



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

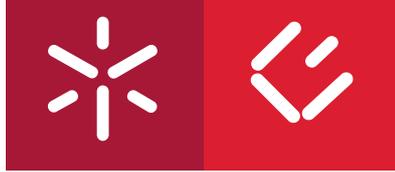
Ana Paula Vieira Gomes Ferreira  
**Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e  
Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

UMinho [2007]

Ana Paula Vieira Gomes Ferreira

**Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e  
Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Outubro de 2007



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Ana Paula Vieira Gomes Ferreira

## **Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais  
Área de Organização e Políticas Empresariais

Trabalho efectuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso**

Outubro de 2007

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE,  
APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO  
ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia deixar de referir aqui um conjunto de pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu pudesse realizar este projecto. O percurso efectuado só foi conseguido pela intervenção de um conjunto de pessoas que com um encorajamento, um elogio, um comentário, uma sugestão e até uma crítica me foram dando a energia necessária para ir avançando e percorrer um caminho que, mesmo assim, não deixa de ser solitário.

Começando pela minha família, agradeço ao Gonçalo o carinho e a paciência com que percorreu comigo mais esta etapa de vida a dois. Pelo apoio na gestão do dia-a-dia, pela disponibilidade permanente tenho que agradecer, e muito, aos Avós da minha Rita que contribuíram (e ainda contribuem!) para que as minhas preocupações de Mãe fossem (sejam) bem menores.

Agradeço aos meus colegas de grupo os debates, o esclarecimento de dúvidas, as correcções, mas sobretudo o apoio emocional. Sem este apoio de quem também passou, ou ainda está a passar, pela mesma “empreitada”, este projecto teria sido bem mais complicado de realizar.

Não posso deixar de agradecer a disponibilidade e boa-vontade demonstrados pelos profissionais dos Sindicatos contactados. Agradeço ao Dr. Manuel Crespo, à Dr.<sup>a</sup> Isabel Rocha e ao Dr. David Alves pela cortesia e amabilidade.

Finalmente, quero deixar o meu agradecimento ao Professor Cabral-Cardoso, orientador deste trabalho, pela supervisão e pelas conversas que me foram clarificando o caminho a percorrer e as opções a tomar

## **RESUMO**

### **Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico, e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

As mudanças na relação entre empregador e empregado num sentido mais transaccional que têm vindo a ocorrer, sobretudo na última década, e num contexto de menor segurança do emprego e menor lealdade para com o empregador, alteraram as percepções do empregado do que a organização empregadora lhe deve e do que o empregado deve à organização e acarretaram uma maior responsabilidade do indivíduo na gestão da sua carreira. A literatura sobre contrato psicológico tem demonstrado que o seu desenvolvimento é influenciado por variáveis organizacionais, tais como práticas de gestão de recursos humanos. Todavia, a influência de factores disposicionais tem sido negligenciada neste domínio. Igualmente, a maior parte dos estudos tem abordado a percepção das obrigações organizacionais e da sua quebra, em detrimento das obrigações individuais.

Este estudo tem por objectivo central contribuir para um melhor conhecimento dos determinantes individuais e organizacionais do contrato psicológico e uma melhor compreensão da influência do conteúdo e quebra do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira. Para tanto, recorreu-se a um inquérito por questionário aplicado numa amostra de empregados do sector bancário.

Os resultados mostram a influência do contrato psicológico, e da sua quebra, na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira, sugerindo a pertinência de considerar este tipo de comportamentos como resultados possíveis da sustentação, pelos membros organizacionais, de um determinado conjunto de obrigações inerentes ao contrato psicológico.

Também foi evidenciado o papel de variáveis disposicionais na percepção e quebra das obrigações constituintes do contrato psicológico, sugerindo-se a sua inclusão no modelo Guest (2004a) sobre o modo como o contrato psicológico pode explicar a relação de emprego. Os resultados sugerem também que a selecção e o recrutamento podem ser usados na gestão da percepção do contrato psicológico dos membros organizacionais, para além da socialização e formação, já extensamente abordadas na literatura. Os resultados contribuem ainda para uma melhor compreensão de alguns mecanismos presentes no modelo de violação do contrato psicológico proposto por Morrison e Robinson (1997).

