização na tabela 15, reflectindo uma razoável fiabilidade dos dados. São excepções os comportamentos “desenvolvimento de competências” (α 0,62), e “insinuação” (α 0,55), o que afecta a consistência interna da medida desses comportamentos.

Tabela 15 - Consistência interna dos comportamentos de Gestão da Carreira

Dimensões	Comportamento	<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
Relativamente ao Trabalho	Envolvimento no Trabalho	0.740	4
	Desenvolvimento de Competências	0.622	4
À criação de redes de contacto	<i>Networking</i>	0.740	7
	Desenvolvimento de Oportunidades	0.798	2
À procura de aconselhamento	Mentoria	0.742	3
	<i>Networking</i>	A	1
Relacionamento com as chefias	Auto-nomeação	0.815	4
	Insinuação	0.551	5

a – apenas constituída por um item, não permite o cálculo do Alfa

Concluimos que esta escala é perfeitamente adequada para medir o EC ocorrendo o mesmo com as suas dimensões e com quase todos os comportamentos de Gestão da Carreira.

- **Inventário de Contrato Psicológico (PCI) de Denise Rousseau (2000)**

O CP apresentou um valor do *Alfa de Cronbach* bastante aceitável (α **0,80**), pelo que podemos considerar os dados como unidimensionais: as 68 variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o CP (Tabela 16).

Tabela 16 - Consistência interna da escala Contrato Psicológico

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
0,836	68

O valor do *Alfa de Cronbach* é superior ou está próximo do valor de **0,80** para todos os tipos de contrato. O grau de fidelidade das sub-escalas do CP oscila entre 0,74 e 0,90 pelo que se pode concluir que cada dimensão mede o construto em análise (Tabela 17).

Tabela 17 - Consistência interna das dimensões do Contrato Psicológico

Tipo de Contrato	<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
Equilibrado	0.902	24
Relacional	0.778	16
Transaccional	0.744	16
Transicional	0.917	12

O valor do *Alfa de Cronbach* é superior ao valor de **0,70** para todas as características, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais, com excepção da característica lealdade, em que tal não se verifica, o que afecta a consistência interna da medida dessa característica (Tabela 18).

Tabela 18 - Consistência interna das características do tipo de Contrato Psicológico

Tipo de contrato	Características	<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
Equilibrado	Empregabilidade Externa	0.676	8
	Desenvolvimento Interno	0.841	8
	Desempenho Dinâmico	0.819	8
Relacional	Lealdade	0.637	8
	Estabilidade	0.713	8
Transaccional	Desempenho Limitado	0.700	8
	Curto Prazo	0.623	8
Transicional	Desconfiança	0.758	4
	Incerteza	0.887	4
	Erosão	0.863	4

a – apenas constituída por um item, não permite o cálculo do Alfa

Concluímos que esta escala é perfeitamente adequada para medir o CP acontecendo o mesmo com as suas dimensões (tipos de contrato) e com todas as suas características. É excepção apenas a característica lealdade.

3.5.2.2. Determinação da validade dos instrumentos: análise factorial

Em investigação sempre que é aplicado um instrumento de medida é fundamental comprovar o modelo teórico que o sustenta. Para o efeito, foi efectuada uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax* de forma a confirmar/desconfirmar as dimensões teoricamente previstas (Fortin, 1999), verificando se é possível agrupar as respostas que são interpretadas de forma idêntica pelos elementos da amostra.

- Escala *Commitment Organizacional*

No seguimento da análise dos dados da tabela 19, pelo valor de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) obtido (0,76) assumimos haver a possibilidade de uma análise factorial aos dados com uma qualidade razoável.

Medida de Adequação da Amostra de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> .		.760
Teste da Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	731.406
	Graus de liberdade	153
	Valor de prova	.000

Efectuada a análise factorial dos dados relativos ao CO através do método *varimax* foram encontrados cinco factores sendo o último factor não interpretável e o factor quatro ainda que tendencialmente normativo não se revelou suficientemente representativo (Tabela 31, Apêndice IV). Decidimos desta forma forçar a análise factorial com três factores, por ser possível forçar a constituição de um número de factores igual ao número de dimensões da escala.

Resultados da análise, forçando a constituição de três factores:

Apresenta-se a matriz dos componentes após rotação, salientando-se os factores associados a cada variável a azul (Tabela 20):

Tabela 20 - Matriz factorial referente ao *Commitment* Organizacional, forçando a constituição de três factores

	Componente ou Factor		
	1	2	3
15. Não deixaria esta empresa neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para c/ as pessoas que aqui pertencem.	.839	.109	-.029
5. Mesmo que fosse para meu benefício, não acho que fosse correcto deixar agora a minha empresa.	.719	.234	.127
1. Seria para mim muito difícil deixar esta organização neste momento, mesmo que quisesse.	.684	.244	-.144
11. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha empresa neste momento.	.646	.402	.007
7. Neste momento é tanto uma questão de necessidade como de desejo.	.617	.033	-.094
17. Muito da minha vida seria interrompida caso decidisse sair agora desta empresa.	.595	-.041	.130
18. Devo muito à minha empresa.	.553	.337	.073
14. Se eu não tivesse dado tanto de mim a esta empresa, consideraria trabalhar noutro lado.	.552	.158	.273
6. Sinto como se os problemas desta empresa fossem os meus.	.216	.736	.116
16. Esta empresa tem para mim um grande significado de ordem pessoal.	.238	.719	-.050
10. Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.	-.056	-.682	.341
12. Não sinto que faça parte da “família” desta empresa.	.066	-.666	.165
3. Ficaria muito contente em terminar o resto da minha carreira nesta empresa.	.169	.628	.016
8. Não sinto uma grande sensação de pertença a esta empresa.	-.251	-.625	.387
13. Esta empresa merece a minha lealdade.	.389	.422	.027
4. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seriam as poucas alternativas disponíveis.	.036	-.097	.889
9. Acho que tenho muito poucas opções para poder ponderar deixar esta empresa.	.387	-.093	.639
2. Não sinto qualquer obrigação de me manter em funções nesta empresa.	-.527	-.225	.555

Método de Rotação: *Varimax* com a normalização de *Kaiser*.

Verificam-se as seguintes associações entre os factores relativos à escala CO e as variáveis, segundo a análise da tabela 20:

- Factor 1, no modelo teórico associado às variáveis 2, 5, 11, 13, 15, 18 da Dimensão Instrumental integra os itens 5, 11, 15 e 18 desta dimensão, sendo consideravelmente interferida pelos itens 1, 7, 14 e 17 da Dimensão Normativa.
- Factor 2, no modelo teórico associado às variáveis 3, 6, 8, 10, 12, 16 da Dimensão Afectiva integra os itens associados sendo ligeiramente interferida pela Dimensão Instrumental (item 13).
- Factor 3, no modelo teórico associado às variáveis 1, 4, 7, 9, 14, 17 da Dimensão Normativa integra os itens associados 4 e 9 e integra o item 2 da Dimensão Instrumental.

Constatamos que o factor 1 apresenta-se como uma mistura da dimensão instrumental e normativa. A amostra não fez uma interpretação idêntica à do modelo teórico. Analisando os

itens, parece existir consonância nos resultados, ou seja, os itens que caracterizam a dimensão normativa e que interferem na dimensão instrumental de facto muito se aproximam da mesma.

Concluimos que o modelo teórico é confirmado ainda que de uma forma não perfeita, pois usando qualquer um dos métodos apenas se obteve uma reprodução parcial das dimensões.

- **Escala Empenhamento na Carreira**

O valor de KMO obtido para a escala EC foi de **0,719** pelo que se verifica a possibilidade de uma análise factorial aos dados de qualidade razoável (ainda que ligeiramente inferior ao KMO da escala do CO) (Tabela 21).

Tabela 21 - KMO e Teste de Bartlett referente Empenhamento na Carreira

Medida de Adequação da Amostra de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> .		.719
Teste da Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	1392.226
	Graus de liberdade	435
	Valor de prova	.000

Resultados da análise, através do método *varimax*

Tal como na análise da escala CO, foi também efectuado para a análise da escala EC a análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*, salientando-se os factores associados a cada variável a azul (Tabela 22):

Tabela 22 - Matriz factorial referente ao Empenhamento na Carreira

	Componente ou Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
41. Dar a conhecer os meus feitos ao(s) meu(s) chefe(s).	.742	.174	.121	.098	-.041	-.102	.103	.084
42. Elogiar as principais forças do(s) meu(s) chefe(s) e criticar as fraquezas menores.	.718	.130	-.014	-.092	.150	.071	.239	.268
40. Dar a conhecer as minhas aspirações e objectivos de carreira ao(s) meu(s) chefe(s).	.717	.192	.161	.024	.193	-.008	.041	-.145
43. Dar a conhecer as responsabilidades que pretendo ter ao(s) meu(s) chefe(s).	.699	.235	.108	.285	.243	.059	-.067	-.046
46. Estar de acordo com as expectativas do(s) meu(s) chefe(s).	.650	.148	-.058	-.089	.353	.075	.145	-.244
36. Procurar aconselhamento com o(s) meu(s) chefe(s).	.625	-.123	.200	.199	.477	.085	-.197	-.132
45. Ter interesse na vida pessoal do(s) meu(s) chefe(s).	.605	-.245	.115	.089	-.032	-.239	.195	.178
34. Criar uma rede de conhecimentos pessoais que me ajude na progressão da minha carreira.	.212	.785	.121	.106	-.062	-.181	.038	.135
35. Utilizar conhecimentos pessoais para desenvolver a minha carreira.	.070	.741	.117	.027	.132	-.170	-.013	-.061
32. Manter em aberto as minhas opções de carreira.	.026	.682	-.063	.113	.165	.286	.053	.306
33. Preparar-me para oportunidades de carreira que se podem vir a materializar.	.156	.647	.084	.151	-.004	.172	-.046	.469
30. Construir uma rede de contactos fora da organização para estar informado sobre aspectos que me possam interessar no desenvolvimento da minha carreira.	.098	.577	.018	.491	.380	.210	-.073	-.190
29. Construir uma rede de amizades na organização que pode ajudar na minha progressão de carreira.	.339	.436	.172	.270	-.171	-.069	.247	.059
26. Trabalhar fora do horário normal de trabalho.	.092	.024	.833	-.008	.130	-.058	-.114	.110
19. Trabalhar horas extra.	.046	.220	.790	-.074	.054	-.006	.162	.023
21. Despende bastante tempo a pensar no trabalho, mesmo fora das horas de expediente.	.204	-.062	.658	.208	.053	.246	-.064	-.216
23. Levar trabalho para casa.	.147	.044	.520	.356	-.027	-.183	.211	-.316
20. Desenvolver competências que podem ser precisas em futuras posições de carreira.	.156	.166	.451	.415	.179	.381	.138	-.053
28. Construir uma rede de contactos na organização para obter informação acerca do que se está a passar.	.290	.042	.078	.765	.159	.045	.022	-.028
24. Obter informação acerca das vagas na minha empresa.	-.049	.221	-.173	.694	.070	-.116	.167	-.023
27. Associar-me a associações do tipo social, profissional e/ou sindical.	.077	.062	.286	.651	-.004	-.200	-.023	.459
25. Procurar formação continuamente.	-.105	.109	.293	.545	.026	.339	.043	.189
37. Procurar aconselhamento c/ os meus colegas de departamento ou c/ funções semelhantes em departamentos diferentes.	.157	-.067	.106	.122	.806	-.037	-.050	.139
39. Procurar aconselhamento com pessoas experientes na organização.	.214	.146	.205	.012	.751	-.208	.136	-.053
38. Procurar aconselhamento com pessoas experientes externas à organização.	.207	.248	-.054	.157	.661	.172	.077	.286
48. Concordar com a(s) opiniões do(s) meu(s) chefe(s), mesmo quando discordo.	.111	.109	.023	.094	.121	-.813	.048	.054
22. Especializar-me em áreas que são muito importantes para as operações do departamento onde trabalho.	.160	.075	.412	.373	.123	.498	-.242	.115
47. Vestir-me como o(s) meu(s) chefe(s).	.095	.174	-.062	.036	-.007	-.115	.826	-.009
44. Fazer ameaças de despedimento.	.237	-.168	.130	.136	.098	.044	.709	-.001
31. Manter contactos com empresas de recrutamento.	-.014	.310	-.131	.058	.230	-.057	.008	.685

Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser.

Assim, pela análise da tabela 22 verificam-se as seguintes associações:

- Factor 1, associado às variáveis 36, 40, 41, 42, 43, 45, 46 integra o item 36 da dimensão À procura de aconselhamento, comportamento Mentoria; os itens 40, 41, 42, 43, da

dimensão Relacionamento com as chefias, comportamento Auto-nomeação e os itens 45 e 46 da dimensão Relacionamento com as chefias, comportamento Insinuação.

- Factor 2, associado às variáveis 29, 30, 32, 33, 34, 35 integra os itens 29, 30, 32, 33, 34 e 35 da dimensão À criação de redes de contacto, comportamento *Networking*, mas não integra o item 31.
- Factor 3, associado às variáveis 19, 20, 21, 23, 26 integra os itens 19, 21, 23 e 26, da dimensão Relativamente ao Trabalho, comportamento Envolvimento Trabalho e o item 20 da dimensão Relativamente ao Trabalho, comportamento Desenvolvimento de Competências.
- Factor 4, associado às variáveis 24, 25, 27, 28 integra os itens 24 e 25, da dimensão Relativamente ao Trabalho, comportamento Desenvolvimento de Competências e os itens 27 e 28, da dimensão À criação de redes de contacto, comportamento *Networking*.
- Factor 5, associado às variáveis 37, 38 e 39 integra os itens 37 e 39 da dimensão À procura de aconselhamento, comportamento Mentoria e o item 38, da dimensão À procura de aconselhamento, comportamento *Networking*.
- Factor 6, associado às variáveis 22 e 48 integra o item 22, da dimensão Relativamente ao Trabalho, comportamento Desenvolvimento de Competências; o item 48, da dimensão Relacionamento com as chefias, comportamento Insinuação.
- Factor 7, associado às variáveis 44 e 47 integra os itens 44 e 47 da dimensão Relacionamento com as chefias, comportamento Insinuação.
- Factor 8, associado à variável 31 integra o item 31 da dimensão À criação de redes de contacto, comportamento *Networking*.

Constatamos que os vários factores, à excepção dos factores 2, 7 e 8 apresentam a interferência de várias dimensões de EC e comportamentos associados o que significa que não se confirma na totalidade o modelo teórico. Tal poderá estar associado ao facto de os conceitos serem muito similares bem como, à própria multiplicidade de situações a que o assunto em análise poderá estar associado.

Uma vez que o número de factores constituído é igual ao número de comportamentos da escala, não se procedeu à constituição forçada de um número de factores igual ao número de dimensões da escala.

Concluimos que o modelo teórico não é totalmente confirmado pois apenas se conseguiu uma reprodução parcial das dimensões da escala.

- **Escala Contrato Psicológico**

Relativamente à escala CP não foi efectuada a análise factorial para o conjunto de dados em análise. Tal é justificável pelo facto da dimensão da nossa amostra ser pequena para a produção de resultados fiáveis. Ou seja, o número de observações (102 observações) é reduzido face ao número de itens em análise (68 itens), não sendo possível verificar na nossa amostra a reprodução das quatro dimensões do CP, conforme o modelo teórico.

Contudo, apesar de não ser possível confirmar o modelo teórico para esta variável o estudo prosseguiu com base neste mesmo modelo. Esta opção está relacionada com o facto de aquando a análise da consistência interna para esta escala, através do cálculo do *Alfa de Cronbach* se ter apurado um valor bastante aceitável (α 0,80). Isto significa que a nossa amostra respondeu de forma consistente ao questionário, ou seja, que as perguntas foram bem interpretadas pelos sujeitos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No presente capítulo apresentamos os resultados apurados, respectiva análise e interpretação. Numa primeira abordagem expomos a análise dos dados atendendo ao problema de investigação e respectivas hipóteses, demonstrando a existência ou não de relação entre as variáveis em estudo. De seguida, expomos as explicações prováveis para os resultados obtidos, em consonância com o enquadramento teórico e os estudos empíricos já desenvolvidos noutras investigações.

4.1. Influência do Tipo de Vínculo no Contrato Psicológico

Neste primeiro ponto propomo-nos a analisar a seguinte problemática de investigação:

Problema 1 – De que forma o tipo de vínculo das pessoas induzem diferentes tipos de CP com as organizações?

Esta pergunta de partida remete para o objectivo central da nossa investigação: verificar se o tipo de vínculo, a maior ou menor estabilidade contratual, tem influência na formação do CP dos indivíduos com a organização.

Face à problemática, levantam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- H1: quanto maior a estabilidade contratual legal maior a probabilidade de uma relação transaccional do indivíduo com a organização.
- H2: quanto menor a estabilidade contratual legal maior a probabilidade de uma relação relacional ou equilibrada do indivíduo com a organização.

Para realizar o cruzamento entre a variável Tipo de Vínculo e o CP utilizou-se o teste de hipótese ANOVA. Para a aplicação deste teste estatístico paramétrico foi verificada, à *priori*, se este cumpria os pressupostos de homogeneidade e normalidade. Verifica-se o cumprimento dos pressupostos de homogeneidade das variâncias ($p > 5\%$) mas não se verifica o pressuposto da normalidade para o total das variáveis (Tabela 32, Apêndice V). O pressuposto de normalidade não se verifica para os tipos de contrato relacional e para as características Empregabilidade

Externa, Desenvolvimento Interno, Desempenho Dinâmico, Curto Prazo e Erosão, pois pelo menos um valor de prova é inferior a 5% (Tabela 33, Apêndice V). Neste caso, para se poder confirmar a ANOVA foi usado o teste não paramétrico equivalente de *Kruskall-Wallis*. Através deste teste verifica-se que o valor da prova é inferior a 5% para a característica Curto prazo ($p = 0,001$) (Tabela 34, Apêndice V). Os resultados da ANOVA são confirmados (Tabela 23).

Tabela 23 - Resultados do Teste ANOVA para a Escala Contrato Psicológico e suas características

		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Valor de prova
CP	Entre grupos	.922	2	.461	5.082	.008
	Dentro dos grupos	7.163	79	.091		
	Total	8.085	81			
Equilibrado	Entre grupos	.411	2	.206	.635	.532
	Dentro dos grupos	28.142	87	.323		
	Total	28.553	89			
Relacional	Entre grupos	.582	2	.291	1.080	.344
	Dentro dos grupos	25.047	93	.269		
	Total	25.629	95			
Transaccional	Entre grupos	4.224	2	2.112	9.688	.000
	Dentro dos grupos	20.712	95	.218		
	Total	24.936	97			
Transicional	Entre grupos	2.550	2	1.275	1.527	.222
	Dentro dos grupos	82.674	99	.835		
	Total	85.224	101			
Empregabilidade Externa	Entre grupos	1.652	2	.826	2.376	.098
	Dentro dos grupos	32.676	94	.348		
	Total	34.328	96			
Desenvolvimento Interno	Entre grupos	.505	2	.252	.526	.593
	Dentro dos grupos	44.620	93	.480		
	Total	45.125	95			
Desempenho Dinâmico	Entre grupos	.140	2	.070	.153	.858
	Dentro dos grupos	44.735	98	.456		
	Total	44.875	100			
Lealdade	Entre grupos	.360	2	.180	.643	.528
	Dentro dos grupos	27.440	98	.280		
	Total	27.800	100			
Estabilidade	Entre grupos	1.790	2	.895	2.044	.135
	Dentro dos grupos	41.168	94	.438		
	Total	42.958	96			
Desempenho Limitado	Entre grupos	7.855	2	3.927	13.061	.000
	Dentro dos grupos	28.566	95	.301		
	Total	36.421	97			
Curto Prazo	Entre grupos	4.030	2	2.015	6.125	.003
	Dentro dos grupos	32.241	98	.329		
	Total	36.271	100			
Desconfiança	Entre grupos	4.141	2	2.070	2.285	.107
	Dentro dos grupos	89.688	99	.906		
	Total	93.828	101			
Incerteza	Entre grupos	10.339	2	5.170	4.754	.011
	Dentro dos grupos	107.649	99	1.087		
	Total	117.988	101			
Erosão	Entre grupos	.446	2	.223	.186	.831
	Dentro dos grupos	119.090	99	1.203		
	Total	119.537	101			

Depois de analisados os resultados do teste à homogeneidade e normalidade das variâncias, pela análise da tabela 23 encontramos assinalado a azul **diferenças estatisticamente significativas** ($p < 5\%$) entre:

- O tipo de vínculo e o CP do Tipo Transaccional ($p=0,000$) e nas suas características Desempenho Limitado ($p=0,000$) e Curto Prazo ($p=0,003$);
- E na característica Incerteza ($p=0,011$), do tipo de Contrato Transicional.

Estatisticamente isto significa que se rejeita a hipótese da média ser igual para todas as categorias de vínculo, logo verificam-se diferenças significativas. Para os restantes tipos de contrato e características as diferenças observadas **não são estatisticamente significativas** ($p < 5\%$), apesar de apresentarem ligeiras variações com o tipo de vínculo.

H1: quanto maior a estabilidade contratual legal maior a probabilidade de uma relação transaccional do indivíduo com a organização.

- Os resultados permitem afirmar que não se verifica a H1 uma vez que, os indivíduos com maior estabilidade contratual legal, portanto os de vínculo efectivo, são os que menos estabelecem ligações transaccionais, conforme os valores médios e não são influenciados significativamente por este CP (Tabela 35, Apêndice V). Em contrapartida, os profissionais PS, associados a uma menor estabilidade contratual, são os que mais percebem este tipo de relação nas suas características Desempenho Limitado e Curto Prazo. Por outro lado, verificamos que a característica Incerteza do CP Transicional é influenciada pelo tipo de vínculo a termo, igualmente associado a uma menor estabilidade contratual.

Os resultados evidenciam que **os profissionais PS são os que mais percebem relações transaccionais com as organizações**, sendo o único caso em que o tipo de vínculo tem influência significativa sobre a formação do CP. Esta constatação vem confirmar o que vários autores já concluíram anteriormente: os indivíduos com menor estabilidade contratual legal

tendem a assentar a sua ligação psicológica com a organização no campo económico e não no emocional (Handy, 1992; Rousseau, 1995; Millward & Hopkins, 1998; Millward & Brewerton, 1999; Kóvacs, 2005; Chambel & Castanheira, 2006; De Cuyper & De Witte, 2006).

Verificamos na actualidade uma tendência crescente pelas organizações para este tipo de contratação (a par das contratações a termo) e a uma redução dos vínculos efectivos (Bilhim, 2002). Em consequência, assistimos a mudanças nas ligações psicológicas dos indivíduos. A literatura evidencia que as relações transaccionais estão a aumentar invertendo a tendência passada para o estabelecimento de CP do tipo relacional (Rousseau, 1995, Rousseau & Wade-Benzoni, 1995).

Apesar de os resultados confirmarem a teoria, entendemos que a grande diferença em relação ao passado é que estas ligações transaccionais são desenvolvidas em cenários de maior instabilidade, quer do ponto de vista do contexto económico quer do ponto de vista da durabilidade cada vez menor dos vínculos.

Neste sentido, estes resultados podem ser motivados por um lado, pela (1) natureza do vínculo e sua duração e por outro lado, pelas (2) reduzidas expectativas desenvolvidas por estes profissionais.