## **ABSTRACT**

### **Content and Breach of the Psychological Contract, and Individual Career Management Behaviors**

The relationship between the employer and the employee is moving towards a more transactional character, and this is taking place in a context of decreasing employment security and decreasing loyalty to the employer. What the employees expect from the organization and what they perceive they ought to give back to the organization is also changing with considerable implications in the way individuals look at and manage their careers and feel responsible for their careers.

The literature on psychological contract has shown that this contract is determined by organizational variables, such as human resource management practices, but the influence of individual variables namely dispositional factors has been somewhat neglected. Also, most research has been studying the perception, and the breach, of organizational obligations, neglecting the individual ones.

This study examines the individual and organizational determinants of the psychological contract and the influence of the content and breach of psychological contract on the individual's career behavior. A questionnaire survey of bank employees was used to gather the data on those issues.

The results stress the importance of the content and breach of the psychological contracts' in the adoption of individual career strategies, suggesting the need for considering careers behaviors as possible outcomes of psychological contracts. The data also show the significant role played by dispositional variables in the perception of the contents and breach of the psychological contracts, thus adding to the Guest's (2004a) model of the way psychological contract explain the employment relationship. The findings also suggest that besides socialization and training practices, already extensively studied, selection and recruitment practices can be used for managing employees' perception of the psychological contract. This study also adds to the current literature by providing a better understanding of some mechanisms described in the Morrison and Robinson's (1997) model of psychological contract violation.

<b>Agradecimentos</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract</b>	<b>iv</b>
<b>Índice Geral</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Quadros</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>ix</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Contrato Psicológico</b>	<b>8</b>
1.1. Relacionamento Empregador/Empregado	8
1.2. Conceito e Função do Contrato Psicológico	15
1.3. Desenvolvimento e Conteúdos do Contrato Psicológico	23
1.3.1. Desenvolvimento do Contrato Psicológico	23
1.3.2. Conteúdos do Contrato Psicológico	29
1.3.3. Antecedentes e Consequências do Contrato Psicológico	36
1.4. Quebra e Violação do Contrato Psicológico	38
1.4.1. Evolução dos Conceitos de Quebra e Violação do Contrato Psicológico	38
1.4.2. Antecedentes e Consequências da Quebra/Violação do Contrato Psicológico	47
1.5. Síntese	51
<b>Capítulo 2: Gestão Individual de Carreira</b>	<b>54</b>
2.1. Carreira, Gestão de Carreira e Contextualização	54
2.2. Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	62
2.2.1. Conceito e Função dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	62
2.2.2. Antecedentes e Consequências dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	67
2.2.3. Importância Actual dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	70
2.3. Síntese	72
<b>Capítulo 3: Modelo Teórico de Análise</b>	<b>74</b>
3.1. Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	76
3.2. Determinantes do Contrato Psicológico	77
3.2.1. Factores Individuais	77
3.2.2. Factores Organizacionais	89
3.3. Hipóteses de Investigação	94
3.3.1. Contrato Psicológico como Determinante dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	95
3.3.2. Determinantes do Conteúdo do Contrato Psicológico	96
3.3.2.1. Obrigações Individuais	96
3.3.2.2. Obrigações Organizacionais	99

3.3.3. Determinantes da Quebra do Contrato Psicológico	100
3.3.3.1. Quebra das Obrigações Individuais	101
3.3.3.2. Quebra das Obrigações Organizacionais	103
<b>Capítulo 4: Metodologia e Operacionalização do Estudo</b>	<b>105</b>
4.1. Estudos Preliminares e Opções Metodológicas	105
4.2. Amostra	106
4.3. Medidas e Procedimentos Utilizados	109
4.4. Teste de Hipóteses	126
<b>Capítulo 5: Análise de Resultados</b>	<b>127</b>
5.1. Contrato Psicológico como Determinante dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	127
5.1.1 Conteúdos do Contrato Psicológico como Determinantes dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	127
5.1.2. Quebra do Contrato Psicológico como Determinante dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	131
5.2. Determinantes dos Conteúdos do Contrato Psicológico	135
5.2.1. Obrigações Individuais	136
5.2.2. Obrigações Organizacionais	144
5.3. Determinantes da Quebra do Contrato Psicológico	150
5.3.1. Quebra das Obrigações Individuais	150
5.3.2. Quebra das Obrigações Organizacionais	158
5.4. Síntese	168
<b>Capítulo 6: Discussão</b>	<b>169</b>
6.1. Contrato Psicológico como Determinante dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	169
6.2. Determinantes dos Conteúdos do Contrato Psicológico	174
6.2.1. Obrigações Individuais	174
6.2.2. Obrigações Organizacionais	176
6.3. Determinantes da Quebra do Contrato Psicológico	179
6.3.1. Quebra das Obrigações Individuais	179
6.3.2. Quebra das Obrigações Organizacionais	181
6.4. Síntese	185
<b>Capítulo 7: Conclusões</b>	<b>186</b>
7.1. Principais Conclusões	186
7.2. Contribuições para a Teoria e para a Prática	188
7.3. Limitações e Pistas para Investigação Futura	190
<b>Bibliografia</b>	<b>192</b>
<b>Anexo I</b>	<b>206</b>
<b>Anexo II</b>	<b>207</b>

**Capítulo 1**

1.1. “Velho” e Novo” Acordo	11
1.2. Definições de Contrato Psicológico	18
1.3. Conteúdo do Contrato Psicológico como Variável Dependente	37
1.4. Conteúdo do Contrato Psicológico como Variável Independente	38
1.5. Quebra e Violação do Contrato Psicológico como Variável Dependente	48
1.6. Quebra e Violação do Contrato Psicológico como Variável Independente	50

**Capítulo 2**

2.1. Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira como Variáveis Dependentes	68
2.2. Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira como Variáveis Independentes	69

**Capítulo 4**

4.1. Dados da Recolha da Amostra	107
4.2. Distribuição da Amostra (Valores em Percentagem)	108
4.3. Dados dos Recursos Humanos Referentes ao Exercício da Banca em 2004	109
4.4. Resultados da Análise Factorial para os Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	112
4.5. Resultados da Análise Factorial para a Percepção das Obrigações Organizacionais	114
4.6. Resultados da Análise Factorial para a Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais	116
4.7. Resultados da Análise Factorial para a Percepção das Obrigações Individuais	118
4.8. Resultados da Análise Factorial para a Percepção de Quebra das Obrigações Individuais	120
4.9. Resultados da Análise Factorial para a Adaptabilidade	121
4.10. Resultados da Análise Factorial para o Empenhamento na Carreira	121
4.11. Resultados da Análise Factorial para o <i>Locus</i> de Controlo	122
4.12. Resultados da Análise Factorial para os Valores Individuais de Trabalho	123
4.13. Resultados da Análise Factorial para os Valores Organizacionais	124
4.14. Percentagem de Práticas Organizacionais de Gestão de Carreira	125

**Capítulo 5**

5.1. Modelo Explicativo da Determinação dos Conteúdos do Contrato Psicológico na Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	128
5.2. Modelos Explicativos da Determinação dos Conteúdos do Contrato Psicológico na Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	129
5.3. Correlações entre Conteúdos do Contrato Psicológico e a Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	130
5.4. Modelo Explicativo da Determinação da Percepção de Quebra do Contrato Psicológico na Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	131
5.5. Modelos Explicativos da Determinação da Percepção de Quebra do Contrato Psicológico na Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	133

5.6. Correlações entre Percepção de Quebra do Contrato Psicológico e a Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	134
5.7. Modelo Explicativo das Obrigações Individuais	136
5.8. Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional	138
5.9. Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Competência na Função	139
5.10. Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Disponibilidade	139
5.11. Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas	140
5.12. Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Desenvolvimento	141
5.13. Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Permanência na Organização	142
5.14. Correlações com as Obrigações Individuais	143
5.15. Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais	144
5.16. Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho	146
5.17. Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Formação	147
5.18. Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira	147
5.19. Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Remuneração	148
5.20. Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais Contratuais	148
5.21. Correlações com as Obrigações Organizacionais	149
5.22. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Individuais	151
5.23. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional	152
5.24. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Competência na Função	153
5.25. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Disponibilidade	154
5.26. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas	155
5.27. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Desenvolvimento	155
5.28. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Permanência na Organização	156
5.29. Correlações com a Percepção de Quebra das Obrigações Individuais	157
5.30. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais	158
5.31. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho	160
5.32. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Remuneração	162
5.33. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Formação	163
5.34. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira	164
5.35. Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais Contratuais	165
5.36. Correlações com a Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais	167