(1) Relativamente ao primeiro motivo, é provável que a relação de foro comercial deste tipo de vínculo associada a uma contribuição de curto prazo faça com que o desempenho dos profissionais PS seja limitado às tarefas para as quais estão a ser pagos. Isto é, estes cumprem com as suas obrigações contratuais durante o período estipulado, em troca de um honorário pelo desempenho prestado. Em consequência, não há lugar a comportamentos extra-papel e à obrigatoriedade de uma lealdade futura para com a organização, contrariamente aos trabalhadores com vínculo efectivo (Robinson *et al*, 1994; Hall & Moss, 1998). Os efectivos tendem a expandir o seu desempenho para além das tarefas estipuladas, sendo alvo de maiores investimentos pela organização, o que gera maior proximidade e reciprocidade na relação psicológica (Rousseau, 1995). Nesta óptica, supõe-se que os PS encaram a organização apenas como um recurso económico não lhe facultando investimentos pessoais. Contudo, de acordo com Filho (2008) ainda que não tenham um vínculo de subordinação, estes profissionais têm direitos e deveres a cumprir, não invalidando que sejam abrangidas pelo dever de honestidade do princípio de boa fé entre ambas as partes. Há, pelo menos, uma obrigatoriedade normativa de lealdade circunstancial.

(2) Por outro lado, uma outra justificação plausível para este resultado é as reduzidas expectativas desenvolvidas por estes profissionais. Segundo vários autores como Levinson *et. al.*, 1962; Schein, 1972; Rousseau, 1990; Millward & Brewerton, 1999; Siqueira, 2004 e Filho, 2008, sendo o CP uma ligação que assenta em expectativas e obrigações que vão sendo criadas ao longo do tempo, neste caso é provável que não haja oportunidade para o desenvolvimento de expectativas elevadas com a organização, porque não se perspectiva uma continuidade na relação após o termo da actividade ou projecto. A convergência de interesses entre as partes é de reduzida duração. Assim, por ser uma relação provisória e de baixas perspectivas futuras estes profissionais tendem a direccionar a sua ligação psicológica para o mero cumprimento das obrigações legais e económicas. No entanto, não invalida que não possam desenvolver a par desta ligação económica uma ligação afectiva por exemplo, com a função ou projecto. Na perspectiva de Filho (2008), o CP está implícito também na prestação de serviços, dado que o prestador não perde a condição de ser humano com direitos e deveres perante a organização que toma os seus serviços. Existe uma relação com troca de interesses.

Por outro lado, um outro resultado expressivo apurado na verificação da H1 foi o de que a característica incerteza do Contrato Transicional, é influenciada significativamente pelo tipo de vínculo a termo, associado a uma menor estabilidade contratual legal. Estes profissionais, apesar de não estabelecerem uma ligação psicológica de natureza transicional⁵ com a organização, desenvolvem com a mesma um sentimento de incerteza.

Encontramos duas possíveis razões: (3) a durabilidade curta deste vínculo e (4) e o carácter provisória deste vínculo se associar simultaneamente a renovações consecutivas.

(3) Os vínculos a termo estão, pela sua natureza legal, associados a durações de curto prazo. É assim provável que esta situação gere sentimentos de incerteza, uma vez que, estes profissionais vivem em circunstâncias de grande dúvida quanto às suas obrigações na organização e compromissos para o futuro. Existe a probabilidade de serem profissionais que iniciaram a sua vida profissional como trabalhadores temporários (na esperança de conseguirem algo melhor no futuro) e que acabam por acumular vários vínculos precários. Existem autores como Castells (1998) e Kovács (2002) que afirmam que uma das características deste tipo de profissionais é a de que podem ser contratados e despedidos de acordo com as necessidades das organizações, com passagens por várias entidades, intercedidas por alguns períodos de inactividade/desemprego. É

⁵ Segundo a literatura não é considerado um verdadeiro CP mas um estado cognitivo que é propício em situações de muita instabilidade.

assim plausível que a junção de todas as experiências de instabilidade de emprego, prolongadas no tempo, possam fazer com que encarem o novo emprego como “mais um” e conduzam a este sentimento de incerteza.

(4) Por outro lado, muitas vezes estes profissionais com vínculos a termo são recrutados pelas organizações para um determinado período e acabam por prolongar a sua permanência através de renovações consecutivas do contrato. Esta situação poderá também explicar o sentimento de incerteza destes profissionais que, acabam por viver na dúvida constante quanto ao seu futuro e a interpretar as intenções da organização como inconsistentes e dúbias (Rousseau, 2000). Por outro lado, podemos considerar que as renovações de contrato acabam por prolongar o tempo de permanência na organização, sendo possível que aumente as expectativas de continuidade dos indivíduos. Em termos funcionais, muitas vezes estes profissionais assumem tarefas e responsabilidades idênticas aos colaboradores considerados permanentes. Consequentemente, consideramos ser possível que se verifique uma orientação do CP destes profissionais para os tipos relacional ou equilibrado (CP semelhante aos profissionais efectivos) concepção confirmada pelos estudos de Millward & Hopkins, 1998; Millward & Brewerton, 1999; Chambel & Castanheira, 2006 e De Cuyper e De Witte, 2006.

Para finalizar, importa ainda realçar que, conforme os valores médios, **os profissionais com vínculos sem termo** (efectivos), são os que menos estabelecem relações transaccionais, ao contrário dos profissionais PS (Tabela 35, Apêndice V). Na verdade, os dados dão conta que não estabelecem qualquer CP tipo com a organização mas uma ligação assente principalmente no Desempenho Dinâmico (característica do contrato equilibrado).

É provável que o clima de instabilidade em que vivemos e o enfraquecimento deste tipo de vínculo estejam na base deste resultado. A ideia de estar efectivo numa organização ser sinónimo de estabilidade começa a diluir-se. Se hoje um profissional é um colaborador permanente amanhã rapidamente poderá passar a periférico ou sair da organização. Há uma redução evidente do valor deste tipo de vínculo dado que, este não se ajusta à realidade laboral actual e às mudanças rápidas dos ciclos económicos. Nesta perspectiva, a ligação estabelecida por estes profissionais parece manifestar-se ao nível do Desempenho Dinâmico. Ou seja, por um lado, é possível que estes profissionais como têm uma permanência longa na organização continuem a desenvolver o seu trabalho normalmente, procurando contribuir para o êxito e objectivos organizacionais sem aspirar algo mais. A estabilidade contratual acaba por gerar acomodação, o que não significa perda de profissionalismo. Por outro lado, é também provável que apesar de

gozarem de uma maior segurança no emprego e de esta já não ser efémera, no intuito de garantirem a sua permanência, estes profissionais procurem manter o que já conquistaram, sem arriscar, investindo no seu contributo para com a organização.

H2: quanto menor a estabilidade contratual legal maior a probabilidade de uma relação relacional ou equilibrada do indivíduo com a organização.

- Não se confirma a H2 dado que não se observa uma relação significativa entre o tipo de vínculo contratual e os tipos de contrato relacional ou equilibrado, bem como todas as suas características. Assim, os resultados mostram que uma maior ou menor estabilidade contratual não tem influência sobre os contratos relacional ou equilibrado. No entanto, de acordo com os valores médios e ainda que as variações sejam ligeiras, constatamos que os profissionais a termo são os que mais estabelecem relações equilibradas e relacionais e pelo contrário, os PS são os que menos percebem este tipo de relação (Tabela 35, Apêndice V).

Os resultados indicam que **a maior ou menor estabilidade contratual legal não tem influência sobre a formação de contratos psicológicos relacionais ou equilibrados**, tipicamente associados, segundo Rousseau (1995, 2000), a formas contratuais de longo prazo, refutando a H2. Daqui depreendemos que existe a mesma probabilidade de tanto os profissionais com vínculos de curto prazo como os profissionais com vínculos de longo prazo poderem estabelecer estes tipos de CP.

Estamos em condições de afirmar que não será o tipo de vínculo contratual que irá influenciar a formação de uma relação equilibrada ou relacional dos indivíduos com a organização mas presumivelmente outros factores de carácter contextual, organizacional e/ou individual.

Este resultado poderá ser justificado pelas seguintes razões: (1) por um lado, pelo facto de assistirmos a uma heterogeneidade e multiplicidade de situações de emprego que coexistem dentro de uma só organização, transformando as relações circunstanciais e individualizadas (2), por outro lado, o corte com o modelo tradicional de trabalho e a perda de importância dos vínculos efectivos (3) e ainda, numa perspectiva individual, pelos objectivos individuais de carreira.

(1) Relativamente ao primeiro motivo provável que aqui apresentamos, como explicitado na análise e interpretação da H1, actualmente há um recurso crescente pelas organizações a contratações de curto prazo e um decréscimo das contratações de longo prazo (Kóvacs, 2006). Esta conjuntura origina a coexistência dentro de uma só organização de múltiplas e heterogéneas situações de emprego (Kóvacs, 2002) que poderão gerar diferentes ou idênticas expectativas da relação psicológica com a organização. É assim possível que a circunstância da relação e as expectativas individuais influenciem a formação de contratos relacionais ou equilibrados e não o tipo de vínculo. Segundo Ferreira (2007) uma das características do CP é que este é um processo subjectivo e individual.

Assim, é possível que numa mesma organização possam existir profissionais com vínculos de curto prazo que venham a estabelecer CP diferentes porque as suas expectativas individuais são distintas. Por exemplo, é provável que alguns destes profissionais, sabendo que a ligação legal é provisória e na expectativa de garantir uma permanência futura, em troca prestem um bom desempenho, assentem nas características de lealdade e comprometimento. Acabam por estabelecer relações equilibradas e/ou relacionais. Ou, é ainda provável que outros profissionais na mesma situação contratual, ao se sentirem como periféricos e de menor valor, limitem o seu contributo apenas ao acordado e desenvolvam ligações psicológicas transaccionais.

Por outro lado, podem existir casos de profissionais com vínculos distintos que desenvolvam o mesmo tipo de ligação psicológica. Por exemplo, numa mesma organização podem existir profissionais com vínculos de curto prazo a executar as mesmas tarefas que os de vínculo de longo prazo, em que ambos venham a estabelecer uma ligação emocional ou equilibrada. É provável que os profissionais com vínculos de curto prazo desenvolvam esta ligação por sentirem que estão a ser envolvidos na organização e nas funções, tal como os profissionais com vínculos de longo prazo, e que estes últimos continuem a investir o mesmo esforço pessoal pelo sentimento de lealdade e afeição.

É desta forma que, partilhando a ideia dos autores Shore & Tetrick (1994) e Farmer & Fedor (1999), depreendemos que estas ligações são cada vez mais circunstanciais e individualizadas, não obedecendo ao padrão tipo da perspectiva tradicional: profissionais efectivos estabelecem CP transaccionais e profissionais a termo CP relacionais (Rousseau & Parks, 1993).

(2) Como já referido na análise da H1, assistimos actualmente a uma quebra do padrão de emprego estável, em prol de empregos instáveis, que passam a vigorar no mercado de trabalho e

na vida dos indivíduos (Bilhim, 2002; Kóvacs, 2006). Segundo os resultados, um outro motivo que nos parece plausível para a inexistência de relação entre o tipo de vínculo e os contratos relacionais e equilibrados poderá ser a consequente perda de importância dos vínculos efectivos, face a estas novas formas de emprego instáveis, que originam mais relações transaccionais e menos relacionais (Robinson *et. al.*, 1994; Hall & Moss, 1998). A ideia de estar efectivo numa organização ser sinónimo de estabilidade começa a diluir-se. Se hoje um profissional é um colaborador permanente amanhã rapidamente poderá passar a periférico ou sair da organização. Há uma redução evidente do valor deste tipo de vínculo dado que já não existem empregos para toda a vida. Nesta óptica, apesar de estes profissionais gozarem de uma maior segurança legal no emprego devem continuar a executar com êxito o seu desempenho para assegurar a sua permanência.

(3) Actualmente, há uma maior lógica de mercado e de empregabilidade no interior das organizações, devido à responsabilidade de cada profissional em gerir a sua própria carreira. Conforme os resultados podemos depreender que independentemente dos indivíduos deterem um vínculo mais ou menos estável o que poderá determinar a ligação psicológica com a organização são os seus objectivos/motivações individuais de carreira. A literatura evidencia que o incremento das relações contratuais de curta duração e o enfraquecimento dos vínculos efectivos vêm responsabilizar o indivíduo pela sua própria carreira. Estes passam a ser responsáveis por reinventar a própria carreira e têm de estar preparados para constantes redefinições da mesma, procurando ampliar as suas competências, como garantia de empregabilidade interna e externa (Camara, *et. al.*, 1997). Nesta lógica, a trajectória que cada um pretende seguir, ou seja, os objectivos e as estratégias de carreira, é que poderão influenciar a formação do CP. Por exemplo, o mesmo tipo de vínculo, supondo a termo, poderá conduzir a situações e objectivos de carreira distintos. Por um lado, esta situação contratual poderá motivar o indivíduo a procurar oportunidades de desenvolvimento de carreira na actual função, desenvolvendo uma ligação relacional. Com esta estratégia pessoal, terminaram com a continuidade de um espiral de precariedade e com a passagem por várias organizações em pouco tempo. Por outro lado, é também plausível que existam indivíduos que se sintam menos incomodados com a menor estabilidade do contrato, encarando a passagem por várias organizações e funções como forma de acumular experiências, ganhar empregabilidade e *networking*, desenvolvendo uma ligação psicológica equilibrada.

Conclusão geral:

Em síntese, os resultados dão conta que são os indivíduos com menor estabilidade contratual legal, mais concretamente os PS, os que mais percebem relações transaccionais com a organização, nas suas características Desempenho Limitado e Curto Prazo. Este é o único caso observado em que o tipo de vínculo tem influência significativa na formação do CP. Por outro lado, verifica-se que a característica Incerteza do CP Transicional é influenciada pelo tipo de vínculo a termo, igualmente associado a uma menor estabilidade contratual. Não se confirma assim a H1 dado que os indivíduos com maior estabilidade contratual legal (vínculo efectivo) não assinalam relações significativas com este tipo de CP e, atendendo aos valores médios, são os que menos estabelecem esta ligação (Tabela 35, Apêndice V). Por outro lado, não se verifica qualquer relação significativa entre o vínculo contratual e os tipos de CP relacional ou equilibrado, bem como com todas as suas características, pelo que não se verifica a H2. A maior ou menor estabilidade contratual aparenta não ter influência significativa no desenvolvimento destas ligações.

4.2. Relação do Contrato Psicológico com o Empenhamento na Carreira e o *Commitment* Organizacional

Neste segundo ponto propomo-nos a analisar a seguinte problemática de investigação:

Problema 2 – O Contrato Psicológico das pessoas está directamente relacionado com o Empenhamento na Carreira ou com o *Commitment* Organizacional? O que distingue esta relação?

O Problema 2 remete para um outro objectivo central da investigação: analisar se o CP das pessoas está directamente relacionado com o EC ou com o CO e o que poderá distinguir esta relação. Levantam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- H3: o nível de empenhamento na carreira relaciona-se com o tipo de contrato psicológico do indivíduo com a organização.
- H4: o nível de *commitment* organizacional relaciona-se com o tipo de contrato psicológico do indivíduo com a organização.

Numa primeira abordagem será apresentada a análise da relação entre o EC e o tipo de CP e em seguida, a análise da relação entre o CO e o CP.

H3: O nível de empenhamento na carreira relaciona-se com o tipo de contrato psicológico do indivíduo com a organização.

Para a aplicação do coeficiente de *Pearson* é necessário verificar a normalidade das distribuições para todas as variáveis relacionadas com o teste K-S. O pressuposto da normalidade não se verifica para a maioria das variáveis relativas ao EC (Tabela 36, Apêndice VI), que serão cruzadas com as variáveis relativas ao tipo de contrato, pelo que optámos por utilizar o coeficiente de correlação de *Spearman*. Apresentamos em seguida as correlações apuradas entre os tipos de CP e suas características, com as dimensões do EC (Tabela 24):

Tabela 24 – Resultados da Correlação de *Spearman* referentes às Escalas Contrato Psicológico e Empenhamento na Carreira

		EMPENHAMENTO NA CARREIRA	Relativamente ao Trabalho	À criação de redes de contacto	À procura de aconselhamento	Relacionamentos com as chefias
CONTRATO PSICOLÓGICO	Coef. Correlação	.546(**)	.358(**)	.372(**)	.317(**)	.550(**)
	Valor de prova	.000	.001	.001	.004	.000
	N	77	81	79	81	79
Equilibrado	Coef. Correlação	.557(**)	.474(**)	.269(*)	.326(**)	.445(**)
	Valor de prova	.000	.000	.013	.002	.000
	N	80	89	85	89	84
Relacional	Coef. Correlação	.344(**)	.319(**)	.010	.330(**)	.403(**)
	Valor de prova	.001	.002	.925	.001	.000
	N	88	94	93	95	91
Transaccional	Coef. Correlação	.143	.010	.203	.092	.150
	Valor de prova	.182	.923	.050	.368	.155
	N	88	96	94	97	92
Transicional	Coef. Correlação	.022	-.157	.271(**)	-.066	.032
	Valor de prova	.834	.118	.007	.514	.755
	N	90	100	97	101	95
Empregabilidade Externa	Coef. Correlação	.494(**)	.346(**)	.348(**)	.322(**)	.509(**)
	Valor de prova	.000	.001	.001	.001	.000
	N	85	95	92	96	90
Desenvolvimento Interno	Coef. Correlação	.374(**)	.382(**)	.103	.209(*)	.256(*)
	Valor de prova	.000	.000	.330	.042	.015
	N	85	94	91	95	90
Desempenho Dinâmico	Coef. Correlação	.528(**)	.468(**)	.219(*)	.330(**)	.353(**)
	Valor de prova	.000	.000	.032	.001	.000
	N	90	100	96	100	94
Lealdade	Coef. Correlação	.481(**)	.314(**)	.213(*)	.370(**)	.418(**)
	Valor de prova	.000	.002	.038	.000	.000
	N	89	99	96	100	94
Estabilidade	Coef. Correlação	.213(*)	.289(**)	-.100	.231(*)	.302(**)
	Valor de prova	.045	.004	.336	.024	.003
	N	89	95	94	96	92
Desempenho Limitado	Coef. Correlação	.178	.032	.179	.080	.245(*)
	Valor de prova	.098	.757	.084	.438	.019
	N	88	96	94	97	92
Curto Prazo	Coef. Correlação	.046	-.022	.178	.051	.018
	Valor de prova	.670	.829	.082	.616	.863
	N	89	99	96	100	94
Desconfiança	Coef. Correlação	.110	-.052	.216(*)	-.006	.131
	Valor de prova	.301	.607	.034	.956	.204
	N	90	100	97	101	95
Incerteza	Coef. Correlação	.017	-.195	.237(*)	-.011	.062
	Valor de prova	.874	.052	.019	.913	.551
	N	90	100	97	101	95
Erosão	Coef. Correlação	-.051	-.139	.201(*)	-.116	-.082
	Valor de prova	.636	.169	.048	.249	.432
	N	90	100	97	101	95

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

Em seguida, podemos verificar as correlações apuradas entre os tipos de CP e suas características, com as dimensões do EC e respectivos comportamentos individuais de GC:

Tabela 25 – Resultados da Correlação de Spearman referentes aos Tipos de Contrato Psicológico e suas características e os Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira

		Envolvimento no Trabalho	Desenvolvimento de Competências	Networking (criação de redes de contacto)	Desenvolvimento de Oportunidades	Mentoria	Networking (procura de aconselhamento)	Auto-nomeação	Insinuação
CONTRATO PSICOLÓGICO	Coef. Correlação	.243(*)	.410(**)	.382(**)	.348(**)	.279(*)	.305(**)	.537(**)	.424(**)
	Valor de prova	.029	.000	.000	.002	.012	.006	.000	.000
	N	81	81	80	80	81	81	80	80
Equilibrado	Coef. Correlação	.427(**)	.408(**)	.309(**)	.184	.333(**)	.241(*)	.496(**)	.280(**)
	Valor de prova	.000	.000	.004	.088	.001	.023	.000	.009
	N	89	89	87	87	89	89	87	86
Relacional	Coef. Correlação	.258(*)	.260(*)	.080	-.086	.340(**)	.180	.404(**)	.349(**)
	Valor de prova	.012	.011	.445	.409	.001	.082	.000	.001
	N	94	94	94	94	95	95	92	94
Transaccional	Coef. Correlação	-.089	.139	.204(*)	.160	.028	.148	.154	.169
	Valor de prova	.389	.176	.048	.120	.784	.147	.137	.103
	N	96	96	95	96	97	97	95	94
Transicional	Coef. Correlação	-.155	-.093	.172	.379(**)	-.138	.122	-.005	.025
	Valor de prova	.123	.359	.088	.000	.169	.224	.960	.810
	N	100	100	99	99	101	101	98	98
Empregabilidade	Coef. Correlação	.339(**)	.262(*)	.383(**)	.236(*)	.302(**)	.256(*)	.550(**)	.371(**)
Externa	Valor de prova	.001	.010	.000	.022	.003	.012	.000	.000
	N	95	95	94	94	96	96	93	93
Desenvolvimento	Coef. Correlação	.363(**)	.311(**)	.109	.089	.220(*)	.149	.273(**)	.184
Interno	Valor de prova	.000	.002	.297	.397	.032	.150	.008	.080
	N	94	94	93	93	95	95	93	92
Desempenho	Coef. Correlação	.300(**)	.487(**)	.237(*)	.178	.347(**)	.211(*)	.402(**)	.208(*)
Dinâmico	Valor de prova	.002	.000	.019	.079	.000	.036	.000	.041
	N	100	100	98	98	100	100	97	97
Lealdade	Coef. Correlação	.241(*)	.301(**)	.262(**)	.108	.346(**)	.310(**)	.496(**)	.274(**)
	Valor de prova	.016	.002	.009	.290	.000	.002	.000	.007
	N	99	99	98	98	100	100	97	97
Estabilidade	Coef. Correlação	.243(*)	.214(*)	-.028	-.176	.258(*)	.060	.257(*)	.310(**)
	Valor de prova	.018	.038	.787	.087	.011	.558	.013	.002
	N	95	95	95	95	96	96	93	95
Desempenho	Coef. Correlação	-.090	.165	.192	.118	.024	.104	.236(*)	.262(*)
Limitado	Valor de prova	.384	.109	.062	.251	.815	.311	.021	.011
	N	96	96	95	96	97	97	95	94
Curto Prazo	Coef. Correlação	-.026	.022	.169	.141	-.005	.132	.026	.053
	Valor de prova	.800	.832	.095	.165	.963	.192	.804	.605
	N	99	99	98	98	100	100	97	97
Desconfiança	Coef. Correlação	-.051	-.038	.121	.345(**)	-.065	.136	.105	.075
	Valor de prova	.616	.710	.233	.000	.519	.175	.304	.461
	N	100	100	99	99	101	101	98	98
Incerteza	Coef. Correlação	-.171	-.123	.176	.287(**)	-.096	.166	-.005	.083
	Valor de prova	.089	.224	.081	.004	.338	.097	.964	.415
	N	100	100	99	99	101	101	98	98
Erosão	Coef. Correlação	-.156	-.072	.110	.314(**)	-.167	.075	-.082	-.076
	Valor de prova	.122	.477	.277	.002	.095	.458	.422	.457
	N	100	100	99	99	101	101	98	98

* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Analisando os resultados das correlações evidenciadas a azul nas tabelas 24 e 25, verificam-se **relações estatisticamente significativas** ($p < 5\%$) nos seguintes casos:

- CP – observa-se a existência de uma correlação forte entre o EC geral ($r=0,546$), suas dimensões e respectivos comportamentos individuais de GC e o CP geral ($0,317 > r < 0,550$);
- CP Equilibrado – existe correlação entre o EC geral ($r=0,557$), suas dimensões e respectivos comportamentos individuais de GC e o CP Equilibrado, sendo que esta interdependência é mais forte nas dimensões Relativamente ao Trabalho ($r=0,474$) e Relacionamento com as Chefias ($r=0,445$) e respectivos comportamentos individuais de GC.
- CP Relacional – observa-se a existência de correlação entre o EC geral ($r=0,344$), suas dimensões e respectivos comportamentos individuais de GC e o CP Relacional, à exceção da dimensão Criação de redes de contacto ($r=0,010$). Esta associação é mais expressiva na dimensão Relacionamento com as Chefias ($r=0,403$) e respectivos comportamentos.
- CP Transicional – verifica-se que apenas a dimensão de EC À criação de redes de contacto ($r=0,271$) e o respectivo comportamento de Desenvolvimento de Oportunidades ($r=0,379$) apresentam uma forte correlação com o CP Transicional.
- CP Transaccional – verifica-se que apenas os comportamentos individuais de GC de Auto-nomeação ($r=0,236$) e de Insinuação ($r=0,262$) da dimensão Relacionamento com as Chefias apresentam uma correlação normal com o CP Transaccional.

➤ Os resultados evidenciam uma **forte correlação entre o EC e o CP, pois para as relações assinaladas quem apresenta maior nível de EC apresenta maior CP do indivíduo com a organização**. O EC e a consequente utilização de determinados comportamentos/estratégias para alcançar os objectivos individuais de carreira, estão mais associados aos contratos do tipo Relacional e Equilibrado sendo mais fortemente expressivo no CP Equilibrado. Exceptuam-se os tipos de Contrato Transaccional e Transicional que não apresentam correlação com o EC, apesar de se verificar casos de utilização de comportamentos individuais de GC. Com os vários níveis de significância

inferiores a 0,01 em várias correlações, é inquestionável a relação existente entre o EC e o CP. A H3 é assim verificada.

A literatura sobre estes dois conceitos referencia a sua relação com o facto de o EC ser um dos factores de natureza individual que influencia a formação do CP. Por outras palavras, segundo Ferreira, (2007) o EC pode influenciar a forma como o indivíduo interpreta as suas obrigações e as obrigações da organização bem como a sua lealdade. Na perspectiva de Rousseau (1997), o EC é actualmente o melhor indicador da relação indivíduo/organização. A tradicional lealdade para com a organização tende a ser transferida para uma lealdade à carreira (Carson & Bedeian, 1994) e o CP tende a ser estabelecido para com o próprio indivíduo (Hall & Mirvis, 1996). Relativamente ao tipo de CP, a literatura evidencia que nos próprios conteúdos do CP podem ser encontradas obrigações ou expectativas relacionadas com a GC que determinam o seu tipo mais transaccional ou mais relacional (Rousseau, 1989 e 1995; Anderson & Schalk, 1998). No entanto, não especifica em que tipos de CP o EC é mais evidente e que tipo de comportamentos são adoptados pelos indivíduos na GC, sendo uma área ainda pouco analisada.

Segundo a bibliografia, os profissionais com maior EC evidenciam elevado envolvimento com a carreira (Hall, 1971; Carson; Carson, Lanford & Roe, 1997) o que implica o desenvolvimento e prossecução de determinados objectivos de carreira (Colarelli & Bisgop, 1990; Goulet & Singh, 2002), ou seja a escolha intencional de uma trajectória de carreira (Borges - Andrade, 1994). De acordo com os resultados do presente estudo, em função da relação psicológica estabelecida com a organização o nível de EC é variável, isto é, traduz-se na utilização de determinados comportamentos individuais de GC. Por outro lado, como iremos constatar pelos resultados, estes comportamentos podem também variar dentro da mesma relação psicológica, em função das expectativas e obrigações percebidas, segundo o modelo proposto por Rousseau (2000).

Assim, os resultados dão conta que os maiores níveis de EC incidem nas relações psicológicas de tipo (1) Equilibrado e (2) Relacional, sendo mais expressivo no CP Equilibrado. Ao contrário dos contratos de tipo Transaccional e Transicional, nestes tipos de CP é notória a existência de expectativas de GC nos seus conteúdos. Apresentamos em seguida os comportamentos individuais de GC mais adoptados pelos profissionais que estabelecem estas ligações, e as motivações que consideramos prováveis.

(1) Os indivíduos que estabelecem CP do tipo Equilibrado tendem a adoptar todas as estratégias de GC com maior incidência nas dimensões Relativamente ao Trabalho e Relacionamento com as Chefias. Por outro lado, os comportamentos adoptados no contexto desta ligação psicológica parecem também variar em função das expectativas e obrigações percebidas da relação. Nesta óptica, verifica-se que os indivíduos procuram nesta relação oportunidades de desenvolvimento da carreira tanto no exterior como no interior da organização.

Os que procuram oportunidades de carreira no exterior são os que assentam a sua relação psicológica em expectativas de Empregabilidade Externa. Os indivíduos com esta expectativa adoptam todos os comportamentos individuais de GC com maior incidência no comportamento de auto-nomeação ($r=550$) da dimensão Relacionamento com as Chefias. É provável que estes profissionais procurem na actual organização assumir, por auto-iniciativa, tarefas de maior responsabilidade e que não são do seu domínio, através do desempenho de novas e mais desafiantes funções, com o objectivo de elevarem as suas competências e a sua empregabilidade. Desta forma, adoptam comportamentos de auto-nomeação junto da chefia dando-lhes a conhecer as suas qualidades, aspirações e objectivos de carreira (Gould & Penley, 1984; Aryee *et.al.*, 1996; Lau & Pang, 2000). Através deste comportamento os indivíduos, ao assumirem maior responsabilidade, em simultâneo desenvolvem competências que no futuro lhes poderão alargar as alternativas de carreira e ajudar na reconquista do mercado de trabalho. Em suma, ganham empregabilidade externa, capacidade referenciada pela literatura como de elevada importância em ambientes cada vez mais instáveis (Chanlat, 1995), onde a probabilidade de uma relação contratual segura, leal e duradoura (Smithson & Lewis, 2000; Guest, 2004) é cada vez menor. Segundo Drucker (1994) hoje a troca da relação baseia-se na viabilização da empregabilidade em troca do empenhamento do trabalhador. Importa ainda realçar que apesar da auto-nomeação ser o comportamento individual mais adoptada como oportunidade de desenvolvimento de Empregabilidade Externa, os indivíduos com esta expectativa accionam também as restantes estratégias de GC. Provavelmente, acreditam que todas elas têm efeitos na sua empregabilidade.

Por outro lado, os indivíduos que procuram oportunidades de carreira no **interior** da organização assentam o seu CP Equilibrado em expectativas de Desenvolvimento Interno (desenvolvimento de competências úteis para a organização) e Desempenho Dinâmico (bom desempenho no alcance dos objectivos organizacionais). Os resultados demonstram que tendem a assumir essencialmente comportamentos individuais de GC Relativamente ao Trabalho. É plausível que estes indivíduos sigam esta estratégia por encontrarem maiores oportunidades de

carreira na actual organização do que em outras, procurando focalizar todo o seu envolvimento na actual função e organização. São, segundo o modelo de Bastos (2000), os designados Cosmopolita-Localista - profissionais com alto comprometimento com a carreira e organização. Assim, os que esperam Desenvolvimento Interno adoptam sobretudo comportamentos de Envolvimento no Trabalho ($r=0,363$), excluindo por completo a procura de Redes de Contacto. Os resultados evidenciam ainda que na expectativa de conseguirem oportunidades de desenvolvimento interno da carreira, procurem assumir comportamentos que provem o seu envolvimento e dedicação no trabalho tais como, trabalhar horas extra, trabalhar mais do que o necessário, levar trabalho para casa, entre outros. Ou seja, apostam no desenvolvimento interno da sua carreira, exercendo elevados esforços de desempenho. Por outro lado, os que assentam a sua relação numa base de Desempenho Dinâmico assumem principalmente estratégias de Desenvolvimento de Competências ($r=0,487$). Para conseguirem um desempenho eficiente no alcance dos objectivos organizacionais procuram continuamente desenvolver competências importantes para o actual departamento e/ou que venham a ser necessárias em futuras posições de carreira. Isto é, procuram trazer valor acrescentado para a organização, apostando na melhoria contínua das suas competências, que lhes poderão abrir portas a novas oportunidades de carreira futuras (Aryee & Tan, 1992; Aryee *et. al.*, 1994).

(2) Relativamente à relação existente entre o CP Relacional e o EC, verifica-se que os indivíduos que estabelecem este tipo de ligação tendem a assumir quase a totalidade das estratégias de GC, com maior incidência na dimensão Relacionamento com as Chefias. Excluem a estratégia Criação de Redes de Contacto. Estes resultados indiciam a intenção do indivíduo permanecer na organização actual, procurando desenvolver a sua carreira internamente.

Analisando as expectativas em que assenta esta ligação psicológica, constata-se que os indivíduos que actuam numa base de Lealdade seguem sobretudo a estratégia de Auto-nomeação. É provável que estes indivíduos tenham como interesse de carreira ocupar posições de maior responsabilidade e visibilidade na organização (Hall, 1976; 2002) e Driver, 1994). Nesta perspectiva, procurando concretizar este interesse individual defendem e protegem os interesses da organização, adoptando como estratégia de carreira a auto-nomeação junto da chefia. Procuram transmitir à chefia os seus objectivos de carreira, o seu potencial e capacidade para assumir tarefas de elevada responsabilidade (Gould & Penley, 1984; Aryee *et. al.*, 1996; Lau & Pang, 2000) para alcançarem maior visibilidade e poder.

Por outro lado, os indivíduos que detêm expectativas de Estabilidade assumem com maior frequência comportamentos de Insinuação. Segundo os resultados, estes indivíduos desenvolvem o sentimento de moral de obrigação de permanecer e de não abandonar organização. Pela segurança no emprego por ela proporcionada, procuram desenvolver a sua carreira internamente através de comportamentos de insinuação (Rousseau, 2000). Ou seja, procuram influenciar o superior hierárquico, por exemplo, com elogios, conformidade de opinião, escolha dos mesmos hábitos, como forma de atingir o seu objectivo de carreira (Gould & Penley, 1984). Provavelmente, aspiram o sucesso na carreira pela via da progressão hierárquica (Gadrey, 1991), tal como no passado, sendo essa progressão possível apenas por grupos dominantes (Chanlat, 1995). Em suma, estes indivíduos como apreciam a segurança no emprego (Eneroth & Larson, 1996), procuram influenciar a chefia, que representa um centro de decisão. Por outro lado, de salientar que não adoptam o comportamento Criação de Redes provavelmente, devido à intenção do indivíduo em permanecer na organização actual.

No que respeita aos tipos de CP (3) Transaccional e (4) Transicional, verificamos que não apresentam correlação com o EC. Contudo, apesar do menor envolvimento com a carreira verifica-se alguns casos de utilização de comportamentos individuais de GC.

(3) Para o tipo de Contrato Transaccional apenas os indivíduos que assentam a sua ligação numa base de Desempenho Limitado revelam no conteúdo do seu CP preocupação com a GC com comportamentos de Relacionamento com as Chefias de auto-nomeação (Gould & Penley, 1984; Aryee *et.al.*, 1996; Lau & Pang, 2000) e insinuação (Gould & Penley, 1984; Aruee, *et.al.*, 1996).

É provável que apesar de não serem profissionais empenhados na sua carreira adoptem esta estratégia devido à instabilidade do mercado de trabalho e das relações contratuais (Kóvacs, 2006), isto é, por necessidade de manter o actual emprego. Por outro lado, ao adoptarem estratégias focadas nas chefias demonstram intenção em continuar e permanecer na presente organização. Assim, os indivíduos que assentam a sua ligação em expectativas e obrigações de desempenho limitado às tarefas para as quais estão a ser pagos, tendem a influenciar os superiores hierárquicos para atingirem os seus objectivos individuais de carreira com comportamentos de auto-nomeação (assumir tarefas que não são da sua esfera de responsabilidade e de elevado nível de dificuldade) e de insinuação (elogios, conformidade de opinião, adoptar os mesmos hábitos da chefia).

É possível que esta intenção de permanência e de conquista de oportunidades internas de carreira esteja associada a profissionais que não têm opções de emprego no mercado de trabalho pelas baixas ofertas, pela falta de qualidade das ofertas ou pelas competências individuais não serem valorizadas no mercado de trabalho (Caetano & Vala, 1994). Em suma, estes indivíduos por falta de alternativas externas e estando o seu desempenho limitado procuram oportunidades de carreira na presente organização.

(4) No que respeita ao CP Transicional os resultados dão conta que os indivíduos tendem a assumir o comportamento de GC de Desenvolvimento de Oportunidades, da dimensão Criação de Redes de Contacto. Este comportamento é adoptado em qualquer das expectativas e obrigações, que poderá fundamentar a base de troca desta relação (desconfiança, incerteza e erosão).

Este é um tipo de ligação psicológica que se caracteriza por sentimentos de desconfiança, incerteza e fracas perspectivas de continuidade futura (Rousseau, 1995; Cunha *et. al.*, 2006). Nesta óptica, assentando esta relação em expectativas de desconfiança, incerteza e erosão, os resultados revelam que os indivíduos adoptam a estratégia de alargamento das suas oportunidades de carreira, estabelecendo uma rede de contactos com pessoas influentes na sua área de trabalho, quer no interior quer no exterior da organização, e que lhes permita o acesso a trabalhos desafiantes (Aryee *et.al.*, 1996). Assim, é provável que estes profissionais face à relação ténue e à escassez de alternativas no mercado procurem estar informados sobre oportunidades, procurem tornar o seu trabalho visível através da rede de contactos e alarguem o seu *networking*. Com esta atitude os indivíduos poderão ter acesso a oportunidades de emprego interessantes e pouco divulgadas, receber informações e orientações importantes para o desenvolvimento e GC e poderão ser recomendados por outras pessoas para uma vaga de emprego específica (Gould & Penley, 1984; Lau & Pang, 2000; Forret & Dougherty, 2001).

À semelhança do CP Transaccional, este comportamento individual de GC não reflecte empenhamento na mesma mas um estado de necessidade, neste caso a necessidade de reconquistar emprego no exterior ou interior da organização. Estes indivíduos, quando não têm alternativas internas procuram oportunidades de carreira no exterior organização.

Em suma, os resultados demonstram que há uma forte correlação entre o EC e o CP, e que o nível de EC e os comportamentos individuais de GC variam em função do tipo de relação psicológica e das expectativas e obrigações percebidas da relação. Os dados revelam que esta

correlação é mais significativa nos CP do tipo Relacional e Equilibrado sendo mais fortemente expressivo no CP Equilibrado. Exceptuam-se os tipos de Contrato Transaccional e Transicional que não apresentam correlação com o EC, apesar de se verificar casos de desenvolvimento de comportamentos individuais de GC.

Apresenta-se e, seguida a análise da relação entre o CO e o CP, através da seguinte hipótese de investigação:

H4: o nível de *commitment* organizacional relaciona-se com o tipo de contrato psicológico do indivíduo com a organização.

O pressuposto da normalidade não se verifica para as variáveis relativas ao CO (Tabela 37, Apêndice VI), que serão cruzadas com as variáveis relativas ao tipo de contrato, pelo que deve utilizar-se o coeficiente de correlação de *Spearman*.

Analisando os resultados das correlações evidenciadas na tabela 26 a azul verificam-se **relações estatisticamente significativas, quer positivas quer negativas, entre o CP e o CO.**

Tabela 26 – Resultados da Correlação de *Spearman* referentes às Escalas Contrato Psicológico e *Commitment* Organizacional

		Commitment Organizacional	Afectiva	Instrumental	Normativa
CONTRATO PSICOLÓGICO	Coef. Correlação	.221	.055	.184	.226(*)
	Valor de prova	.052	.628	.104	.041
	N	78	81	79	82
Equilibrado	Coef. Correlação	.373(**)	.324(**)	.384(**)	.123
	Valor de prova	.000	.002	.000	.254
	N	84	88	87	88
Relacional	Coef. Correlação	.591(**)	.458(**)	.545(**)	.302(**)
	Valor de prova	.000	.000	.000	.003
	N	91	95	92	96
Transaccional	Coef. Correlação	-.019	-.192	-.104	.080
	Valor de prova	.857	.061	.317	.439
	N	91	96	94	96
Transicional	Coef. Correlação	-.484(**)	-.501(**)	-.471(**)	-.070
	Valor de prova	.000	.000	.000	.491
	N	95	100	98	100
Empregabilidade Externa	Coef. Correlação	.168	.130	.178	.089
	Valor de prova	.111	.209	.087	.390
	N	91	95	94	95
Desenvolvimento Interno	Coef. Correlação	.448(**)	.404(**)	.405(**)	.154
	Valor de prova	.000	.000	.000	.138
	N	89	94	92	94
Desempenho Dinâmico	Coef. Correlação	.326(**)	.344(**)	.354(**)	.064
	Valor de prova	.001	.000	.000	.531
	N	94	99	97	99
Lealdade	Coef. Correlação	.331(**)	.264(**)	.327(**)	.171
	Valor de prova	.001	.008	.001	.090
	N	94	99	97	99
Estabilidade	Coef. Correlação	.576(**)	.460(**)	.547(**)	.273(**)
	Valor de prova	.000	.000	.000	.007
	N	92	96	93	97
Desempenho Limitado	Coef. Correlação	.119	-.155	.069	.214(*)
	Valor de prova	.261	.132	.509	.036
	N	91	96	94	96
Curto Prazo	Coef. Correlação	-.208(*)	-.207(*)	-.298(**)	-.129
	Valor de prova	.044	.040	.003	.203
	N	94	99	97	99
Desconfiança	Coef. Correlação	-.310(**)	-.332(**)	-.317(**)	-.009
	Valor de prova	.002	.001	.001	.931
	N	95	100	98	100
Incerteza	Coef. Correlação	-.373(**)	-.474(**)	-.377(**)	.043
	Valor de prova	.000	.000	.000	.672
	N	95	100	98	100
Erosão	Coef. Correlação	-.514(**)	-.458(**)	-.472(**)	-.194
	Valor de prova	.000	.000	.000	.053
	N	95	100	98	100

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

Verifica-se uma relação **positiva** estatisticamente significativa ($p < 5\%$) nos seguintes casos:

- **CP** – observa-se a existência de uma correlação significativa entre a dimensão normativa do CO ($r=0,041$) e o CP geral;

- CP Equilibrado – verifica-se a existência de correlação positiva forte entre o CO geral ($r=0,373$), suas dimensões afectiva ($r=0,324$) e instrumental ($r=0,384$), com o CP Equilibrado. Por outro lado, observa-se que as características Desenvolvimento Interno e Desempenho Dinâmico deste tipo de CP apresentam respectivamente uma correlação forte com o CO geral ($r=0,448/r=0,326$) e suas dimensões afectiva ($r=0,404/r=0,344$) e instrumental ($r=0,405/r=0,354$);
- CP Relacional – verifica-se uma correlação positiva forte entre o CO geral ($r=0,591$) e respectivas dimensões, com maior incidência na dimensão instrumental ($r=0,545$). As características de Lealdade e Estabilidade deste CP apresentam respectivamente uma correlação forte com o CO geral ($r=0,331/r=0,576$) e todas as suas dimensões: afectiva ($r=0,264/r=0,460$), instrumental ($r=0,327/r=0,547$) e normativa ($r=0,171/r=0,273$);
- Característica Desempenho Limitado (CP Transaccional) - verifica-se a existência de correlação positiva normal entre a Dimensão Normativa do CO e a Característica Desempenho Limitado do CP Transaccional ($r=0,214$).

Por outro lado, verifica-se uma relação **negativa** estatisticamente significativa ($p < 5\%$) nos seguintes casos:

- Contrato Transicional – observa-se a existência de uma correlação negativa forte entre o CO geral ($r=0,484$), suas dimensões afectiva ($r=0,501$) e instrumental ($r=0,471$), com o CP Transicional. As características de Desconfiança, Incerteza e Erosão deste CP apresentam respectivamente uma correlação forte com o CO geral ($r=0,310/r=0,373/r=0,514$) e as suas dimensões afectiva ($r=0,332/r=0,474/r=0,458$) e instrumental ($r=0,317/r=0,377/r=0,472$);
- Característica Curto Prazo (CP Transaccional) - verifica-se a existência de correlação entre o CO geral ($r=0,208$) e as suas dimensões afectiva ($r=0,207$) e instrumental ($r=0,298$).

Não se verificam quaisquer correlações nos seguintes casos:

- Contrato Transaccional - verifica-se a inexistência de correlação entre o CP Transaccional e o CO geral e respectivas dimensões;

- Característica Empregabilidade Externa (CP Equilibrado) – observa-se que esta característica não está relacionada com o CO geral, nem com nenhuma das suas dimensões.
- Os resultados demonstram a inexistência de relação entre o CP e o CO. No entanto, verificasse uma correlação positiva do CP com a dimensão normativa de CO. Por outro lado, os dados revelam correlações positivas e negativas entre os tipos de CP e as dimensões de CO. Para as relações assinaladas verificasse que quem apresenta maior nível de CO, apresenta maior CP do indivíduo com a organização, dos tipos equilibrado e relacional e algumas das suas características e quem apresenta maior nível de CO apresenta menor CP do indivíduo com a organização, do tipo transicional e algumas das suas características. A H4 é parcialmente confirmada.

Em termos gerais os resultados evidenciam a inexistência de relação entre o CP e o CO, ou seja, que a relação de reciprocidade do indivíduo com a organização não tem influência na sua identificação e envolvimento com a mesma. No entanto, a análise veio comprovar igualmente resultados ambíguos, com a demonstração de correlações positivas e negativas entre os tipos de CP e as dimensões de CO. Assim, aparentemente o facto de não haver relação entre o CP e o CO poderá não significar que exista ausência de CO. Verificamos a existência de *focus* de CO. Sendo o CO um conceito tridimensional os resultados evidenciam a existência de diferentes níveis de intensidade de *commitment* com consequências distintas nas atitudes e comportamentos de trabalho, tal como citado na literatura por Meyer & Allen (1997). Serão analisadas ao pormenor as correlações apuradas.

Os resultados dão conta que as correlações positivas com o CO e algumas das suas dimensões se verificam na escala de (1) CP e nas relações psicológicas de tipo (2) Equilibrado e (3) Relacional.

(1) Da análise verifica-se que a escala de CP se correlaciona positivamente com a dimensão normativa do CO. Significa que à medida que aumenta a ligação psicológica à organização aumenta o sentimento de dever, ou seja, o sentimento de lealdade e de obrigação em permanecer. Partilhando a ideia de Meyer & Allen (1997) quanto maior a coerência entre as expectativas das pessoas em relação àquilo que a organização lhe proporciona e aquilo que dela esperam, maior tenderá a ser este sentimento de obrigação em permanecer.

Se nas relações tradicionais este sentimento de dever e obrigação estava associado apenas aos CP Relacionais (Rousseau, 2000), pelos resultados constata-se que nas relações modernas é possível que o sentimento de lealdade esteja associado a qualquer tipo de CP. Do ponto de vista do Direito, segundo Filho (1998) na celebração de um contrato de trabalho ambas as partes estão abrangidas pelo dever de lealdade (Princípio de Boa Fé). Este dever revela-se no CP, independentemente do tipo, e encontra-se subentendido em todo o vínculo de trabalho.