### **Capítulo 1**

1.1. Formação do Contrato Psicológico	27
1.2. Contínuo dos Termos do Contrato	30
1.3. Tipos de Contrato Psicológico	31
1.4. Modelo de Violação do Contrato Psicológico	43

### **Capítulo 3**

3.1. Influência do Contrato Psicológico nos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira	74
3.2. Influência dos Determinantes Individuais e Organizacionais no Contrato Psicológico	75
3.3. Modelo Teórico do Estudo	75

## INTRODUÇÃO

A escolha do tema desta dissertação assenta na constatação da existência de expectativas e obrigações que vão sendo criadas nos locais de trabalho e que se vão desenvolvendo e alterando ao longo do tempo na relação entre o empregado e as organizações empregadoras, para além do contrato jurídico de trabalho. Para esta constatação em muito contribuiu a realização de uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. Apesar de o objectivo dessa dissertação ter sido o de verificar o papel dos valores organizacionais e as suas consequências na Gestão de Recursos Humanos, durante o contacto diário com os participantes do estudo a autora acompanhou e interveio, ao nível da formação, no processo de mudança em curso na organização. Este contacto, profissional e académico, permitiu verificar, então, de uma forma muito real, a importância da concretização de expectativas e obrigações, bem como as consequências da percepção de que algumas dessas expectativas não eram concretizadas e algumas das obrigações não eram cumpridas. Mais tarde, já como docente e investigadora na Universidade do Minho, estas constatações e interrogações pareciam poder ser melhor entendidas pela noção de Contrato Psicológico.

Assim surgiu a escolha do tema desta dissertação, aspirando a contribuir para melhor compreender o papel do indivíduo e da organização na criação de um mapa de referência perceptivo que enquadra a relação de trabalho no que diz respeito aos “deveres e haveres” de ambas as partes.

### **Relevância do Estudo e Objectivos Principais**

Durante a década de 1980 as organizações foram sendo continuamente afectadas por grandes mudanças, onde privatizações, fusões e aquisições foram palavras de ordem no quotidiano da gestão para lidar com a crescente competitividade à escala mundial. Portugal não foi excepção (Cunha, 2000). Mais recentemente, o processo de globalização veio obrigar as organizações a um processo de constante ajustamento a novas condições de mercado, com inevitáveis repercussões internas. Como consequência, as organizações

foram sendo forçadas a se reestruturarem continuamente no sentido de se tornarem mais pequenas, mais flexíveis e mais produtivas, alterando-se a relação entre empregador e empregado, questionando-se o conceito de trabalho, a forma como deveria ser efectuado e por quem (Ehrlich, 1994; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001). Estas mudanças trouxeram incerteza aos trabalhadores sobre os seus empregos, as suas capacidades, e as suas oportunidades de desenvolvimento e formação (Adams, 1991; Sparrow, 1996; Sparrow e Cooper, 1998; Cooper, 1999; Littler, 2000), levando a uma redução da confiança, da satisfação com o trabalho, da motivação e do empenhamento (Robinson, 1996; Hendry e Jenkins, 1997; Littler, 2000).

O conceito de contrato psicológico, retomado a partir da década de 1990 essencialmente pelos trabalhos de Denise Rousseau (1989, 1990a e 1995), fornece um quadro de referência e interpretação para algumas das mudanças que foram acontecendo no ambiente organizacional e na relação entre empregados e empregadores. Assim, o contrato, que caracterizava o relacionamento tradicional das organizações e seus empregados como uma relação de longo-prazo, envolvia uma troca de lealdade por trabalho árduo (“velho acordo”). As mudanças acima mencionadas implicaram que agora esse acordo parece ser mais transaccional e de curto-prazo (Hiltrop, 1996; Cappelli, 1997; Stiles, Gratton, Truss, Hope-Haily e McGovern, 1997; Hall e Moss, 1998).