Nesta perspectiva, na dimensão normativa de CO a lealdade pode ser consagrada pelo contrato de trabalho. Após a integração na organização, o indivíduo interioriza as suas normas e valores e desenvolve um dever de lealdade (Mowday *et.al.*, 1982). Este dever de lealdade não é voluntário e intrínseco mas sim um dever de aceitação dos valores e práticas da organização. É assim provável que a dimensão normativa possa estar presente em qualquer tipo de CP, porque os indivíduos acreditam que é “certo” e “moral”. Se tivermos ainda em consideração a idade da amostra, verificasse que é uma amostra jovem (média de 31,5 anos) logo ainda em início de carreira e com antiguidades reduzidas. Estes jovens profissionais ainda não desenvolveram um sentimento maturo de identidade e de permanência com nenhuma organização, o que vem confirmar os estudos de Morrow *et. al* (1975), de que o *commitment* tende a ser maior à medida que a idade aumenta.

(2) De acordo com os resultados verifica-se a existência de uma correlação forte entre o CP Equilibrado e as expectativas/obrigações de Desenvolvimento Interno e de Desempenho Dinâmico com o CO geral e suas dimensões afectiva e instrumental. Ou seja, os indivíduos que estabelecem este tipo de ligação psicológica e expectativas permanecem na organização simultaneamente por desejo e por necessidade. Conjugam a sua identificação emocional à organização com a ponderação dos custos associados à sua saída.

Observa-se que estes indivíduos assentam a sua relação de reciprocidade com a organização por um lado, em expectativas de Desenvolvimento Interno, ou seja, desenvolvem competências que tragam valor acrescentado para a organização em troca de oportunidades de desenvolvimento de carreira na mesma. Por outro lado, assentam a sua relação de reciprocidade em expectativas de Desempenho Dinâmico, proporcionando um bom desempenho no alcance dos objectivos organizacionais em troca de condições de aprendizagem contínua (Rousseau, 2000).

Assim, com base nestas expectativas é provável que sejam indivíduos que se identifiquem e se envolvam do ponto de vista emocional, porque acreditam na relação que desenvolvem com a

organização e porque as recompensas são positivas (ex.: condições de aprendizagem e empregabilidade), compensando a organização através de um desempenho dinâmico. De acordo com Allen & Meyer, (1996) é mais provável que os indivíduos exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização.

Do ponto de vista instrumental, é possível que sejam indivíduos que permanecem na organização porque têm consciência dos custos resultantes da saída. Esses custos poderão ser os sacrifícios pessoais da saída, os investimentos já feitos com o desenvolvimento de competências valorizadas pela organização, ou ainda, as poucas alternativas de emprego do mercado de trabalho (Becker, 1960). A percepção negativa do mercado de trabalho é muito comum nos dias que correm, devido ao desemprego elevado e às oportunidades reduzidas. Face a esta conjuntura, é igualmente possível que estes indivíduos encarem esta necessidade de permanência como uma oportunidade para se aperfeiçoar e aprender, investindo na segurança de empregabilidade. Acabam por se empenhar na organização e em simultâneo ganham competências que poderão ser úteis no futuro.

Se considerarmos ainda os resultados da H3, podemos afirmar que são indivíduos simultaneamente envolvidos com a carreira e com a organização porque procuram oportunidades internas de carreira e o aperfeiçoamento na actual função. Em suma, nas relações psicológicas de tipo equilibrado os indivíduos permanecem por desejo e necessidade, desenvolvendo expectativas e obrigações que tragam valor acrescentado para o interior da organização, apostando nos investimentos efectuados (Becker, 1960) e no valor acrescentado na sua empregabilidade.

(3) No que respeita ao CP Relacional, os resultados indicam que os indivíduos com este tipo de ligação psicológica experienciam os três níveis de CO, contudo com maior incidência na dimensão instrumental. O mesmo acontece com as expectativas de lealdade e de estabilidade assentes nesta relação, que se correlacionam com todos os níveis de CO mas com maior incidência na instrumental.

Com um CP marcadamente emocional e de “amor à camisola”, estes indivíduos acabam por estabelecer com a organização uma relação que reflecte os três tipos de *commitment*. Os resultados indicam que os indivíduos permanecem sobretudo pelos custos associados à saída mas também por desejo e obrigação. De acordo com a literatura, é possível que um indivíduo possa sentir simultaneamente estes níveis de *commitment* com a organização (Meyer & Allen, 1997). Observa-

se que no contexto desta ligação psicológica, os indivíduos permanecem porque se sentem emocionalmente ligados à organização, ao mesmo tempo que desenvolvem um dever moral de continuidade. Contudo, permanecem sobretudo por uma questão de necessidade. Ou seja, assentam as suas expectativas de lealdade e de estabilidade do CP relacional com a organização avaliando os custos e benefícios monetários/psicológicos resultantes da saída. Apesar de existir uma ligação afectiva, para além da organização existem os interesses pessoais.

É possível que este envolvimento instrumental seja motivado pela percepção negativa das ofertas do mercado de trabalho (Caetano & Vala, 1994), que os faz decidir permanecer ao mesmo tempo que, vejam cumpridas pela organização, as suas expectativas no âmbito da relação de reciprocidade. Estas expectativas traduzem-se em segurança no emprego, condições para o desenvolvimento na carreira e bem-estar individual e familiar (Cunha, *et. al.*, 2006). Em cenários de desemprego e de instabilidade como o actual, há uma maior ponderação na saída, quer seja num vínculo de maior ou menor estabilidade. Apesar de não existir um emprego para toda a vida as mudanças efectuadas são mais ponderadas porque as organizações também valorizam a coerência e consistência na carreira.

Em suma, quanto maior for a ligação psicológica relacional maior será a dimensão instrumental do CO, isto é, a avaliação dos custos de saída. Os resultados indiciam que num contexto de um CP Relacional, os indivíduos permanecem sobretudo por razões instrumentais embora estabeleçam com a organização níveis de envolvimento afectivos e normativos. Permanecem essencialmente pelos custos associados a uma saída e porque as suas expectativas de lealdade e de estabilidade na relação com a organização são cumpridas.

No que respeita às correlações negativas com o CO verificasse que incidem nas ligações psicológicas (4) transicionais. De acordo com os resultados apurados, quanto maior for o CP Transicional do indivíduo com a organização, menores serão os níveis de CO e vice-versa. Esta associação negativa é também evidente nas dimensões afectiva e instrumental do CO.

Este tipo de CP que, de acordo com a literatura não é um verdadeiro CP mas um estado cognitivo, está associado a condições de elevada instabilidade (Rousseau, 1995; Cunha *et. al.*, 2006) cuja relação de troca assenta em expectativas de desconfiança, erosão e incerteza. Os resultados indiciam que quanto maior for este tipo de ligação psicológica dos indivíduos menores tendem a ser os sentimentos de permanência e de adesão às políticas da organização (dimensão

instrumental) e o envolvimento emocional e afectivo, com menores esforços pessoais em prol da organização (dimensão afectiva).

Nesta situação, dado que existe por parte da organização comportamentos que geram incerteza no indivíduo relativamente à sua permanência, há uma maior necessidade de segurança de emprego. Deste modo, os indivíduos não perspectivam uma relação de segurança no interior da actual organização, sendo provável que desenvolvam sentimentos de menor envolvimento e identificação com a mesma e se voltem para a procura de oportunidades no exterior. Acabam por abandonar a organização por uma questão de necessidade. Esta constatação vai ao encontro dos resultados apurados na H3 de que estes profissionais, em termos de GC, tendem a adoptar a estratégia de alargamento das suas oportunidades de carreira estabelecendo uma rede de contactos com pessoas influentes, quer no interior quer no exterior da organização (Aryee *et.al.*, 1996).

No entanto, em situação inversa, quanto menores forem as expectativas de desconfiança, erosão e incerteza com a organização maior será a probabilidade de identificação afectiva (sentimento de afeição) e instrumental (há avaliação no acto de intenção de saída). O indivíduo permanece simultaneamente pela ligação emocional à organização e por uma questão de necessidade de segurança na relação de emprego, procurando uma oportunidade interna. Como tal, é provável que neste contexto os indivíduos permaneçam na organização para suprir uma necessidade humana primária, a de segurança. O CO não se direcciona propriamente para a organização mas para a satisfação desta necessidade básica individual. Em termos de vínculo, conforme resultados apurados na H1, são os profissionais a termo os que mais desenvolvem este estado de incerteza.

Por outro lado, não se verificaram correlações entre o (5) CP Transaccional e a Característica (6) Empregabilidade Externa, do tipo de CP Equilibrado com o CO geral e respectivas dimensões.

(5) Conforme se observa pelos resultados, no contexto de uma relação psicológica Transaccional os indivíduos não estabelecem qualquer identificação e envolvimento com a organização. São provavelmente profissionais PS, que de acordo com os dados apurados na H1, desenvolvem uma relação de foro comercial, associada a uma convergência de interesses entre as partes de reduzida duração e circunscrita a uma determinada actividade ou projecto. Desta forma, não há lugar ao desenvolvimento de CO.

Por outro lado, apesar de não se verificar correlação deste tipo de CP com o CO e respectivas dimensões, observa-se que as suas características Desempenho Limitado e Curto Prazo apresentam correlações. Assim, a características Desempenho Limitado está positivamente correlacionada com a **dimensão normativa**. Isto significa que os indivíduos com expectativas na relação de contribuir apenas com as tarefas para as quais estão a ser pagos, tendem a desenvolver um sentimento moral de dever de permanecer. Estabelecem assim uma lealdade focada na aceitação das práticas e valores da empresa, arbitrariamente impostos pelas normas.

No que respeita à característica Curto Prazo, verifica-se que está negativamente correlacionada com a dimensão afectiva e instrumental do CO. Quanto maior for a expectativa de um desempenho limitado e à inexistência de futuros compromissos, mais reduzidos tendem a ser os sentimentos de ligação emocional à organização e de necessidade de permanência, pelos sacrifícios pessoais proporcionados.

(6) Por outro lado, os resultados demonstram que os indivíduos com expectativas de Empregabilidade Externa não estabelecem com a organização uma atitude de identificação e de envolvimento com a mesma, nem do ponto de vista afectivo, normativo e instrumental. Este resultado poderá ser justificado com o facto dos profissionais actuais procurarem cada vez mais a segurança da empregabilidade, pois a segurança no emprego já não deriva da possibilidade de permanência numa organização (Kanter, 1997).

Estes profissionais procuram organizações que lhes proporcionem oportunidades de aprendizagem e a capacidade de serem empregáveis em qualquer organização. De acordo com Motta (1997), a tendência do futuro é para a redução dos empregos e o aumento de posições temporárias a serem disputadas por critérios de empregabilidade. A segurança no emprego estará na autoconfiança, na capacidade de adaptação e na habilidade para desempenhar novas tarefas. A empregabilidade reforça a visão de competência permanente. Um profissional com empregabilidade tem as suas oportunidades ampliadas, quer no interior quer no exterior da organização (Muller, 1996). Pode-se afirmar que estes indivíduos são leais às carreiras que constroem diariamente não significando que não possam ser responsáveis com a organização, colegas e tarefas. Este sentido de responsabilidade é uma atitude individual que não corresponde necessariamente à existência de CO. O seu foco de empenhamento é com a sua própria carreira.

Em suma, os resultados indicam que em termos gerais não existe relação entre o CP e o CO apesar de se verificarem correlações positivas e negativas, dependendo do tipo de ligação

psicológica estabelecida pelo indivíduo com a organização e das respectivas expectativas de troca. Os dados demonstram que é nos CP do tipo Equilibrado e Relacional que a correlação positiva é evidente. No contexto de um CP Transicional essa correlação é negativa e numa ligação do tipo Transaccional é inexistente. Assim, o facto de não existir relação entre estas duas variáveis não significa que exista ausência de CO, mas a existência de *focus* de CO.

Conclusão geral:

Os resultados demonstram que o CP está mais directamente relacionado com o EC do que com o CO. Do ponto de vista geral, o CP apresenta correlações fortes com o EC, e a inexistência de relação com o CO. Em termos de EC, este é mais evidente nas ligações psicológicas de tipo Equilibrado e Relacional. No contexto destas ligações adoptam comportamentos de GC quer para o interior quer para o exterior da actual organização, motivados pela conquista do sucesso psicológico e não por recompensas monetárias e organizacionais. Nas ligações de tipo Transaccional e Transicional, apesar de não apresentarem níveis significativos de EC, accionam comportamentos individuais de GC, em função de determinadas expectativas desenvolvidas na relação e da sua situação de emprego, movendo-se por questões de necessidade de conquistar e garantir maior estabilidade no emprego. No que respeita ao CO, este não apresenta relação com a escala de CP. No entanto, aparentemente a inexistência desta relação não significa que exista ausência de CO. Existem *focus* de CO, ou seja, diferentes níveis de *commitment* com consequências na relação de reciprocidade indivíduo/organização. Os resultados comprovam que a escala de CP se correlaciona positivamente com a dimensão normativa do CO. O dever de lealdade poderá estar presente em qualquer tipo de CP, por razões morais. Por outro lado, existem correlações positivas do CP Equilibrado com o CO e suas dimensões afectiva e instrumental. Os indivíduos com este tipo de ligação tendem a permanecer, simultaneamente, por desejo e por necessidade. No contexto de uma ligação psicológica Relacional verificasse os três níveis de CO, com maior ocorrência na dimensão instrumental. Os indivíduos permanecem essencialmente pelos custos associados a uma saída e ao mesmo tempo, sentem-se emocionalmente ligados à organização e um dever moral de continuidade. Por outro lado, num CP Transicional existem correlações negativas com o CO com maior incidência nas dimensões afectiva e instrumental. Ou seja, quanto maior for este tipo de ligação psicológica, menores tendem a ser os sentimentos de adesão às políticas da organização e o envolvimento emocional. Nas ligações de tipo Transaccional não se verificam níveis de CO. São provavelmente profissionais PS que desenvolvem apenas uma relação comercial, de convergência de interesses económicos.

4.3. Análises Complementares I

De modo a verificarmos a influência do NQP na variável CP, recorreremos ao teste de hipótese ANOVA. Procurámos avaliar a seguinte hipótese:

- H5: quanto maior a qualificação profissional do indivíduo maior a probabilidade de uma relação relacional ou equilibrada do indivíduo com a organização.

Constatámos que os pressupostos de homogeneidade da amostra se verificam ($p > 5\%$) (Tabela 38, Apêndice VII). e que o pressuposto da normalidade (teste K-S) não se verifica para a totalidade das variáveis ($p < 5\%$). Há ausência de normalidade no CP ($p = 0.006$), nos tipos de contrato transaccional ($p = 0.020$) e nas características empregabilidade externa (profissional altamente qualificado: $p = 0.044$; profissional qualificado: $p = 0.016$), desempenho dinâmico ($p = 0.027$); lealdade ($p = 0.024$) e curto prazo ($p = 0.007$) (Tabela 39, Apêndice VII).

Não se verificando a normalidade destas variáveis optou-se pela aplicação do teste de *Kruskal-Wallis*. Com este teste os resultados da ANOVA foram confirmados pois não se registaram diferenças estatisticamente significativas nas variáveis com ausência de normalidade (Tabela 40, Apêndice VII).

Analisando a tabela 27, observa-se que **não existem diferenças estatisticamente significativas**. O valor da prova é superior a 5% para a escala CP, suas dimensões e respectivas características, pelo que se aceita a hipótese da sua média ser igual para todas as categorias dos níveis de qualificação.

- Não se confirma a H5 pois **não se verifica qualquer relação significativa dos tipos de contrato relacional ou equilibrado com os NQF**. Os resultados evidenciam que, independentemente do NQP tal não irá influenciar o tipo de ligação psicológica do indivíduo com a organização. Existe a mesma probabilidade do indivíduo com um NQP mais elevado ou mais baixo, estabelecer um dos quatro tipos de CP.

Tabela 27 - Resultados da análise ANOVA referente aos Níveis de Qualificação Profissional, Contrato Psicológico, suas dimensões e características.

		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	Entre grupos	.359	5	.072	.679	.641
	Dentro dos grupos	7.513	71	.106		
	Total	7.873	76			
Equilibrado	Entre grupos	1.183	5	.237	.700	.625
	Dentro dos grupos	26.696	79	.338		
	Total	27.879	84			
Relacional	Entre grupos	1.217	5	.243	.893	.490
	Dentro dos grupos	23.172	85	.273		
	Total	24.389	90			
Transaccional	Entre grupos	1.038	5	.208	.800	.553
	Dentro dos grupos	22.577	87	.260		
	Total	23.614	92			
Transicional	Entre grupos	2.970	5	.594	.739	.596
	Dentro dos grupos	73.148	91	.804		
	Total	76.118	96			
Empregabilidade Externa	Entre grupos	3.272	5	.654	1.913	.100
	Dentro dos grupos	29.418	86	.342		
	Total	32.691	91			
Desenvolvimento Interno	Entre grupos	2.201	5	.440	.885	.495
	Dentro dos grupos	42.276	85	.497		
	Total	44.476	90			
Desempenho Dinâmico	Entre grupos	1.601	5	.320	.698	.626
	Dentro dos grupos	41.265	90	.458		
	Total	42.866	95			
Lealdade	Entre grupos	1.580	5	.316	1.113	.359
	Dentro dos grupos	25.557	90	.284		
	Total	27.137	95			
Estabilidade	Entre grupos	2.329	5	.466	1.055	.391
	Dentro dos grupos	37.986	86	.442		
	Total	40.316	91			
Desempenho Limitado	Entre grupos	1.791	5	.358	.915	.475
	Dentro dos grupos	34.053	87	.391		
	Total	35.844	92			
Curto Prazo	Entre grupos	2.958	5	.592	1.797	.121
	Dentro dos grupos	29.628	90	.329		
	Total	32.587	95			
Desconfiança	Entre grupos	4.199	5	.840	.963	.445
	Dentro dos grupos	79.398	91	.873		
	Total	83.597	96			
Incerteza	Entre grupos	2.792	5	.558	.496	.778
	Dentro dos grupos	102.411	91	1.125		
	Total	105.204	96			
Erosão	Entre grupos	5.391	5	1.078	.926	.468
	Dentro dos grupos	105.969	91	1.164		
	Total	111.360	96			

Na literatura sobre esta temática não encontramos estudos que investigassem a relação entre estas variáveis. Apresentamos em seguida os dois motivos que entendemos serem prováveis para a inexistência desta relação.

(1) Um dos motivos poderá estar associado à perda da importância do sistema formal de classificação das qualificações, com o aparecimento de um novo conceito, o de competência. Hoje, na definição dos NQP, com a emergência de modelos de trabalho flexível, para além dos níveis de escolaridade formal⁶ são considerados outros elementos, como as competências (Ramos, 2001).

Supomos assim que, com este novo significado atribuído aos NQP, é provável que os indivíduos tenham ainda uma percepção confusa entre os conceitos de qualificação e de competência. Na verdade, existem organizações que continuam a definir os NQP na lógica formal e não na lógica das competências nelas valorizadas. Ou seja, entendemos que possa existir pelos indivíduos um reconhecimento explícito do significado de qualificação e um reconhecimento tácito do de competência, que os leva a não ter uma consciência clara do nível a que pertencem, influenciando os resultados.

(2) Por outro lado, a par da percepção confusa dos conceitos de qualificação profissional e de competência o valor atribuído às competências individuais poderá também justificar a inexistência de relação entre as variáveis da H5.

Segundo autores como Atkinson (1987) e Kóvacs (2002) os profissionais que gozam de maior estabilidade e segurança contratual estão posicionados em NQP superiores, possuem maiores níveis de escolaridade e são tidos como os mais competentes. Em termos de formação do CP, estes profissionais tendem a desenvolver contratos relacionais, tipicamente associados a vínculos contratuais estáveis (Millward & Hopkins, 1998; Millward & Brewerton, 1999; Chambel *et al*, 2006; De Cuyper & De Witte, 2006).

De facto as situações descritas ocorriam nos anteriores modelos de trabalho. Hoje, com a instabilidade do mercado de trabalho podemos encontrar as mais variadas e contraditórias situações. Por exemplo, por um lado, jovens com elevadas qualificações mas sem competências profissionais e vínculos precários e por outro lado, profissionais mais velhos com múltiplas competências, baixas qualificações e maior segurança no emprego (Camara, *et al*, 1999)

É neste cenário de instabilidade e relatividade de situações que a aquisição de variadas competências pelos indivíduos passa a ser bastante valorizada pelas organizações. As organizações actuais valorizam cada vez mais as capacidades e actuações individuais

⁶ No presente estudo a variável qualificação profissional é tratada numa óptica mais formal, segundo a Estrutura dos Níveis de Qualificação Profissional do Ministério do Trabalho e da U.E.

(competências) em detrimento dos conhecimentos técnicos associados ao posto de trabalho (qualificação) (Ramos, 2001). Nesta perspectiva partilhamos a ideia de Hirata (1999): quanto maior a instabilidade no emprego mais as qualificações são substituídas por competências. As competências funcionam como mecanismo de adaptação à instabilidade.

Os indivíduos em resposta a esta instabilidade, procuram investir cada vez mais nas suas competências, como garantia de segurança da empregabilidade (Kanter, 1997).

Assim de acordo com os resultados, é provável que o nível de qualificação profissional não interfira no estabelecimento de uma ligação mais emotiva ou económica do indivíduo com a organização porque as qualificações não são adaptáveis e circunstanciais, dado que respeitam ao posto de trabalho e ao sistema formal de classificação.

Conclusão:

Em suma, os resultados indiciam que não há relação directa entre um maior ou menor nível de qualificação profissional e a probabilidade de uma relação relacional ou equilibrada do indivíduo com a organização nem com outro tipo de contratos. Essa relação é estabelecida independentemente do nível de qualificação profissional. Ou seja, em qualquer nível de qualificação profissional os indivíduos podem estabelecer ou relações sócio emotivas, ou relações equilibradas, ou relações transaccionais não obedecendo a um padrão específico. Não se confirma assim a H5.

4.4. Análises Complementares II

No presente ponto analisamos a relação existente entre as características sócio-demográficas sexo, idade e estado civil e o CP, procurando testar a seguinte hipótese:

- H6: as características Sócio-demográficas influenciam o tipo de relacionamento do indivíduo com a organização.

- **Sexo**

De modo a analisarmos a relação existente entre a variável sexo e o CP, começámos por verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis através do teste K-S. A normalidade não se verifica para a escala CP e para as características Empregabilidade Externa, Desenvolvimento Interno, Lealdade e Erosão ($p < 5\%$) (Tabela 41, Apêndice VIII). O teste paramétrico foi assim confirmado pelo teste não paramétrico equivalente, o teste de *Mann-Whitney* (Tabela 42, Apêndice VIII). Para realizar o cruzamento entre a escala e esta variável utilizamos o teste paramétrico *T de Student*, que produziu os seguintes resultados (Tabela 28):

Tabela 28 – Resultados do Teste *T de Student* referente ao Contrato Psicológico e Sexo

		Teste de Levene		Teste t		Valor de prova
		F	Sig.	t	GI	
CONTRATO PSICOLÓGICO	Variâncias iguais	8.783	.004	-.439	80	.662
	Variâncias diferentes			-.431	66.093	.668
Equilibrado	Variâncias iguais	1.203	.276	-.251	88	.803
	Variâncias diferentes			-.250	86.092	.803
Relacional	Variâncias iguais	1.646	.203	.236	94	.814
	Variâncias diferentes			.236	91.092	.814
Transaccional	Variâncias iguais	.334	.565	-1.075	96	.285
	Variâncias diferentes			-1.075	95.995	.285
Transicional	Variâncias iguais	.170	.681	-.835	100	.406
	Variâncias diferentes			-.835	99.062	.406
Empregabilidade Externa	Variâncias iguais	1.089	.299	.558	95	.578
	Variâncias diferentes			.557	92.769	.579
Desenvolvimento Interno	Variâncias iguais	.918	.340	-.077	94	.939
	Variâncias diferentes			-.077	93.327	.939
Desempenho Dinâmico	Variâncias iguais	.689	.408	-1.122	99	.265
	Variâncias diferentes			-1.121	98.065	.265
Lealdade	Variâncias iguais	.720	.398	-.344	99	.731
	Variâncias diferentes			-.344	98.767	.732
Estabilidade	Variâncias iguais	.091	.763	.689	95	.492
	Variâncias diferentes			.689	94.404	.493
Desempenho Limitado	Variâncias iguais	1.088	.300	-.796	96	.428
	Variâncias diferentes			-.796	95.262	.428
Curto Prazo	Variâncias iguais	.002	.962	-.934	99	.353
	Variâncias diferentes			-.934	98.981	.353
Desconfiança	Variâncias iguais	3.191	.077	-.460	100	.646
	Variâncias diferentes			-.460	95.786	.646
Incerteza	Variâncias iguais	.050	.824	-.754	100	.453
	Variâncias diferentes			-.754	99.924	.453
Erosão	Variâncias iguais	.449	.504	-.955	100	.342
	Variâncias diferentes			-.955	99.665	.342

Da análise da tabela 28, **verifica-se a inexistência de relações estatisticamente significativas entre o sexo feminino/masculino e o CP, suas dimensões e respectivas características** ($p < 5\%$). Ou seja, **o sexo aparenta não influenciar o tipo de ligação psicológica estabelecida com a organização**. Existe a mesma probabilidade do indivíduo do sexo masculino ou feminino estabelecer um dos quatro tipos de CP. Não se confirma a H6 para a variável sexo.

De acordo com a literatura, o estudo da influência das diferenças de sexo na formação do CP não recebeu ainda grande atenção. Na verdade, os estudos realizados são algo ambíguos a demonstrar as tendências do sexo feminino e masculino na constituição dos contratos psicológicos, não o comprovando de forma directa.

Contudo, segundo outros estudos desenvolvidos nesta área, o sexo é apontado como um dos factores individuais associados ao desenvolvimento do CP, podendo influenciar as expectativas que os indivíduos irão desenvolver (Rousseau, 1989 e 1995; Guest, 2004).

Por outro lado, Konrad *et. al.*, (2000) descobriram diferenças na importância atribuída por homens e mulheres a determinados atributos do trabalho. As mulheres em comparação com os homens, valorizam mais o ambiente físico de trabalho, o prestígio, a segurança no emprego, a chefia, bons colegas, o horário, o desafio, a importância da tarefa, a variedade e o crescimento/desenvolvimento. Os homens valorizam mais o salário e a responsabilidade. Estas diferenças de sexo na valorização de determinados atributos do trabalho, poderá conduzir a interpretações distintas das características do CP.

- **Idade**

Relativamente à variável idade, através do teste K-S o pressuposto da normalidade não se verifica ($p < 5\%$) (Tabela 43, Apêndice VIII). Deste modo, foi cruzada com a variável CP, utilizando-se o coeficiente de correlação de *Spearman* (Tabela 29).

Como podemos inferir pela análise da tabela 29, **não se verificam relações estatisticamente significativas entre a idade e o CP, suas dimensões e respectivas características** ($p > 5\%$). Existe a mesma probabilidade do indivíduo em qualquer idade estabelecer um dos quatro tipos de CP. Para esta variável a H6 não se confirma.

Tabela 29 – Resultados da Correlação de Spearman referente à Idade

		Idade
CONTRATO PSICOLÓGICO	Coef. Correlação	-.086
	Valor de prova	.440
	N	82
Equilibrado	Coef. Correlação	-.034
	Valor de prova	.749
	N	89
Relacional	Coef. Correlação	-.011
	Valor de prova	.915
	N	95
Transaccional	Coef. Correlação	-.080
	Valor de prova	.431
	N	98
Transicional	Coef. Correlação	.000
	Valor de prova	.999
	N	101
Empregabilidade Externa	Coef. Correlação	-.122
	Valor de prova	.236
	N	96
Desenvolvimento Interno	Coef. Correlação	.026
	Valor de prova	.804
	N	95
Desempenho Dinâmico	Coef. Correlação	.095
	Valor de prova	.347
	N	100
Lealdade	Coef. Correlação	-.004
	Valor de prova	.972
	N	100
Estabilidade	Coef. Correlação	-.009
	Valor de prova	.927
	N	96
Desempenho Limitado	Coef. Correlação	-.106
	Valor de prova	.299
	N	98
Curto Prazo	Coef. Correlação	-.084
	Valor de prova	.409
	N	100
Desconfiança	Coef. Correlação	.029
	Valor de prova	.777
	N	101
Incerteza	Coef. Correlação	-.116
	Valor de prova	.246
	N	101
Erosão	Coef. Correlação	.091
	Valor de prova	.363
	N	101

Pela análise não se verifica influência significativa da idade no tipo de relacionamento do indivíduo com a organização, o que vem contrariar os estudos de Bal e colaboradores (2008) e Schalk, (2004). Estes concluíram que as percepções do CP diferem entre trabalhadores mais velhos e trabalhadores mais jovens pois as suas necessidades e objectivos são também diferentes.

Também Lambert *et al.*, (2003) concluíram que os trabalhadores mais velhos dão maior importância aos aspectos sócio-emocionais, desenvolvendo as suas expectativas em torno da estabilidade e da reforma e Simpson *et.al.*, (1999) concluíram que os mais jovens atribuem maior valor aos aspectos económicos e de desenvolvimento de carreira. Também Ackoff (1994) partilha esta ideia, sustentando que as gerações actuais, nascidas em sociedades de abundância e com maiores níveis de formação, não aceitam com facilidade o trabalho em funções rotineiras e alienantes.

- **Estado Civil**

Relativamente à característica Estado Civil, à semelhança de análises anteriores, começámos por verificar o cumprimento dos pressupostos de homogeneidade e normalidade das variâncias. O pressuposto de homogeneidade não se verifica para a característica Empregabilidade Externa ($p < 5\%$) (Tabela 44, Apêndice VIII). Por outro lado, a normalidade da distribuição das variáveis não se verifica para o CP, os tipos de contrato relacional e transaccional e para as características Empregabilidade Externa, Desenvolvimento Interno e Desempenho dinâmico ($p > 5\%$) (Tabela 45, Apêndice VIII).

Neste sentido, para se poder confirmar a ANOVA foi usado o teste não paramétrico análogo *Kruskall-Wallis* (Tabela 46, Apêndice VIII). O valor de prova é superior a 5% para todas as variáveis: os resultados da ANOVA são confirmados (Tabela 30).

Tabela 30 - Resultados do Teste ANOVA referente ao Contrato Psicológico e Estado Civil

		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	Entre grupos	.052	2	.026	.257	.774
	Dentro dos grupos	8.033	79	.102		
	Total	8.085	81			
Equilibrado	Entre grupos	.307	2	.154	.473	.624
	Dentro dos grupos	28.246	87	.325		
	Total	28.553	89			
Relacional	Entre grupos	.252	2	.126	.461	.632
	Dentro dos grupos	25.377	93	.273		
	Total	25.629	95			
Transaccional	Entre grupos	1.113	2	.556	2.218	.114
	Dentro dos grupos	23.824	95	.251		
	Total	24.936	97			
Transicional	Entre grupos	.212	2	.106	.124	.884
	Dentro dos grupos	85.012	99	.859		
	Total	85.224	101			
Empregabilidade Externa	Entre grupos	.253	2	.126	.348	.707
	Dentro dos grupos	34.075	94	.363		
	Total	34.328	96			
Desenvolvimento Interno	Entre grupos	.090	2	.045	.093	.912
	Dentro dos grupos	45.035	93	.484		
	Total	45.125	95			
Desempenho Dinâmico	Entre grupos	.326	2	.163	.358	.700
	Dentro dos grupos	44.549	98	.455		
	Total	44.875	100			
Lealdade	Entre grupos	.058	2	.029	.102	.903
	Dentro dos grupos	27.743	98	.283		
	Total	27.800	100			
Estabilidade	Entre grupos	1.016	2	.508	1.139	.325
	Dentro dos grupos	41.942	94	.446		
	Total	42.958	96			
Desempenho Limitado	Entre grupos	1.161	2	.581	1.565	.214
	Dentro dos grupos	35.260	95	.371		
	Total	36.421	97			
Curto Prazo	Entre grupos	.958	2	.479	1.329	.269
	Dentro dos grupos	35.312	98	.360		
	Total	36.271	100			
Desconfiança	Entre grupos	.219	2	.110	.116	.891
	Dentro dos grupos	93.609	99	.946		
	Total	93.828	101			
Incerteza	Entre grupos	1.750	2	.875	.745	.477
	Dentro dos grupos	116.238	99	1.174		
	Total	117.988	101			
Erosão	Entre grupos	1.626	2	.813	.683	.508
	Dentro dos grupos	117.911	99	1.191		
	Total	119.537	101			

Analisando a tabela 30 verificamos que **não existem relações significativas entre o Estado Civil e o CP, suas dimensões e respectivas características** ($p > 5\%$). Decorre desta análise que **o facto de o indivíduo viver sozinho ou acompanhado não tem qualquer influência na formação do CP**. A H6 para a variável Estado Civil não se confirma.

Consultando a literatura sobre esta temática, não encontramos estudos que comprovem efectivamente esta relação. Contudo, é considerado que o Estado Civil, à semelhança da variável idade, é um factor individual que poderá influenciar as expectativas que os indivíduos desenvolvem com a organização, orientando a sua ligação psicológica (Rousseau, 1989 e 1995; Guest, 2004). Por outro lado, autores como Hrebiniak & Alutto (1972) vêm defender que colaboradores solteiros têm menos *commitment* de continuidade que os casados ou separados, estando inclinados a encontrar alternativas mais atractivas em termos profissionais. Ou seja, é provável que possam vir a estabelecer uma ligação mais transaccional ou equilibrada.

Conclusão:

Decorre desta análise que nenhuma das características sócio-demográficas em estudo revela uma relação significativa com o CP, suas dimensões e características. A H6 não se confirma. Independentemente do sexo, idade ou estado civil, existe a mesma probabilidade dos indivíduos estabelecerem um dos quatro tipos de CP. Consideramos que estes resultados demonstram o carácter individual e circunstancial das relações, que já não obedecem a um padrão tipo. Indivíduos com o mesmo sexo, a mesma idade ou estado civil poderão estabelecer diferentes ou idênticas expectativas na relação psicológica com a organização. Possivelmente serão factores de natureza circunstancial, organizacional e/ou individual que irão influenciar a relação estabelecida pelos indivíduos com a organização.

5. CONCLUSÕES

Os objectivos centrais norteadores de toda a pesquisa consistiram, por um lado, em conhecer a influência do tipo de vínculo na formação do CP e, por outro lado, em compreender a relação do CP com o EC e o CO e o que poderá distinguir estas relações. Numa época marcada por mudanças significativas nas relações de trabalho, esta pesquisa possibilitou uma compreensão mais actual das relações psicológicas indivíduo - organização, considerando temáticas ainda pouco exploradas na literatura moderna do CP, como as que acima mencionámos.

Inerentes à problemática de investigação, as **hipóteses 1 e 2** procuraram aferir de que forma o tipo de vínculo (a maior ou menor estabilidade contratual legal) induz diferentes tipos de CP dos indivíduos com as organizações. Estas hipóteses sugerem respectivamente que *quanto maior a estabilidade contratual legal maior a probabilidade de uma relação transaccional do indivíduo com a organização e quanto menor a estabilidade contratual legal maior a probabilidade de uma relação relacional ou equilibrada do indivíduo com a organização.*

Os resultados evidenciam que são os profissionais PS, associados a uma menor estabilidade contratual legal, os que mais percebem relações transaccionais, sendo o único caso em que o tipo de vínculo influencia a formação do CP. Observa-se ainda um outro resultado expressivo, igualmente associado a uma menor estabilidade contratual legal: a característica incerteza do Contrato Transicional, é influenciada significativamente pelo tipo de vínculo a termo.

Conclui-se que a hipótese 1 não se confirma dado que os resultados estatisticamente significativos estão associados a situações de menor estabilidade contratual legal e a uma base de troca da relação psicológica indivíduo com a organização assente em elementos económicos e não relacionais.

Por outro lado, para as relações psicológicas relacionais e equilibradas os resultados dão conta que o tipo de vínculo não tem influência estatisticamente significativa no seu desenvolvimento. A hipótese 2 também não se comprova uma vez que, existe a mesma probabilidade de tanto os profissionais com vínculo de curto prazo como os de vínculo de longo prazo, poderem estabelecer estas ligações. Isto significa que o tipo de vínculo não tem influência nestes tipos de CP. Um outro resultado importante, embora não seja estatisticamente significativo, é de que os profissionais com vínculo efectivo não estabelecem um CP tipo com a organização.

Estes resultados vêm confirmar a ideia de que os contratos transaccionais estão a aumentar face aos relacionais (Rousseau, 1995, Rousseau & Wade-Benzoni, 1995) e que serão os trabalhadores de curto prazo os que enfrentarão cada vez mais contratos de cariz transaccional (Rousseau, 1995). Por outro lado, os resultados coincidem com constatações anteriores de que quanto menor a estabilidade contratual legal, maior a probabilidade de relações psicológicas transaccionais, baseadas em elementos de ordem económica e não emocional (Handy, 1992; Rousseau, 1995; Millward & Hopkins, 1998; Millward & Brewerton, 1999; Kóvacs, 2005; Chambel *et al*, 2006; De Cuyper e De Witte, 2006).

Apesar de os resultados confirmarem a teoria, entendemos que a grande diferença em relação ao passado é que estas ligações transaccionais são desenvolvidas em cenários de maior instabilidade, quer do ponto de vista do contexto económico quer do ponto de vista da durabilidade cada vez menor dos vínculos.

Os resultados são indicativos de que, estando actualmente a generalizar-se as contratações PS (que muitas vezes trabalham para várias organizações) e sendo a sua contribuição de foro comercial e circunscrita a um prazo, estes profissionais encaram a organização como um recurso económico, desenvolvendo reduzidas expectativas. No entanto, não existe ausência de vínculo psicológico dado que, na perspectiva de Filho (2008), o prestador não perde a condição de ser humano com direitos e deveres perante a organização que toma os seus serviços. Existe uma relação com troca de interesses entre as partes e, na nossa óptica uma obrigatoriedade normativa de lealdade circunstancial.

Por outro lado, a literatura evidencia um aumento das contratações a termo e um decréscimo das contratações efectivas (Kóvacs, 2006). Esta nova tendência das relações de trabalho contribui para o aumento da instabilidade contratual. De acordo com a presente pesquisa, os resultados mostram que os profissionais com vínculo a termo (ao contrário dos PS que são igualmente trabalhadores de curto prazo) não estabelecem uma ligação psicológica de natureza transicional, mas desenvolvem com a organização um estado cognitivo de incerteza. Conclui-se que este estado cognitivo é reflexo das circunstâncias actuais, de grande instabilidade e de incerteza quanto ao futuro. É provável que sejam profissionais que já passaram por várias organizações e que acumulam na sua experiência profissional vários vínculos precários (Castella, 1998; Kóvacs, 2002) ou profissionais que acabam por prolongar a sua permanência na actual organização, através de renovações consecutivas do contrato de trabalho.

Relativamente aos CP do tipo relacional ou equilibrado, os resultados demonstram que não se observa uma relação significativa entre estes e o tipo de vínculo contratual. É possível afirmar que o que poderá determinar estas ligações psicológicas, tipicamente associadas a vínculos estáveis (Millward & Hopkins, 1998; Millward & Brewerton, 1999; Rousseau, 2000; Chambel *et al*, 2006; De Cuyper e De Witte, 2006) não é o tipo de vínculo mas factores de ordem circunstancial, organizacional e individual.

São alguns exemplos, a coexistência dentro de uma só organização de múltiplas e heterogéneas situações de emprego (Kóvacs, 2002) que poderão gerar diferentes ou idênticas expectativas da relação psicológica com a organização, a diminuição da importância do vínculo efectivo e a crescente responsabilização individual da GC. Por outro lado, ao se observar que existe a mesma probabilidade de profissionais com vínculos de maior ou menor estabilidade estabelecerem relações psicológicas equilibradas e relacionais chega-se a resultados aparentemente contraditórios: os profissionais PS e a termo podem também estabelecer estas ligações.

Comprova-se, conforme levantado pela problemática, a possibilidade de profissionais com uma maior instabilidade profissional estabelecerem este tipo de ligações, apesar da permanência e contribuições de curto prazo. Esta ideia vem contrariar a posição de Handy (1992) ao afirmar que só os colaboradores permanentes poderão esperar manter um CP do tipo relacional ou equilibrado. No que respeita aos profissionais com vínculo efectivo os resultados não evidenciam qualquer relação com o CP e suas dimensões. Com o enfraquecimento deste tipo de vínculo e das ligações relacionais sugeríamos com a hipótese 2, que estes profissionais se estariam a voltar para relações psicológicas transaccionais. Contudo, não se verifica nem uma ligação económica nem emocional. Assim, constata-se que factores como o aumento do desemprego, o facto deste vínculo já não ser sinónimo de estabilidade e de coexistir com múltiplas outras formas contratuais, poderão indiciar que novos conteúdos do CP associados a este vínculo estão a emergir. Isto é, os profissionais efectivos atravessam uma fase transitória de redefinição das expectativas de troca.

As **hipóteses 3 e 4** remetem para uma outra questão central do estudo que consiste em estimar se o CP está directamente relacionado com o EC ou com o CO e o que poderá distinguir esta relação. A hipótese 3 procurou comprovar que *o nível de empenhamento na carreira relaciona-se com o tipo de contrato psicológico do indivíduo com a organização*.

Os resultados confirmam a existência de uma forte correlação entre o EC e o CP, sendo nas relações psicológicas de tipo Relacional e sobretudo Equilibrado que se verificam os maiores níveis de EC. Isto significa que são os profissionais que estabelecem estes tipos de CP os que mais desenvolvem comportamentos/estratégias individuais para alcançar os seus objectivos de carreira.

Em contrapartida, verifica-se que num contexto de CP Transaccional e Transicional os profissionais não são empenhados na carreira mas podem accionar comportamentos individuais de GC, em função de determinadas expectativas e da sua situação de emprego. No âmbito destas ligações psicológicas os resultados evidenciam que o nível de EC e os comportamentos individuais adoptados são variáveis em função das expectativas e das obrigações individuais do contrato de trabalho. A hipótese 3 é confirmada.

Conclui-se que nas ligações de tipo Relacional e Equilibrado os profissionais mais envolvidos na carreira procuram oportunidades de desenvolvimento da mesma quer no interior da organização quer no exterior da organização. Os que procuram oportunidades no interior da organização adoptam comportamentos focalizados nas chefias (auto-nomeação e insinuação) e relativamente ao trabalho (envolvimento no trabalho e desenvolvimento de competências), manifestando o interesse em permanecer e continuar na organização. Os que procuram oportunidades no exterior são profissionais com um CP Equilibrado assente em expectativas de Empregabilidade Externa. Das correlações obtidas destaca-se que estes indivíduos são os mais empenhados na carreira, adoptando todas as estratégias de GC mas, sobretudo assumindo comportamentos de auto-nomeação junto da chefia. Estes profissionais procuram dar a conhecer às chefias as suas qualidades e aspirações de carreira, assumindo por auto-iniciativa tarefas de elevada responsabilidade e desafio. Desta forma alargam as suas competências e capacidades, tornam-se mais atractivos no mercado e ganham empregabilidade presente e futura. Estes resultados permitem ainda concluir que os profissionais mais empenhados na carreira envolvem-se com a mesma do ponto de vista afectivo, cognitivo e comportamental (Carson *et.al.*, 1997) e não por recompensas organizacionais como a hierarquia e o salário. Em relações psicológicas Relacionais e Equilibradas os indivíduos dirigem a sua carreira por valores pessoais como o desenvolvimento de competências, o assumir de maiores responsabilidades, oportunidades de crescimento e de aprendizagem que os ajudem a alcançar o sucesso psicológico e a auto-realização (Hall, 2004; Briscoe & Hall, 2006).

Por outro lado, os resultados demonstram que num contexto de CP Transaccional e Transicional os indivíduos não são empenhados na carreira mas podem accionar comportamentos individuais de GC, em função de determinadas expectativas desenvolvidas na relação. A motivação para o desenvolvimento desses comportamentos é diferente dos contratos Relacionais e Equilibrados. Verifica-se que enquanto nestes contratos os indivíduos procuram na carreira o sucesso psicológico e a auto-realização (Hall, 1996, 2004; Briscoe & Hall, 2006), nos contratos Transaccionais e Transicionais procuram suprir necessidades de carácter mais primárias como, manter ou conquistar um emprego, respectivamente. Por necessidade, observa-se que nestas ligações psicológicas os indivíduos focam-se primeiramente na garantia de maior estabilidade no emprego, valorizando mais as recompensas organizacionais como a hierarquia, a permanência, o assumir de maiores responsabilidades (Schein, 1995) do que o sucesso psicológico que possam alcançar com a carreira. A diferença é a de que os indivíduos detentores de uma ligação transaccional, com expectativas e obrigações de Desempenho Limitado com a organização, accionam estratégias direccionadas para a chefia, com comportamentos de auto-nomeação e insinuação. Os indivíduos com uma ligação transicional desenvolvem sobretudo a estratégia de Desenvolvimento de Oportunidades, da dimensão Criação de Redes de Contacto, quer no interior como no exterior da organização. Em ambos os casos, os comportamentos são dirigidos para o interior da organização, à excepção das relações transicionais em que os indivíduos também se focalizam no exterior.

A **hipótese 4**, procurou provar que *o nível de commitment organizacional relaciona-se com o tipo de contrato psicológico do indivíduo com a organização*. Os resultados demonstram que em termos gerais o CO não se relaciona com o CP. Contudo, resultados paradoxais vieram demonstrar a existência de correlações positivas e negativas entre os tipos de CP e as dimensões de CO. Assim, aparentemente o facto de não haver relação entre o CP e o CO poderá não significar que exista ausência de CO. Sendo o CO um conceito tridimensional os resultados evidenciam a existência de diferentes níveis de intensidade de *commitment* com consequências distintas na relação de reciprocidade indivíduo - organização. Esta hipótese é parcialmente confirmada.

Em termos de relação positiva, os resultados comprovam que a escala de CP se correlaciona com a dimensão normativa do CO. Tal significa que, à medida que aumenta a ligação psicológica à organização aumenta o sentimento de dever e de lealdade em permanecer na mesma. Contrariando as relações tradicionais, esta dimensão de CO poderá estar associada a qualquer tipo de CP e não apenas ao CP relacional. Este dever de lealdade é consagrado em qualquer

contrato formal de trabalho, independentemente do tipo de vínculo, pelo que é possível afirmar que a dimensão normativa do CO poderá estar presente em qualquer CP porque os indivíduos acreditam que é moral. Por outro lado, esta relação positiva é igualmente evidente em ligações psicológicas do tipo Equilibrado e Relacional. Em função das expectativas desenvolvidas pelos indivíduos no âmbito destas ligações os resultados demonstram que permanecem na organização por desejo (dimensão afectiva) mas sobretudo por necessidade (dimensão instrumental). Ou seja, permanecem do ponto de vista emocional porque acreditam na relação que desenvolvem com a organização e porque as recompensas proporcionadas são positivas (ex.: condições de aprendizagem e de empregabilidade). No entanto, permanecem principalmente por uma questão de necessidade, isto é, porque têm consciência dos custos que uma saída acarretaria, quer em termos psicológicos quer monetários, ou porque perspectivam negativamente o mercado de trabalho. Em cenários actuais de crise, todas as mudanças tendem a ser mais ponderadas. Estes profissionais acabam por permanecer na organização, investindo na carreira e na segurança de empregabilidade e ao mesmo tempo são empenhados na organização.

Por outro lado, os resultados demonstram que quanto maior for o CP Transicional do indivíduo menores serão os níveis de CO nas dimensões afectiva e instrumental. Tal poderá ser justificado pelo facto de este tipo de ligação se caracterizar por baixas perspectivas de continuidade no futuro, gerando a necessidade de segurança de emprego.

Por outro lado, não se verificaram correlações entre o CP Transaccional e a Característica Empregabilidade Externa, do tipo de CP Equilibrado com o CO geral e respectivas dimensões. No que respeita às ligações transaccionais, estando a prestação dos indivíduos confinada a uma prazo predefinido é possível que estes não desenvolvam sentimentos de identidade e de permanência. Quanto à expectativa de Empregabilidade Externa, poderá caracterizar profissionais que procuram garantir a sua segurança de empregabilidade mais do que a de permanência, dado que actualmente segurança no emprego já não deriva da continuidade na organização. Com a garantia de empregabilidade poderão ver as suas oportunidades acrescidas.

Face aos resultados apurados nas hipóteses 3 e 4, conclui-se que o CP está mais directamente relacionado com o EC do que com o CO. Do ponto de vista geral, o CP apresenta relações fortes com o EC, e a inexistência de relação com o CO, embora se verifique a existência de diferentes níveis de intensidade do *commitment*. Estes resultados vêem assim confirmar o que vários autores defendem de que o CO está a enfraquecer, restando aos indivíduos fortalecer o empenhamento na sua carreira (Gottlieb e Cronkling, 1995; Kanter, 1997; Motta, 1997).

Comprova-se, conforme levantado pela problemática, que os indivíduos tendem a transferir a sua lealdade organizacional para a própria carreira, tornando-se mais empenhados na mesma. Do ponto de vista do CP relacional ou equilibrado demonstra-se que são os mais empenhados na carreira, adoptando comportamentos de GC voltados tanto para o interior como para o exterior da organização, de forma a conquistarem segurança de empregabilidade. Por outro lado, desenvolvem um CO essencialmente instrumental. Do ponto de vista do CP transaccional ou transicional comprova-se que os sentimentos de CO são menores nas ligações transicionais e inexistentes nas transaccionais. Em termos de carreira não são empenhados mas adoptam comportamentos de GC por necessidade de continuidade na organização ou para a conquista de oportunidades no exterior.

O presente estudo permitiu ainda chegar a outros resultados complementares, devido disponibilidade de dados. A **hipótese 5** aponta que *quanto maior a qualificação profissional dos indivíduos maior a probabilidade de uma relação relacional ou equilibrada do indivíduo com a organização*. Observa-se que os diferentes NQP não apresentam qualquer relação significativa com os tipos de CP relacional ou equilibrado nem com outro tipo de CP. Tal significa que, independentemente dos NQP serem mais elevados ou mais baixos, existe a mesma probabilidade do indivíduo poder estabelecer um dos quatro tipos de CP. A hipótese 5 não se confirma.

Não existindo evidência empírica sobre a relação estabelecida entre estas duas variáveis, entende-se que a inexistência de relação poderá estar associada por um lado, à perda de importância do sistema formal de classificação das qualificações e por outro lado, ao valor e relevância que hoje é atribuído às competências individuais.

Com o novo significado atribuído aos NQP, os indivíduos têm uma percepção confusa dos conceitos de qualificação e de competência. Entendemos que possa existir pelos indivíduos um reconhecimento explícito do significado de qualificação e um reconhecimento tácito do de competência, que os leva a não ter uma consciência clara do nível a que pertencem.

Por outro lado, em cenários de grande instabilidade as competências individuais passaram a funcionar como mecanismos de adaptação, substituindo as qualificações (Hirata, 1999; Ramos, 2001). As qualificações profissionais não são adaptáveis e circunstanciais no curto prazo porque respeitam ao posto de trabalho e ao sistema formal de classificação. Os indivíduos procuram actualmente investir, cada vez mais, nas suas competências como garantia de segurança da empregabilidade (Kanter, 1997), quer no actual posto de trabalho quer em futuras oportunidades

no mercado de trabalho, sendo este facto presumível ocorrer independentemente da relação psicológica estabelecida com a organização.

Outro contributo importante diz respeito às variáveis sócio-demográficas como o sexo, a idade e o estado civil. Estas variáveis respeitam à **hipótese 6** que sugere que *as características sócio-demográficas influenciam o tipo de relacionamento do indivíduo com a organização*. De acordo com os resultados a hipótese 6 não se verifica. Parece existir a mesma probabilidade dos indivíduos estabelecerem um dos quatro tipos de CP, independentemente do sexo, idade ou estado civil. O tipo de CP estabelecido pelos indivíduos com as organizações não obedece a um padrão tipo.

Em suma, concluiu-se que estamos a evoluir das tradicionais relações laborais duradouras, em que os indivíduos se julgavam como parte integrante da organização e ao mesmo tempo esta lhes oferecia estabilidade e segurança, para relações cada vez mais fluidas e multi-polares, com a emergência de vínculos de curto prazo.

Do ponto de vista das relações psicológicas os resultados indicam que a maior ou menor estabilidade contratual aparenta não ter influência significativa no desenvolvimento do CP. Exceptua-se porém o vínculo PS, cujos profissionais são os que mais percebem relações transaccionais com as organizações, sendo o único caso em que o tipo de vínculo tem influência significativa na formação do CP. Os resultados evidenciam o carácter individual e circunstancial das relações, que já não obedecem a um padrão tipo.

Por outro lado, o CP aparenta estar mais directamente relacionado com o EC do que com o CO confirmando a ideia de Rousseau (1997) que o EC será um melhor indicador da nova relação indivíduo - organização do que o CO. Seria presumível que com a maior preponderância do indivíduo na condução da sua carreira, os comportamentos individuais de GC fossem mais frequentes num contexto de uma ligação psicológica transaccional, onde não existe a obrigatoriedade de permanência e lealdade (Rousseau, 1995, 2000; Castanheira & Caetano, 1999). Contudo, não se verifica esta tendência. Provavelmente porque os resultados comprovam a perspectiva de Arnold (1997) de que presentemente o sucesso na carreira passa a ser visto como interno/psicológico, sendo a auto-realização um importante critério de êxito, ao invés da tradicional progressão na carreira (Hall, 1996, 2004). Observasse assim a transição da preocupação dos indivíduos com o vínculo laboral e a segurança no emprego para questões relacionadas com a carreira e a segurança da empregabilidade, fundamental em cenários de

grande instabilidade. Mais do que recompensas organizacionais extrínsecas, os novos profissionais procuram o sucesso psicológico.

Ao nível do CO observa-se que a lealdade à organização é na maior parte dos casos transferida para a carreira. Nesta nova sociedade onde as relações de trabalho assumem cada vez mais abordagens individualizadas a lealdade à organização assume menor importância e a lealdade à carreira começa a ganhar relevância. Contudo, existem outros casos em que se verifica uma conjugação dos interesses organizacionais e individuais. Provavelmente estas conjugações de interesses devem-se a questões de carreira. Num cenário de instabilidade as saídas tendem a ser mais ponderadas assim como as oportunidades no mercado são menores. Nesta lógica, ficam na organização por questões de segurança económica (necessidades primária) mas igualmente por segurança de empregabilidade. Investem na carreira ao mesmo tempo que são empenhados na organização. São leais às carreiras que constroem diariamente, não significando que não sejam responsáveis perante a organização, colegas e tarefas. Esta é uma nova forma de lealdade. Assim, na actual relação de reciprocidade o indivíduo oferece elevada capacidade de adaptação, de aprendizagem, responsabilidade e gestão do *stress* em troca de condições de empregabilidade, de sucesso psicológico e de recompensas individualizadas.

Por outro lado, consideramos que estes resultados demonstram o carácter individual e circunstancial das relações, que já não obedecem a um padrão tipo. Indivíduos com o mesmo sexo, a mesma idade, estado civil ou nível de qualificação profissional poderão estabelecer diferentes ou idênticas expectativas na relação psicológica com a organização. Possivelmente serão factores de natureza circunstancial, organizacional e/ou individual que irão influenciar a relação estabelecida pelos indivíduos com a organização.

Uma das limitações mais importantes encontradas no presente estudo está relacionada com a não aplicação do método de análise factorial, relativamente à escala CP. Esta situação impossibilitou a confirmação do modelo teórico, das quatro dimensões do CP. O número de observações em análise (102 observações) mostrou-se reduzido face ao número de itens da escala (68 itens), não sendo possível verificar na amostra a reprodução do modelo teórico de Rousseau (2000). No entanto, prosseguiu-se com o estudo sem esta validação uma vez que, aquando a análise da consistência interna dos resultados, foi determinado um coeficiente de *Alfa de Cronbach* bastante aceitável (α 0,80). Isto significa que os sujeitos da amostra responderam de forma consistente ao questionário e que as perguntas foram bem interpretadas. Contudo, e apesar de ser uma escala

usada noutras investigações, é possível que esta situação limite a generalidade das conclusões finais. Para futuros estudos aconselha-se a escolha de uma amostra de maior dimensão.

Uma outra limitação foi a reduzida literatura e estudos empíricos existentes na área do EC, o que impossibilitou o contraste com outras perspectivas. Encontrou-se literatura extensa sobre a evolução da carreira e as novas abordagens a ela associada. É um conceito emergente que deverá ser explorado em futuras investigações.

Nos próximos estudos de investigação seria importante analisar qual o impacto das renovações consecutivas de contrato legal de trabalho, entre profissionais com vínculos a termo, na formação do CP futuro com a organização. Seria igualmente interessante avaliar a evolução e as principais diferenças do CP destes profissionais, entre as várias renovações. Uma outra sugestão seria, para melhor compreendermos as tendências actuais de CO, analisar as diferenças entre uma atitude leal para com a organização e uma atitude responsável no desempenho das tarefas.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. L. (1994).** *A empresa democrática: métodos, conceitos e técnicas para renovar a gestão com sucesso.* Lisboa: Difusão Cultural.
- Almeida, P., & Rebelo, G. (2004).** *A era da competência - Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho.* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 3
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996).** Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276
- Amherdt, C. (1999).** *Le chaos de carrière dans les organisations.* Montréal: Editions Nouvelles
- Anakwe, U., Hall, J., & Schor, S. (2000).** Knowledge-related skills and effective career management. *International Journal of Manpower*, 21 (7), 566-579
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998).** The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647
- Antonovsky, A. (1979).** *Health, stress and coping.* San Francisco: Jossey-Bas
- Argyris, C. (1960).** *Understanding organisational behaviour.* Homewood, Illinois: Dorsey Press
- Arnold, J. (1997).** *Managing Careers into the 21st Century.* London: Paul Chapman
- Arthur, M. B. (1994).** The boundaryless career: a new perspective for an organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306
- Arthur, M., & Rousseau, D. (1996).** A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-38
- Aryee, S. & Heng, L. J. (1990).** A note of applicability of an organizational commitment model. *Work and Occupations*, 17(2), 229-239.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992).** Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305
- Aryee, S., Chay, Y. & Chew, J. (1994).** An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 1-16
- Aryee, S., Chay, Y.W. & Chew, J. (1996).** An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 267-283.
- Atkinson, J. (1987).** Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour & Society*, 12 (1), 87-105

- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G., & Van Der Velde, M.E. (2008).** Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bandeira, M., Marques, A., & Veiga, R. (2000).** As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo em grandes organizações de Minas gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 2, 133-157
- Baruch, Y. (2004).** Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths (organizational and individual perspectives). *Career Development International*, 9(1), p. 58-73
- Baruch, Y. (2006).** Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138
- Bastos, A. (2000).** Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de factores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*, 35, 4, 48-60
- Becker, H.S. (1960).** Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42
- Begley, T.M., & Czajka, J.M. (1993).** Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal Applied Psychology*, 78(4), 552-556
- Bilhim, J. A. (2002).** *Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP-UNL).
- Blau, G. (1985).** The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288
- Blau, G. J. (1989).** Testing the generalizability of a career commitment measure and its impacts on employee turnover. *Journal of Vocational Psychology*, 35, 88-103.
- Blau, P. M. (1964).** Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Borges-Andrade, J. E. (1994).** Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia - Psicologia Social e Organizacional*, 1, 81-103
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1999).** Elementos de comportamento organizacional. (3ª ed.). São Paulo: Thomson Pioneira
- Briscoe, J., & Hall, D. (2006).** The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18
- Bridges, W. (1994).** *Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem sucedido em um mundo sem emprego*. São Paulo: Makran Books
- Burack, E. & Robert, P. (1995).** The new employment relations compact. *Human Resource Planning*, 18(1), 12-19
- Cadin, L., Bailly-Bender, A-F., & Saint-Giniez, V. (2000).** Exploring boundaryless careers in the French context. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee & T. Morris (eds.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (228-255). Oxford: Oxford University Press.

- Caetano A. (1999).** Psicologia das Organizações: novas questões teóricas e empíricas. *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 13(1-2) Oeiras: Celta Editora
- Caetano, A. & Vala, J. (1994).** Determinantes das estratégias de actuação organizacional. *Psicologia*, 9(3), 315-325
- Caetano, A., & Vala, J. (1999).** Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, 13(1-2), 75-84
- Caldwell, D. F., Chatman, J.A., & O'Reilly, C.A. (1990).** Building organizational commitment: a multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997).** *Humanator, recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Camara, P., Marques, J. & Martins, P. (1999).** *Novas Perspectivas da Gestão*. Lisboa: Pergaminho
- Cappelli, P. (1997).** Rethinking the nature of work: a look at the research evidence. *Compensation & Benefits Review*, 29(4), 50-59
- Cardim, J., & Miranda, R. (2007).** O universo das profissões: da qualificação às competências e à evolução profissional. Lisboa: Edições Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP-UTL).
- Carochinho, A., Matos, S., & Pinto, D. (2004).** Estudo psicométrico do “Psychological Contract Inventory” (PCI) de Denise Rousseau, *Revista de Psicologia Militar*, nº 15, 181-192
- Carochinho, A. (2009).** *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do bedonismo e da eudaimonia*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade de Santiago de Compostela
- Carson, K., & Bedeian, A. (1994).** Career Commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237-262
- Carson, K., Carson, P., Lanford, H., & Roe, C. (1997).** The effects of organization-based self-esteem on workplace outcomes: an examination of emergency medical technicians. *Public Personnel Management*, 26, 139-155
- Castanheira, L. & Caetano, A (1999).** Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia*, 13 (1-2), 99-125
- Castells, M. (1998).** *La era de la información: economía, sociedad y culturam* (1). Madrid: Alianza.
- Castilho, I., (1998).** *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid: Tecnos.
- Castilho, I., Miranda, Z., & Sant`Anna, A., (2006).** Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáfora de carreira e de comportamentos. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 2, 257-280
- Cascão, F., & Cunha, N. (1998).** *Gestão de competências, novas perspectivas na Gestão de Recursos Humanos*. Porto: Edições Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM).

- Cassar, V. (2001).** Violating the PC terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (3), 194-208
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2006).** Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20, 352-367.
- Chanlat, J.F., (1995).** Quais carreiras e para qual sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, 35, 6, 67-75
- Chanlat, J.F., (1996).** Quais carreiras e para qual sociedade (II)? *Revista de Administração de Empresas*, 36, 1, 13-20
- Chiavenato, I. (2000).** *Administração nos Novos Tempos*. (10ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus
- Colarelli, S., & Bishop, R. (1990).** Career Commitment: functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176
- Cooper, C. (1999).** The changing psychological contract at work. European. *Business Journal*, 11(3), 115-118
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006).** The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129
- Cunha, R. (2000).** Impact of privatization in Portugal. In R. Burke, & C. Cooper (Eds), *The Organization in Crisis: downsizing, restructuring, and privatization* (44-57). Oxford: Blackwell.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2004).** *Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus*. Documento de Trabalho em Gestão. Universidade de Aveiro. Acedido em 30 de Dezembro de 2009, em http://www2.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp3Gestao.pdf.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006).** *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Curado, A. (2005).** *Manual Prático de Direito do Trabalho* (3ª Ed.). Lisboa: Quid Juris.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006).** The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- De Meuse, K., Bergmann, T., & Lester, L. (2001).** An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 102-118

- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003).** Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559
- Diniz de Sá, M., & Lemine, C. (1999).** Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. *Anais do ENANPAD*, rh.23, Foz do Iguaço
- Driver, M. J. (1994).** Workforce personality and the new information age workplace. In J. A. Auerbach and J. C. Welsh (Eds.), *Aging and competition: Rebuilding the U.S. workforce* (185- 204). Washington, DC: The National Council on the Aging, Inc., and the National Planning Association.
- Ducatte, J.C. (1995).** *Après la crise l'entreprise post-taylorienne*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Dutra, J.S. (1996).** *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986).** Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eneroth, K. & Larsson, R. (1996).** The human side of strategic change. *International Studies of Management and Organisation*, 26, 1, 3-15
- Erber, R., & Fiske, S. T. (1984).** Outcome dependency and attention to inconsistent information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 709-726.
- Etzioni, A. (1961).** *A comparative analysis of complex organizations*. N. York: Free Press
- Farmer, S., & Fedor, D. (1999).** Volunteer participation and withdrawal: a psychological contract perspective on the role of expectations and organizational support. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-367
- Feij, J., Whitley, W., Peiró, J., & Taris, T. (1995).** The development of career-enhancing strategies and content innovation: a longitudinal study of new workers. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 231-256

- Feldman, D. (1996).** Managing careers in downsizing firms. *Human Resource Management*, 35(2), 145-161
- Ferreira, A. (2007).** *Conteúdo e quebra do contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga
- Filho, F. (2008).** O contrato psicológico como elemento implícito do contrato de trabalho e de limitação aos poderes empresariais. *Revista COAD*, nº 38
- Fishbein, M. (1967).** Readings in attitude theory and measurement. *New York: Wiley*, 389-400.
- Flett, G.L., Sawatzky, D.L., & Hewitt, P.L. (1995).** Dimensions of perfectionism and goal commitment: a further comparison of two perfectionism measures. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 17, 111-124
- Forret, M.L., & Dougherty, T.W. (2001).** Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283-311
- Fortin, M.F. (1999).** O processo de investigação: da concepção à realização. Loures: Lusociência, Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Fortin, M.F. (2000).** *O processo de investigação: da concepção à realização*. (2ª ed.). Loures: Lusociência, Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- França, A. (2006).** *Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas*. São Paulo. Editora Saraiva.
- Freire, J. (2002).** *Sociologia do Trabalho: uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento
- Freitas, L. A. (1997).** E uma carreira sólida se desmancha no ar: um estudo psicossocial da identidade. Taubaté, SP: Cabral
- Gadrey, J. (1991).** Le service n'est pas un produit: quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. *Politiques et Management Public*, 9, 1, 1-24

- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989).** Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 11, 975-991
- Goleman, D. (1999).** *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates
- Gottlieb, M.R. e Conkling, L. (1995).** *Managing the workplace survivors: organizational downsizing and the commitment gap*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Gould, S. (1979).** Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22(3), 539-550
- Gould, S., & Penley, L. (1984).** Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265
- Gouldner, A.W. (1960).** The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178
- Goulet, L. & Singh, P. (2002).** Career commitment: a reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73-91
- Gouldner, A. W. (1957).** Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306
- Grant, D. (1999).** HRM, Retic and the psychology contract: a case of easier said than done. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 327-350
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007).** A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and independent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347
- Griffin, R., & Bateman, T. (1986).** Job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 157-188.
- Greenhaus, J. & Callanan, G. (1994).** *Career Management* (2nd Ed.). Forth Worth: Dryden Press.

- Gruber, H., & Brouillet, J. (1998).** Le contrat de travail est-il mort: avec la recherche de diverses formes de flexibilité? *Personel - ANDCP*, 388, 3
- Guest, D. (1998).** Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664
- Guest, D. (2004).** The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555
- Guzzo, R. A., & Nooan, K. A. (1994).** Human Resources Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33, 3, 447-462
- Hall, D., Schneider, B., & Nygren, H. (1970).** Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 175-189
- Hall, D. (1971).** A theoretical model of career subidentity development in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 175-189
- Hall, D. (1976).** *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Hall, D. (1996).** Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16
- Hall, D. (2002).** *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hall, D. (2004).** The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D., & Chandler, D. (2005).** Psychological success: when the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.
- Hall, D., & Mirvis, P. (1995).** The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289
- Hall, D. & Mirvis, P. (1996).** *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hall, D. & Moss, J. (1998).** The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37

- Handy, C. (1994).** *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial.* São Paulo: Saraiva
- Hendry, C. & Jenkins, R. (1997).** Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38-44
- Henriques, M. (1997).** *Evolução e futuro do emprego. Competitividade e flexibilidade - Capital Humano.* Porto: Vida Económica
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995).** A new deal for middle managers. *People Management*. 15 June, 32-34
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997).** *Facilitating new deals*, *Human Resource Management Journal*, 7, 45-56
- Heslin, P. (2005).** Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hiltrop, J. (1996).** Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18(1), 36-49
- Hirata, H. (1994).** Da polarização das qualificações ao modelo de competências. In: Hirata, H. *Novas tecnologias, trabalho e educação.* Petrópolis. RJ: Vozes
- Hirsh, W., & Jackson, C. (1996).** Ticket to ride or no place to go?. *People Management*, 5(13), 20-25
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972).** Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573
- Hughes, E. C. (1937).** Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43, 404-413.
- Iverson, R. D. (1996).** Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.

- Jaros, S. J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993).** Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eighth structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 952-995
- Judge, T.A., Cable, D.M., Bourdreau, J.W. & Bretz, R.D. (1995).** An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519
- Kanter, R. (1968).** Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *In American Sociological Review*, 33, 499-517
- Kanter, R. (1997).** *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus
- Katz, D. (1964).** The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 133
- Keisergruber, D. (1994).** Frontières de l'emploi, frontières de l'entreprise, *Futuribles*, 193, 3-21
- King, Z. (2001).** Career self-management: a framework for guidance of employed adults. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(1), 65-78
- King, Z. (2004).** Career self-management: its nature, causes, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133
- Ko, J. Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997).** Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Kolb, D. A. (1978).** *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas
- Konovsky, M.A.; Pugh, S. D. (1994).** Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 658
- Kossek, E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998).** Career self-management: a quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935-962
- Kotter, J.P. (1973).** The Psychological Contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99

- Kovács, I., (2002).** *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade de informação.* Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I. (org.), (2005).** *Flexibilidade de emprego - riscos e oportunidades.* Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I. (2006).** Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, problemas e práticas.* 52 , 41-65
- Kuo, Y-F. (2003).** Relationship between the adoption of different career strategies and employee background: an empirical study in the information services industry. *International Journal of Management*, 20(4), 453-463
- Lambert, L.S., Edwards, J.R., & Cable, D.M. (2003).** Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56, 895-934.
- Lambin, J. J. (2000).** *Marketing Estratégico.* Lisboa: McGraw Hill
- Lau, A., & Pang, M. (2000).** Career strategies to strengthen graduate employees' employment position in the Hong Kong labour market. *Education and Training*, 42(3), 135-149
- Lester, S.W., & Kickul, J. (2001).** Psychological contracts in the 21st century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24(1), 1, 463-489.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C.M. (1962).** *Men, management and mental health.* Cambridge , MA: Havard University Press
- Liden, R. & Mitchell, T. (1988).** Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13(4), 572-587
- Littler, C. (2000).** Comparing the Downsizing Experiences of Three Countries: a restructuring cycle?. In R. Burke & C. Cooper (Eds), *The Organization in Crisis: downsizing, restructuring and privatization.* (58-77). Oxford: Blackwell
- London, M. (1983).** Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630

- London, M., & Mone, E. M. (1987).** *Career management and survival in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MacNeil, I. R. (1985).** Relational contracts: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 5, 483-525
- Maroco, J. (2003).** *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Marques, C.A., & Pina e Cunha, M. (1996).** *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Martin, G., Staines, H., & Pate, J. (1998).** Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 20-40
- Martins, H.T. (2001).** *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark
- Mathieu, J.E., & Zajac, D. M. (1990).** A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(8), 171-194
- McCaul, H., Hinsz, V., & McCaul, D. (1995).** Assessing organizational commitment: an employee's attitude toward the organizational. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(1), 80-90.
- McDaniels, C. & Gylbers, N.C. (1992).** *Counseling for career development: theoris, resources and practice*. San Francisco: Jossey Bass
- Medeiros, C. (1997).** *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRGN): Natal
- Medeiros, C., & Enders, W. (1998).** Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *Anais do ENANPAD*, org.19, Foz do Iguaçu.
- Medeiros, C., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003).** Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista Administração Contemporânea – RAC*, 4 (7)

- Meyer, J.P. (1997).** Organizational Commitment. In: C.L. Cooper & IT Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (12, 175-228). London: John Wiley & Sons
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- 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, 4, 538-551
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997).** *Commitment in the workplace: theory, research and applications*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Miguez, J. (1987).** Satisfação no Trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*, 2, 17-35
- Millward, L. J. & Brewerton, P.M. (1998).** *Validation of the psychological contract scale in organizational settings*. Guilford: SPERI Publication, School of Human Sciences, University of Surrey.
- Millward, L. J. & Brewerton, P.M. (1999).** Contractors and their psychological contract. *British Journal of Management*, 10, 253-274
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998).** Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556
- Morrison, D. (1994).** Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 3, 353-372
- Morrow, P. (1983).** Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), 485-500
- Motta, P.R. (1997).** *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark
- Mottaz, C. J. (1988).** Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482
- Moura, E. (2000).** *Gestão de Recursos Humanos. Influências e determinantes do desempenho*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa

- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979).** The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1982).** *Employee - organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- Nabi, G. (1999).** An investigation into differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career development international*, 4(4), 212-225
- Nabi, G. (2000).** Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International*, 5(2), p. 91-98
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985).** The absence culture and the psychological contract: who is in control of absence?. *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Noe, R. (1996).** Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133
- Mottaz, C. J. (1988).** Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41 (6), 467-482
- Oliveira, D. L. (1998).** O comprometimento organizacional no DNER/14º DRF. Unp. Monografia de Graduação
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993).** Fairness and organizational citizenship behavior: what are the connections? *Social Justice Research*, 6(1), 5- 18
- Organ, D.W., & Paine, J.B. (2000).** A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368
- Outsman, O. (1978).** Mudar o Trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988).** Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 1, 43-59
- Pinto, J. (1996).** O sindicato e a flexibilização do direito do trabalho. *Revista da Academia de Direito do Trabalho*. São Paulo, ano IV, n. 4
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000).** Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 3, 513-563

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974).** Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
- Raja, U.; Johns, G., & Ntalianis, F. (2004).** The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*. 47(3), 350-367
- Ramos, M. N. (2001).** *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez.
- Rebelo, G. (2002).** Flexibilidade ou precariedade? Alguns exemplos de formas de emprego no contexto europeu. In AAVV, *Actas do IX Encontro da APSIOT*, Lisboa
- Rego, A. (2000).** *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002).** *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Amadora: McGraw-Hill
- Rego, A. (2003).** Empenhamento organizacional e ausência psicológica: afinal quantas dimensões?. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35
- Reilly, N. P., & Orsak, C. L. (1991).** A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Psychology*, 39, 3, 311-330
- Rifkin, J. (1995).** *O fim dos empregos*. São Paulo: Makran Books.
- Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994).** Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152
- Robinson, S., & Morrison E. (1995).** Psychological contracts and the OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298
- Robinson, S. L. (1996).** Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599
- Roehling, M. (1997).** The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204 - 217
- Rosa, L. (1992).** *Sociologia de empresa: mudança e conflito*. (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença

- Rousseau, D. (1989).** Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 2, 121-139
- Rousseau, D. (1990).** New hire perception of their own and their employees' obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400
- Rousseau, D. (1994).** Two ways to change and keep the psychological contract: theory meets practice. Executive summary for the international consortium for executive development research, Lausanne
- Rousseau, D. (1995).** Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Newbury Park, CA: Sage
- Rousseau, D. (1996).** Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10, 50-61
- Rousseau, D. (1997).** Organizational behavior in the new organizational. *Era Annual Review of Psychology*, 48, 515-546
- Rousseau, D. (2000).** *Psychological Contract Inventory*. Technical Report. Pittsburg, PA: Heins School of Public Policy
- Rousseau, D. (2001).** Schema, promise, and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541
- Rousseau, D. M., Hui, C., & Lee, C. (2004).** Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993).** The contracts of individuals and organizations, research in organizational behavior. *Greenwich, JAI Press*, 15, 1-43
- Rousseau, D., & Tijoriwala, S. (1998).** Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695
- Rousseau, D., & Wade-Benzoni, K.A., (1995).** Changing individual-organizational attachments: a two-way street. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. Jossey Bass

- Rotter, J. (1990).** Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable. *American Psychological*, 45(4), 489-493
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983).** A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438
- Sainsaulieu, R. (1997).** *Sociologia da empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Salancik, G. R. (1977).** Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Scandura, T. (1992).** Mentorship and career mobility: an empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174
- Schalk, R., & Freese, C. (1997).** New facets of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behaviour* (4, 107-123). London: John Wiley & Sons.
- Schalk, R. (2004).** Changes in the employment relationship across time. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick, (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, (284-311). Oxford University Press.
- Schein, E.H. (1965).** *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.
- Schein, E. H. (1972).** *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Editora Edgard Blücher.
- Schein, E. (1980).** *Organizational Psychology*. (3^{ed.}). Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ
- Schein, E. H. (1982).** *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil
- Sheldon, M. E. (1971).** Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150
- Shore, L. & Tetrick, L. E. (1991).** A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

- Shore, L. & Tetrick, L. E. (1994).** The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In: Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, (91-99). Chichester: Wiley.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F., Anderson, N., & Mohamed, A. (2002).** Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 59-76
- Simpson, P.A., Greller, M.M. & Stroh, L.K. (2002).** Variations in human capital investment activity by age. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 109-138
- Sims, R. (1994).** Human resource management's role in clarifying the psychological contract. *Human resource management*, 33(3), 373-38
- Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002).** Gender and impression management: playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 3, 77-89
- Siqueira, M. (2004).** *Comportamento Organizacional: articulando ciência e profissão*. Conferência apresentada no I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Salvador, Bahia
- Smithson, J., & Lewis, S. (2000).** Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29(6), p. 680-702
- Sommer, R. M., Bae, M. & Luthans, F. (1996).** Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Sparrow, P. (1996).** Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management*, 6(4), 75-92
- Steers, R. (1975).** Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558
- Steers, R. (1977).** Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Sturges, J., Conway, Liefoghe, A. & Guest, D. (2003).** The psychological contract as a framework for understanding career management and commitment, *Best Paper Proceedings Academy of Management Conference*

-
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Davey, K. (2002).** A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748
- Sullivan, S. (1999).** The Changing nature careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484
- Tavares, S. (2001).** Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (307-333). Amadora: McGrawHill.
- Thacker, J.W., Fields, M., & Barclay, L. (1990).** Union commitment: an examination of antecedent and outcome factors. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 33-48.
- Wayne, S. & Liden, R. (1995).** Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260
- Wiener, Y. (1982).** Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428
- Wilensky, H.L. (1960).** Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12, 543-560

APÊNDICE

Apêndice I – Pedido de colaboração junto das empresas

Exmo(a) Senhor(a),

O meu nome é Liliana Silva Oliveira e no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos (Instituto Superior Miguel Torga – Escola Superior de Altos Estudos), encontro-me a realizar um estudo sob orientação do Professor Doutor Carlos Marques, sobre o Contrato Psicológico e a sua relação com o tipo de vínculo, o Empenhamento na Carreira e o *Commitment* Organizacional.

Os seus objectivos centrais consistem em, por um lado, analisar a influência do tipo de vínculo na formação do Contrato Psicológico dos indivíduos com a organização e, por outro lado, compreender a relação do Contrato Psicológico com o Empenhamento na Carreira e com o *Commitment* Organizacional, e o que poderá distinguir estas relações. A recolha de informação será realizada através da aplicação do questionário anexo.

Desta forma, venho por este meio solicitar a colaboração da V/ empresa para divulgar o presente estudo junto dos vossos colaboradores e profissionais prestadores de serviços, de modo a apurar os interessados em colaborar.

A aplicação do questionário será efectuado via *e-mail*. Solicito a disponibilização do endereço de *e-mail* dos colaboradores ou profissionais prestadores de serviços que manifestem interesse.

Apresento ainda total abertura para o encaminhamento do endereço de *e-mail* de outros profissionais das vossas redes de contacto com igual interesse em participar.

Os dados recolhidos destinam-se meramente a fins estatísticos e conclusivos pelo que é garantido total anonimato e confidencialidade. A participação é livre e não implica qualquer pagamento monetário. Os participantes, se assim o desejarem, poderão ter acesso aos resultados do estudo após a sua conclusão.

Aguardo o V/ *feedback* e a agradeço desde já o contributo prestado.

Com os melhores cumprimentos,

Liliana Silva Oliveira

Apêndice II – Pedido de colaboração junto dos profissionais

Exmo(a) Senhor(a),

O meu nome é Liliana Silva Oliveira e no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos (Instituto Superior Miguel Torga – Escola Superior de Altos Estudos), encontro-me a realizar um estudo sob orientação do Professor Doutor Carlos Marques, sobre o Contrato Psicológico e a sua relação com o tipo de vínculo, o Empenhamento na Carreira e o *Commitment* Organizacional.

Os seus objectivos centrais consistem em, por um lado, analisar a influência do tipo de vínculo na formação do Contrato Psicológico dos indivíduos com a organização e, por outro lado, compreender a relação do Contrato Psicológico com o Empenhamento na Carreira e com o *Commitment* Organizacional, e o que poderá distinguir estas relações. A recolha de informação será realizada através da aplicação do questionário anexo.

O seu endereço de e-mail foi-me disponibilizado pela sua entidade patronal ou por um outro participante da sua rede de contactos, conforme seu consentimento prévio. Solicito a sua colaboração através do preenchimento do questionário anexo. Deverá seguir as instruções de preenchimento nele explicitadas.

Os dados recolhidos destinam-se meramente a fins estatísticos e conclusivos pelo que é garantido total anonimato e confidencialidade. A sua participação é livre e não implica qualquer pagamento monetário. Se assim o desejar, poderá ter acesso aos resultados do estudo após a sua conclusão.

A sua colaboração é extremamente importante pelo que conto com a mesma.

A entrega do questionário deverá ser feita através do seguinte endereço de e-mail liliana.oliveira08@gmail.com até ao dia 10 de Outubro de 2008.

Agradeço desde já o contributo prestado.

Com os melhores cumprimentos,

Liliana Silva Oliveira

Apêndice III – Instrumento de Recolha de Dados

QUESTIONÁRIO	ISM-T-ESAE
--------------	------------

O presente questionário, para cujo preenchimento solicitamos a sua colaboração, insere-se num estudo no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos (Instituto Superior Miguel Torga – Escola Superior de Altos Estudos) sobre o **contrato psicológico e a sua relação com o empenhamento na carreira e o *commitment* organizacional**. O questionário encontra-se dividido em seis partes, onde no início das mesmas é efectuada uma orientação de preenchimento. Leia com atenção e proceda da forma indicada, respondendo com a **máxima sinceridade**, de acordo com o que faz, pensa ou sente. Por favor, tome em consideração a empresa como um todo não limitando a sua opinião à direcção, departamento ou secção em que trabalha. Garantimos total **anonimato e confidencialidade** dos dados que serão utilizados para fins meramente estatísticos.

Se pretender esclarecimentos adicionais sobre o preenchimento do questionário por favor contacte para o seguinte e-mail: liliana.oliveira08@gmail.com. Agradecemos desde já a sua colaboração.

PARTE I – *Commitment* Organizacional

Considere a sua actual empresa e pondere a sua **percepção face ao *commitment* organizacional** (compromisso organizacional). Assinale **com um círculo** o número correspondente à sua opinião, tendo em conta a seguinte escala:

1 – De modo algum	2 – Ligeiramente	3 – Um pouco	4 – Moderadamente	5 – Em grande parte
-------------------	------------------	--------------	-------------------	---------------------

COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO	ESCALA				
1. Seria para mim muito difícil deixar esta organização neste momento, mesmo que quisesse.	1	2	3	4	5
2. Não sinto qualquer obrigação de me manter em funções nesta empresa.	1	2	3	4	5
3. Ficaria muito contente em terminar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5
4. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seriam as poucas	1	2	3	4	5
5. Mesmo que fosse para meu benefício, não acho que fosse correcto deixar agora a minha	1	2	3	4	5
6. Sinto como se os problemas desta empresa fossem os meus.	1	2	3	4	5
7. Neste momento é tanto uma questão de necessidade como de desejo.	1	2	3	4	5
8. Não sinto uma grande sensação de pertença a esta empresa.	1	2	3	4	5
9. Acho que tenho muito poucas opções para poder ponderar deixar esta empresa.	1	2	3	4	5
10. Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.	1	2	3	4	5
11. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha empresa neste momento.	1	2	3	4	5
12. Não sinto que faça parte da “família” desta empresa.	1	2	3	4	5
13. Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
14. Se eu não tivesse dado tanto de mim a esta empresa, consideraria trabalhar noutro lado.	1	2	3	4	5
15. Não deixaria esta empresa neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para c/ as pessoas que aqui pertencem.	1	2	3	4	5
16. Esta empresa tem para mim um grande significado de ordem pessoal.	1	2	3	4	5
17. Muito da minha vida seria interrompida caso decidisse sair agora desta empresa.	1	2	3	4	5
18. Devo muito à minha empresa.	1	2	3	4	5

PARTE II – EMPENHAMENTO NA CARREIRA

Assinale com um círculo em que medida utiliza cada um destes comportamentos para alcançar os seus objectivos de carreira. Para cada afirmação considere a seguinte escala:

1 – De modo algum	2 – Ligeiramente	3 – Um pouco	4 – Moderadamente	5 – Em grande parte
-------------------	------------------	--------------	-------------------	---------------------

RELATIVAMENTE AO MEU TRABALHO	ESCALA
19. Trabalhar horas extra.	1 2 3 4 5
20. Desenvolver competências que podem ser precisas em futuras posições de carreira.	1 2 3 4 5
21. Despende bastante tempo a pensar no trabalho, mesmo fora das horas de expediente.	1 2 3 4 5
22. Especializar-me em áreas que são muito importantes para as operações do	1 2 3 4 5
23. Levar trabalho para casa.	1 2 3 4 5
24. Obter informação acerca das vagas na minha empresa.	1 2 3 4 5
25. Procurar formação continuamente.	1 2 3 4 5
26. Trabalhar fora do horário normal de trabalho.	1 2 3 4 5
RELATIVAMENTE À CRIAÇÃO DE REDES DE CONTACTO	ESCALA
27. Associar-me a associações do tipo social, profissional e/ou sindical.	1 2 3 4 5
28. Construir uma rede de contactos na organização para obter informação acerca do que	1 2 3 4 5
29. Construir uma rede de amizades na organização que pode ajudar na minha progressão	1 2 3 4 5
30. Construir uma rede de contactos fora da organização para estar informado sobre aspectos que me possam interessar no desenvolvimento da minha carreira.	1 2 3 4 5
31. Manter contactos com empresas de recrutamento.	1 2 3 4 5
32. Manter em aberto as minhas opções de carreira.	1 2 3 4 5
33. Preparar-me para oportunidades de carreira que se podem vir a materializar.	1 2 3 4 5
34. Criar uma rede de conhecimentos pessoais que me ajude na progressão da minha	1 2 3 4 5
35. Utilizar conhecimentos pessoais para desenvolver a minha carreira.	1 2 3 4 5
RELATIVAMENTE À PROCURA DE ACONSELHAMENTO	ESCALA
36. Procurar aconselhamento com o(s) meu(s) chefe(s).	1 2 3 4 5
37. Procurar aconselhamento c/ os meus colegas de departamento ou c/ funções semelhantes em departamentos diferentes.	1 2 3 4 5
38. Procurar aconselhamento com pessoas experientes externas à organização.	1 2 3 4 5
39. Procurar aconselhamento com pessoas experientes na organização.	1 2 3 4 5
RELATIVAMENTE AO MEU RELACIONAMENTO COM AS CHEFIAS	ESCALA
40. Dar a conhecer as minhas aspirações e objectivos de carreira ao(s) meu(s) chefe(s).	1 2 3 4 5
41. Dar a conhecer os meus feitos ao(s) meu(s) chefe(s).	1 2 3 4 5
42. Elogiar as principais forças do(s) meu(s) chefe(s) e criticar as fraquezas menores.	1 2 3 4 5
43. Dar a conhecer as responsabilidades que pretendo ter ao(s) meu(s) chefe(s).	1 2 3 4 5
44. Fazer ameaças de despedimento.	1 2 3 4 5
45. Ter interesse na vida pessoal do(s) meu(s) chefe(s).	1 2 3 4 5
46. Estar de acordo com as expectativas do(s) meu(s) chefe(s).	1 2 3 4 5
47. Vestir-me como o(s) meu(s) chefe(s).	1 2 3 4 5
48. Concordar com a(s) opiniões do(s) meu(s) chefe(s), mesmo quando discordo.	1 2 3 4 5

PARTE III – CONTRATO PSICOLÓGICO

Considere o seu relacionamento com o seu actual empregador e pondere em que medida as afirmações apresentadas reflectem os compromissos e obrigações assumidos pela empresa face a si. Assinale com um círculo o número correspondente à sua opinião, tendo em conta a seguinte escala:

1 – De modo algum 2 – Ligeiramente 3 – Um pouco 4 – Moderadamente 5 – Em grande parte

COMPROMISSOS E OBRIGAÇÕES ASSUMIDOS PELA EMPRESA	ESCALA
49. Darem-me um trabalho enquanto a organização necessitar de mim.	1 2 3 4 5
50. Preocupação com o meu bem-estar.	1 2 3 4 5
51. Envolvimento limitado para com a organização.	1 2 3 4 5
52. Oportunidade para o desenvolvimento da minha carreira no seio desta organização.	1 2 3 4 5
53. Ajuda-me a desenvolver competências valorizadas fora da organização.	1 2 3 4 5
54. Um emprego seguro.	1 2 3 4 5
55. Não me fizeram qualquer compromisso para o futuro.	1 2 3 4 5

56. Serem responsáveis quanto às minhas preocupações pessoais e de bem-estar.	1	2	3	4	5
57. Darem-me apenas a formação necessária para desempenhar as minhas tarefas actuais.	1	2	3	4	5
58. Ajuda-me para eu responder aos mais altos níveis de exigências.	1	2	3	4	5
59. Oportunidades de desenvolvimento na organização.	1	2	3	4	5
60. Atribuição de tarefas que aumentem a minha valorização externa.	1	2	3	4	5
61. Um salário e benefícios garantidos.	1	2	3	4	5
62. Um emprego a curto prazo.	1	2	3	4	5
63. Tomarem decisões tendo em conta os meus interesses.	1	2	3	4	5
64. Um trabalho bem definido e limitado a responsabilidades específicas.	1	2	3	4	5
65. Apoia-me para atingir objectivos cada vez mais elevados.	1	2	3	4	5
66. Promoção no seio da organização.	1	2	3	4	5
67. Proporcionarem-me oportunidades de potenciais empregos fora da organização.	1	2	3	4	5
68. Um emprego sólido.	1	2	3	4	5
69. Não ter obrigação de permanecer na organização.	1	2	3	4	5
70. Preocupação com o meu bem-estar futuro.	1	2	3	4	5
71. Exigência para desempenhar apenas um conjunto limitado de deveres.	1	2	3	4	5
72. Possibilitarem-me a adaptação a novos requisitos exigidos pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
73. Oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5
74. Proporcionarem-me contactos que criem oportunidades de emprego num outro local.	1	2	3	4	5
76. Oferta de benefícios estáveis para as famílias dos empregados.	1	2	3	4	5

Considere o seu relacionamento com o seu actual empregador e pondere em que medida as afirmações apresentadas reflectem os compromissos e obrigações assumidos por si face à empresa. Assinale com um círculo o número correspondente à sua opinião, tendo em conta a seguinte escala:

1 – De modo algum	2 – Ligeiramente	3 – Um pouco	4 – Moderadamente	5 – Em grande parte
-------------------	------------------	--------------	-------------------	---------------------

COMPROMISSOS E OBRIGAÇÕES ASSUMIDOS POR SI	ESCALA				
77. Sair da organização quando desejar.	1	2	3	4	5
78. Fazer sacrifícios pessoais pela organização.	1	2	3	4	5
79. Desempenhar apenas as tarefas que me são destinadas.	1	2	3	4	5
80. Aceitar padrões de desempenho cada vez mais exigentes.	1	2	3	4	5
81. Procurar oportunidades para me desenvolver, aumentando o meu valor para a	1	2	3	4	5
82. Contactar outras organizações para elevar o meu potencial de carreira.	1	2	3	4	5
83. Permanecer nesta organização indefinidamente.	1	2	3	4	5
84. Não ter obrigações futuras com a organização.	1	2	3	4	5
85. Transformar os problemas da organização em problemas pessoais.	1	2	3	4	5
86. Apenas faço aquilo para que me pagam.	1	2	3	4	5
87. Ajustar o meu desempenho de acordo com as necessidades.	1	2	3	4	5
88. Desenvolver competências para aumentar o meu valor nesta organização.	1	2	3	4	5
89. Desenvolver competências para aumentar eventuais oportunidades de emprego noutras	1	2	3	4	5
90. Planear ficar na organização por um longo período de tempo.	1	2	3	4	5
91. Sair da organização assim que o desejar.	1	2	3	4	5
92. Proteger a imagem da organização.	1	2	3	4	5
93. Cumprir apenas as responsabilidades inerentes ao meu posto de trabalho.	1	2	3	4	5
94. Responder positivamente a requisitos de desempenho exigentes.	1	2	3	4	5
95. Tornar-me cada vez mais valorizado para a organização.	1	2	3	4	5
96. Aumentar a minha visibilidade, dando-me a conhecer a outros empregadores.	1	2	3	4	5
97. Continuar a trabalhar na organização.	1	2	3	4	5
98. Não ter a obrigação de permanecer na organização.	1	2	3	4	5
99. Implicar-me pessoalmente com a organização.	1	2	3	4	5
100. Apenas cumprir com os deveres que se especificaram no contrato.	1	2	3	4	5
101. Aceitar novos e diversificados requisitos de performance.	1	2	3	4	5
102. Procurar activamente oportunidades internas de formação e desenvolvimento.	1	2	3	4	5
103. Procurar funções que promovam a minha valorização noutro lugar.	1	2	3	4	5
104. Não fazer planos para trabalhar noutro lugar.	1	2	3	4	5

Considere o seu relacionamento com o seu actual empregador e pondere em que medida as afirmações apresentadas descrevem a relação do seu empregador para consigo. Assinale com um círculo o número correspondente à sua opinião, tendo em conta a seguinte escala:

1 – De modo algum 2 – Ligeiramente 3 – Um pouco 4 - Moderadamente 5 – Em grande parte

RELAÇÃO DO EMPREGADOR PARA CONSIGO	ESCALA				
105. Esconde informação dos seus empregados.	1	2	3	4	5
106. Dificuldade de prever o futuro das suas relações comigo.	1	2	3	4	5
107. Exige muito de mim e dá-me pouco em troca.	1	2	3	4	5
108. Age como se não confiasse nos seus empregados.	1	2	3	4	5
109. No futuro vejo uma relação incerta com esta organização.	1	2	3	4	5
110. Redução dos benefícios nos próximos anos.	1	2	3	4	5
111. Introduz mudanças sem envolver os trabalhadores.	1	2	3	4	5
112. Incerteza no que concerne aos compromissos assumidos para com os empregados.	1	2	3	4	5
113. Estagnação ou redução dos salários enquanto eu aqui trabalhar.	1	2	3	4	5
114. Não compartilha com os empregados informação importante.	1	2	3	4	5
115. Os compromissos que estabeleceu comigo são incertos.	1	2	3	4	5
116. Cada vez mais trabalho, por pouco salário em troca.	1	2	3	4	5

PARTE IV – SITUAÇÃO FACE AO EMPREGO

Assinale com uma cruz (x) a opção que corresponde ao seu caso:

TIPO DE VÍNCULO:

Prestação de Serviços (recibos verdes) Termo - Efectivo

PARTE V – CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

Assinale com uma cruz (x) a opção que corresponde ao seu caso:

SEXO:

Feminino
 Masculino

IDADE: ____

ESTADO CIVIL:

Solteiro(a)
 Casado(a)/União de facto
 Divorciado(a)/Separado(a)
 Viúvo(a)

NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO:

Quadro Superior
 Quadro Médio
 Chefe de Equipa, Encarregado
 Profissional altamente qualificado
 Profissional qualificado (especializado)
 Profissional semi-qualificado (indiferenciado)

Obrigado pela sua colaboração!

Liliana Oliveira

Apêndice IV – Determinação da validade do instrumento: análise factorial do *Commitment Organizacional*

Tabela 31 - Análise factorial dos dados relativos ao CO através do método *varimax*

	Componente ou Factor				
	1	2	3	4	5
6. Sinto como se os problemas desta empresa fossem os meus.	.705	.022	.253	.073	.330
16. Esta empresa tem para mim um grande significado de ordem pessoal.	.682	.068	.159	-.100	.465
12. Não sinto que faça parte da “família” desta empresa.	-.670	-.002	-.084	.175	.023
10. Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.	-.664	-.403	.113	.233	.121
3. Ficaria muito contente em terminar o resto da minha carreira nesta empresa.	.602	.322	.119	.110	-.133
8. Não sinto uma grande sensação de pertença a esta empresa.	-.581	-.519	.065	.273	-.068
11. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha empresa neste momento.	.314	.695	.183	.160	.195
5. Mesmo que fosse para meu benefício, não acho que fosse correcto deixar agora a minha empresa.	.142	.665	.384	.283	.074
1. Seria para mim muito difícil deixar esta organização neste momento, mesmo que quisesse.	.150	.661	.142	-.027	.394
15. Não deixaria esta empresa neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para c/ as pessoas que aqui pertencem.	.005	.605	.558	.079	.238
2. Não sinto qualquer obrigação de me manter em funções nesta empresa.	-.154	-.584	-.258	.448	-.113
7. Neste momento é tanto uma questão de necessidade como de desejo.	-.034	.191	.814	-.093	.094
13. Esta empresa merece a minha lealdade.	.380	.101	.665	.026	-.010
14. Se eu não tivesse dado tanto de mim a esta empresa, consideraria trabalhar noutro lado.	.091	.236	.457	.296	.266
4. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seriam as poucas alternativas disponíveis.	-.097	-.131	.005	.889	.029
9. Acho que tenho muito poucas opções para poder ponderar deixar esta empresa.	-.141	.291	.077	.729	.102
17. Muito da minha vida seria interrompida caso decidisse sair agora desta empresa.	-.124	.346	-.014	.137	.775
18. Devo muito à minha empresa.	.266	.125	.409	.015	.636

Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser.

- **Factor 1:** integra os itens 3, 6, 8, 10, 12, 16, da Dimensão Afectiva;
- **Factor 2:** integra os itens 2, 5, 11, 15, da Dimensão Instrumental, mas não os itens 13,e 18, integrando ainda o item 1, da dimensão Normativa;
- **Factor 3:** associado às variáveis: integra os itens 7 e 14, da Dimensão Normativa e o item 13, da dimensão Instrumental;
- **Factor 4:** associado às variáveis: integra os itens 4 e 9, da Dimensão Normativa;
- **Factor 5:** associado às variáveis: integra o item 17, da Dimensão Normativa e o item 18, da Dimensão Instrumental.

Apêndice V – Resultados estatísticos: Problema 1

Tabela 32 - Teste à homogeneidade de variâncias (ANOVA) para a escala Contrato Psicológico, tipos de Contrato Psicológico e suas características

	Estatística de Levene	gl1	gl2	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	.288	2	79	.750
Equilibrado	1.217	2	87	.301
Relacional	.626	2	93	.537
Transaccional	1.045	2	95	.356
Transicional	.063	2	99	.939
Empregabilidade Externa	1.287	2	94	.281
Desenvolvimento Interno	2.368	2	93	.099
Desempenho Dinâmico	2.737	2	98	.070
Lealdade	.428	2	98	.653
Estabilidade	.808	2	94	.449
Desempenho Limitado	.170	2	95	.844
Curto Prazo	1.182	2	98	.311
Desconfiança	.377	2	99	.687
Incerteza	.709	2	99	.494
Erosão	1.643	2	99	.199

Tabela 33 - Teste à normalidade de variâncias (ANOVA) para a escala Contrato Psicológico, tipos de Contrato Psicológico e suas características em função do Tipo de Vínculo

		K-S (a)		
		Estatística	gl	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	Efectivo	.140	27	.185
	Termo	.146	28	.134
	Prestação de Serviços	.153	27	.103
Equilibrado	Efectivo	.130	31	.197
	Termo	.127	30	.200(*)
	Prestação de Serviços	.110	29	.200(*)
Relacional	Efectivo	.079	31	.200(*)
	Termo	.153	34	.043
	Prestação de Serviços	.103	31	.200(*)
Transaccional	Efectivo	.131	35	.138
	Termo	.110	32	.200(*)
	Prestação de Serviços	.116	31	.200(*)
Transicional	Efectivo	.090	35	.200(*)
	Termo	.098	35	.200(*)
	Prestação de Serviços	.132	32	.166
Empregabilidade Externa	Efectivo	.111	34	.200(*)
	Termo	.202	32	.002
	Prestação de Serviços	.192	31	.005
Desenvolvimento Interno	Efectivo	.115	32	.200(*)
	Termo	.090	34	.200(*)
	Prestação de Serviços	.190	30	.007
Desempenho Dinâmico	Efectivo	.155	35	.033
	Termo	.148	34	.058
	Prestação de Serviços	.089	32	.200(*)
Lealdade	Efectivo	.084	35	.200(*)
	Termo	.106	35	.200(*)
	Prestação de Serviços	.134	31	.164
Estabilidade	Efectivo	.112	31	.200(*)
	Termo	.103	34	.200(*)
	Prestação de Serviços	.117	32	.200(*)
Desempenho Limitado	Efectivo	.127	35	.164
	Termo	.095	32	.200(*)
	Prestação de Serviços	.133	31	.172
Curto Prazo	Efectivo	.111	35	.200(*)
	Termo	.166	35	.015
	Prestação de Serviços	.172	31	.020
Desconfiança	Efectivo	.123	35	.200(*)
	Termo	.116	35	.200(*)
	Prestação de Serviços	.136	32	.136
Incerteza	Efectivo	.115	35	.200(*)
	Termo	.112	35	.200(*)
	Prestação de Serviços	.107	32	.200(*)
Erosão	Efectivo	.111	35	.200(*)
	Termo	.192	35	.002
	Prestação de Serviços	.138	32	.127

a Correção de significância de *Lilliefors*

* Limite inferior da verdadeira significância

Tabela 34 - Teste de *Kruskal-Wallis* (ANOVA) para a Contrato Psicológico

	Qui-quadrado	gl	Valor de prova
Relacional	1.33	2	0.513
Empregabilidade Externa	3.69	2	0.158
Desenvolvimento Interno	1.12	2	0.571
Desempenho Dinâmico	0.31	2	0.856
Curto Prazo	13.64	2	0.001
Erosão	0.63	2	0.729

Tabela 35 – Valores médios das diferenças não significativas e significativas estatisticamente entre o Tipo de Vínculo e o Tipo de Contrato Psicológico e suas características

		N	Média	Desvio padrão
CONTRATO PSICOLÓGICO	Efectivo	27	2.7396	.26966
	Termo	28	2.9918	.34685
	Prestação de Serviços	27	2.9193	.27905
	Total	82	2.8849	.31594
Equilibrado	Efectivo	31	3.0784	.63360
	Termo	30	3.2070	.59532
	Prestação de Serviços	29	3.0517	.45594
	Total	90	3.1127	.56641
Relacional	Efectivo	31	2.6758	.55634
	Termo	34	2.7988	.49701
	Prestação de Serviços	31	2.6135	.50365
	Total	96	2.6993	.51940
Transaccional	Efectivo	35	2.4051	.43953
	Termo	32	2.6969	.42024
	Prestação de Serviços	31	2.9081	.53755
	Total	98	2.6595	.50703
Transicional	Efectivo	35	2.7640	.90766
	Termo	35	3.0977	.94239
	Prestação de Serviços	32	3.0963	.88843
	Total	102	2.9827	.91859
Empregabilidade Externa	Efectivo	34	2.6424	.65852
	Termo	32	2.9281	.59530
	Prestação de Serviços	31	2.9013	.49599
	Total	97	2.8194	.59798
Desenvolvimento Interno	Efectivo	32	3.3534	.76639
	Termo	34	3.3776	.69052
	Prestação de Serviços	30	3.2110	.60678
	Total	96	3.3175	.68920
Desempenho Dinâmico	Efectivo	35	3.2377	.75817
	Termo	34	3.2229	.70872
	Prestação de Serviços	32	3.1516	.52718
	Total	101	3.2054	.66988
Lealdade	Efectivo	35	2.7843	.52636
	Termo	35	2.9274	.45779
	Prestação de Serviços	31	2.8645	.60263
	Total	101	2.8585	.52726
Estabilidade	Efectivo	31	2.6319	.75503
	Termo	34	2.6606	.68064
	Prestação de Serviços	32	2.3591	.53213
	Total	97	2.5520	.66894
Desempenho Limitado	Efectivo	35	2.2134	.56729
	Termo	32	2.3341	.52528
	Prestação de Serviços	31	2.8703	.54988
	Total	98	2.4606	.61276
Curto Prazo	Efectivo	35	2.5989	.54267
	Termo	35	3.0597	.47918
	Prestação de Serviços	31	2.9500	.69333
	Total	101	2.8663	.60225
Desconfiança	Efectivo	35	2.7357	.99621
	Termo	35	2.9000	.97430
	Prestação de Serviços	32	3.2266	.87381
	Total	102	2.9461	.96384
Incerteza	Efectivo	35	2.5429	.95387
	Termo	35	3.2786	1.03393
	Prestação de Serviços	32	3.1094	1.14113
	Total	102	2.9730	1.08083
Erosão	Efectivo	35	3.0143	1.01268
	Termo	35	3.1143	1.23869
	Prestação de Serviços	32	2.9531	1.01687
	Total	102	3.0294	1.08790

Apêndice VI – Resultados estatísticos: Problema 2

Tabela 36 - Teste à normalidade de variâncias (Coeficiente de Correlação de *Pearson*) para a Escala Empenhamento na Carreira

	K-S (a)		
	Estatística	gl	Valor de prova
EMPENHAMENTO NA CARREIRA	.074	90	.200(*)
Relativamente ao Trabalho	.116	100	.002
À criação de redes de contacto	.072	97	.200(*)
À procura de aconselhamento	.129	101	.000
Relacionamento com as chefias	.100	95	.020
Envolvimento no Trabalho	.084	100	.076
Desenvolvimento de Competências	.095	100	.025
<i>Networking</i> (criação de redes de contacto)	.061	99	.200(*)
Desenvolvimento de Oportunidades	.149	99	.000
Mentoria	.118	101	.002
<i>Networking</i> (procura de aconselhamento)	.264	101	.000
Auto-nomeação	.149	98	.000
Insinuação	.136	98	.000

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância

Tabela 37 - Teste à normalidade de variâncias (Coeficiente de Correlação de *Pearson*) para a Escala *Commitment* Organizacional

	K-S (a)		
	Estatística	gl	Valor de prova
<i>Commitment</i> Organizacional	.106	95	.011
Afectiva	.103	100	.011
Instrumental	.096	98	.026
Normativa	.132	100	.000

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância

Apêndice VII – Resultados Estatísticos: análises complementares I

Tabela 38 - Teste à homogeneidade de variâncias (ANOVA) para a escala Contrato Psicológico

	Estadística de Levene	gl1	gl2	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	1.447	5	71	.218
Equilibrado	1.442	5	79	.219
Relacional	1.101	5	85	.366
Transaccional	1.239	5	87	.298
Transicional	.906	5	91	.481
Empregabilidade Externa	.489	5	86	.784
Desenvolvimento Interno	.948	5	85	.454
Desempenho Dinâmico	2.293	5	90	.052
Lealdade	1.249	5	90	.293
Estabilidade	1.155	5	86	.338
Desempenho Limitado	.384	5	87	.859
Curto Prazo	1.412	5	90	.228
Desconfiança	.740	5	91	.596
Incerteza	1.089	5	91	.372
Erosão	.975	5	91	.437

Tabela 39 - Teste à normalidade de variâncias (ANOVA) referente aos Níveis de Qualificação Profissional

		K-S (a)		
		Estadística	gl	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	Quadro Superior	.145	20	.200(*)
	Quadro Médio	.265	15	.006
	Chefe de Equipa, Encarregado	.357	3	.
	Profissional altamente qualificado	.200	15	.107
	Profissional qualificado (especializado)	.114	19	.200(*)
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.301	5	.159
Equilibrado	Quadro Superior	.161	20	.186
	Quadro Médio	.156	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.279	3	.
	Profissional altamente qualificado	.148	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.106	19	.200(*)
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.269	5	.200(*)
Relacional	Quadro Superior	.145	20	.200(*)
	Quadro Médio	.134	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.268	3	.
	Profissional altamente qualificado	.160	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.128	19	.200(*)
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.204	5	.200(*)
Transaccional	Quadro Superior	.186	20	.067
	Quadro Médio	.240	15	.020
	Chefe de Equipa, Encarregado	.268	3	.
	Profissional altamente qualificado	.106	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.287	19	.000
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.259	5	.200(*)
Transicional	Quadro Superior	.131	20	.200(*)
	Quadro Médio	.189	15	.153
	Chefe de Equipa, Encarregado	.262	3	.
	Profissional altamente qualificado	.191	15	.147
	Profissional qualificado (especializado)	.172	19	.141
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.194	5	.200(*)
Empregabilidade Externa	Quadro Superior	.202	20	.032
	Quadro Médio	.146	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.385	3	.
	Profissional altamente qualificado	.223	15	.044
	Profissional qualificado (especializado)	.220	19	.016
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.261	5	.200(*)
Desenvolvimento Interno	Quadro Superior	.182	20	.081
	Quadro Médio	.146	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.305	3	.
	Profissional altamente qualificado	.194	15	.132
	Profissional qualificado (especializado)	.195	19	.056
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.204	5	.200(*)
Desempenho Dinâmico	Quadro Superior	.118	20	.200(*)
	Quadro Médio	.139	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.385	3	.
	Profissional altamente qualificado	.138	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.136	19	.200(*)
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.366	5	.027
Lealdade	Quadro Superior	.095	20	.200(*)
	Quadro Médio	.215	15	.059
	Chefe de Equipa, Encarregado	.330	3	.

		K-S (a)		
		Estatística	gl	Valor de prova
	Profissional altamente qualificado	.122	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.212	19	.024
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.283	5	.200(*)
Estabilidade	Quadro Superior	.134	20	.200(*)
	Quadro Médio	.188	15	.163
	Chefe de Equipa, Encarregado	.347	3	.
	Profissional altamente qualificado	.182	15	.196
	Profissional qualificado (especializado)	.178	19	.116
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.315	5	.118
Desempenho Limitado	Quadro Superior	.134	20	.200(*)
	Quadro Médio	.173	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.355	3	.
	Profissional altamente qualificado	.113	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.121	19	.200(*)
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.252	5	.200(*)
Curto Prazo	Quadro Superior	.179	20	.094
	Quadro Médio	.077	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.339	3	.
	Profissional altamente qualificado	.123	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.236	19	.007
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.211	5	.200(*)
Desconfiança	Quadro Superior	.114	20	.200(*)
	Quadro Médio	.099	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.385	3	.
	Profissional altamente qualificado	.143	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.167	19	.175
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.201	5	.200(*)
Incerteza	Quadro Superior	.122	20	.200(*)
	Quadro Médio	.148	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.314	3	.
	Profissional altamente qualificado	.205	15	.090
	Profissional qualificado (especializado)	.169	19	.156
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.287	5	.200(*)
Erosão	Quadro Superior	.147	20	.200(*)
	Quadro Médio	.144	15	.200(*)
	Chefe de Equipa, Encarregado	.292	3	.
	Profissional altamente qualificado	.167	15	.200(*)
	Profissional qualificado (especializado)	.202	19	.041
	Profissional semi-qualificado (especializado)	.228	5	.200(*)

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância

Tabela 40 - Teste de *Kruskal-Wallis* (ANOVA) para todas as variáveis

	Qui-quadrado	gl	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	3.89	5	0.565
Equilibrado	3.34	5	0.648
Relacional	4.14	5	0.529
Transaccional	5.81	5	0.325
Transicional	4.63	5	0.463
Empregabilidade Externa	8.32	5	0.139
Desenvolvimento Interno	4.24	5	0.515
Desempenho Dinâmico	3.75	5	0.586
Lealdade	7.94	5	0.160
Estabilidade	4.03	5	0.545
Desempenho Limitado	4.55	5	0.474
Curto Prazo	10.83	5	0.055
Desconfiança	5.02	5	0.414
Incerteza	2.85	5	0.723
Erosão	5.75	5	0.332

Apêndice VIII – Resultados estatísticos: análises complementares II

Tabela 41 - Teste à normalidade de variâncias (*T Student*) referente ao Contrato Psicológico

		K-S (a)		
		Estatística	gl	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	Feminino	.098	39	.200(*)
	Masculino	.158	43	.009
Equilibrado	Feminino	.114	39	.200(*)
	Masculino	.106	43	.200(*)
Relacional	Feminino	.111	39	.200(*)
	Masculino	.118	43	.151
Transaccional	Feminino	.108	39	.200(*)
	Masculino	.097	43	.200(*)
Transicional	Feminino	.106	39	.200(*)
	Masculino	.104	43	.200(*)
Empregabilidade Externa	Feminino	.115	39	.200(*)
	Masculino	.183	43	.001
Desenvolvimento Interno	Feminino	.138	39	.059
	Masculino	.138	43	.039
Desempenho Dinâmico	Feminino	.071	39	.200(*)
	Masculino	.085	43	.200(*)
Lealdade	Feminino	.138	39	.059
	Masculino	.165	43	.005
Estabilidade	Feminino	.116	39	.200(*)
	Masculino	.076	43	.200(*)
Desempenho Limitado	Feminino	.120	39	.168
	Masculino	.101	43	.200(*)
Curto Prazo	Feminino	.106	39	.200(*)
	Masculino	.126	43	.083
Desconfiança	Feminino	.088	39	.200(*)
	Masculino	.118	43	.151
Incerteza	Feminino	.097	39	.200(*)
	Masculino	.072	43	.200(*)
Erosão	Feminino	.127	39	.116
	Masculino	.170	43	.003

a Correção de significância de Lilliefors
 * Limite inferior da verdadeira significância

Tabela 42 - Teste de *Mann-Whitney (T Student)* referente ao Contrato Psicológico e Sexo

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	814.5	1594.5	-0.223	0.824
Empregabilidade Externa	1115.5	2340.5	-0.439	0.661
Desenvolvimento Interno	1127.5	2303.5	-0.180	0.857
Lealdade	1132.5	2407.5	-0.972	0.331
Erosão	1181.5	2507.5	-0.800	0.424

Tabela 43 - Teste à normalidade de variâncias para a variável Idade

	K-S (a)		
	Estatística	gl	Valor de prova
Idade	.224	101	.000

a Correção de significância de Lilliefors

Tabela 44 - Teste à homogeneidade de variâncias (ANOVA) referente ao Contrato Psicológico e Estado Civil

	Estatística de Levene	gl1	gl2	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	2.793	2	79	.067
Equilibrado	.392	2	87	.677
Relacional	.222	2	93	.801
Transaccional	.046	2	95	.955
Transicional	.352	2	99	.704
Empregabilidade Externa	5.464	2	94	.006
Desenvolvimento Interno	.331	2	93	.719
Desempenho Dinâmico	.333	2	98	.717
Lealdade	.172	2	98	.842
Estabilidade	.434	2	94	.649
Desempenho Limitado	.933	2	95	.397
Curto Prazo	.167	2	98	.847
Desconfiança	.349	2	99	.706
Incerteza	.953	2	99	.389
Erosão	.844	2	99	.433

Tabela 45 - Teste K-S à normalidade de variâncias (ANOVA) referente ao Contrato Psicológico e Estado Civil

		K-S (a)		
		Estatística	gl	Valor de prova
Escala da PARTE IV - CONTRATO PSICOLÓGICO	Solteiro(a)	.112	45	.196
	Casado(a)/ União de facto	.108	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.380	7	.003
Equilibrado	Solteiro(a)	.076	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.138	30	.152
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.218	7	.200(*)
Relacional	Solteiro(a)	.093	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.170	30	.027
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.282	7	.097
Transaccional	Solteiro(a)	.082	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.136	30	.165
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.314	7	.036
Transicional	Solteiro(a)	.090	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.107	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.164	7	.200(*)
Empregabilidade Externa	Solteiro(a)	.151	45	.011
	Casado(a)/ União de facto	.116	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.211	7	.200(*)
Desenvolvimento Interno	Solteiro(a)	.129	45	.060
	Casado(a)/ União de facto	.162	30	.043
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.347	7	.011
Desempenho Dinâmico	Solteiro(a)	.085	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.102	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.327	7	.023
Lealdade	Solteiro(a)	.130	45	.054
	Casado(a)/ União de facto	.127	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.204	7	.200(*)
Estabilidade	Solteiro(a)	.093	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.115	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.197	7	.200(*)
Desempenho Limitado	Solteiro(a)	.102	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.122	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.249	7	.200(*)
Curto Prazo	Solteiro(a)	.110	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.113	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.204	7	.200(*)
Desconfiança	Solteiro(a)	.121	45	.098
	Casado(a)/ União de facto	.130	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.282	7	.098
Incerteza	Solteiro(a)	.109	45	.200(*)
	Casado(a)/ União de facto	.090	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.165	7	.200(*)
Erosão	Solteiro(a)	.115	45	.164
	Casado(a)/ União de facto	.117	30	.200(*)
	Divorciado(a)/ Separado(a)	.219	7	.200(*)

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância

Tabela 46 - Teste de Kruskal-Wallis (ANOVA)

	Qui-quadrado	gl	Valor de prova
CONTRATO PSICOLÓGICO	2.57	2	0.276
Relacional	0.46	2	0.796
Transaccional	4.86	2	0.088
Empregabilidade Externa	0.66	2	0.718
Desenvolvimento Interno	0.65	2	0.724
Desempenho Dinâmico	0.10	2	0.951