Inicialmente estudado por autores como Argyris, Levinson e Schein (Morrison, 1994; Herriot e Pemberton, 1997; Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Hall e Moss, 1998; Pate e Malone, 2000; Cullinane e Dundon, 2006), este conceito permite também descrever a presente relação entre as partes envolvidas, perspectivada como uma percepção individual das obrigações mútuas, implícitas, entre organização e empregado, na relação de trabalho (Rousseau, 1995; Herriot e Pemberton, 1997). O contrato psicológico implica uma promessa, onde alguma coisa de valor é oferecida em troca, e onde há um consentimento voluntário dos termos desse contrato. São promessas implícitas, subjectivas, não incluídas num acordo formal e escrito, decorrente de um contrato formal de trabalho, por exemplo. É um acordo baseado na informalidade, de natureza perceptiva e, como tal, subjectivo, idiossincrático, onde obrigações e expectativas estão em permanente mudança ao longo da

duração da relação de emprego. Estas obrigações formam o conteúdo do contrato psicológico e estão relacionadas com vários factores como compensação, carreira, segurança de emprego, formação, condições de trabalho, etc. (Rousseau, 1990a; Herriot, Manning e Kidd, 1997). São obrigações percebidas como prometidas e devidas quer da parte do indivíduo para com a sua organização, quer da parte da organização para com o indivíduo.

Devido a todas estas mudanças ao nível da gestão e das organizações e às suas consequências na relação entre indivíduo e organização, tem-se considerado que a noção de carreira deixa de estar confinada a uma organização específica, para passar a incluir, de acordo com Greenhaus e Callanan (1994), várias organizações, experiências de trabalho e ocupações do indivíduo, inclusive fora do contexto laboral, tornando os critérios de análise e de avaliação da carreira tanto objectivos (conjunto de ocupações, promoções, progressão salarial e hierárquica, etc.) como subjectivos (aspirações de trabalho, expectativas, valores, etc.). A este novo conjunto de significados ligados à carreira, Arthur e Rousseau (1996a e 1996b) apelidaram *boundaryless career* (carreira sem fronteiras), para melhor caracterizar a primazia do indivíduo na gestão da sua carreira e a sua não vinculação a uma organização específica.

Esta individualização da gestão de carreira e, também, da relação de trabalho, implica que seja o indivíduo, mais do que a organização, a controlar o seu desenvolvimento profissional. Neste contexto, importa conhecer como o indivíduo poderá gerir a sua carreira, de que forma e que instrumentos tem ao seu dispor para tal. Os comportamentos individuais de gestão de carreira parecem ser um desses instrumentos. São comportamentos voluntários, fora do contexto formalizado dos locais de trabalho e das funções, e permitem ao indivíduo aumentar a probabilidade de atingir os seus objectivos, diminuindo o tempo requerido e a incerteza que cercam a realização desses mesmos objectivos e permitindo obter uma maior responsabilidade pessoal pelo seu desempenho e desenvolvimento (Gould e Penley, 1984; Feij, Whitley, Peiró e Taris, 1995; Noe, 1996; Nabi, 2000).

Greenhaus e Callanan (1994) identificaram sete tipos genéricos de comportamentos individuais de gestão de carreira, a que apelidaram de estratégias de gestão de carreira:

competência na actual função (assegurar um bom desempenho); envolvimento intensivo no trabalho (dedicação de tempo, energia e emoção ao trabalho); desenvolvimento de competências (aquisição ou aperfeiçoamento de competências relacionadas com o trabalho); desenvolvimento de oportunidades (transmitir os interesses e aspirações, bem como aceder a informação das oportunidades que sejam úteis à concretização desses interesses e aspirações); desenvolvimento de alianças (procura, estabelecimento e utilização de relações com pessoas que permitam a troca de informação, o aconselhamento e acesso a oportunidades); gestão de imagem (transmitir a aparência de aceitação, de sucesso) e política organizacional (uso de comportamentos políticos – elogio, conformidade de opinião, coligação, troca de favores e influência – como meios para atingir resultados desejados).

A utilização destes comportamentos no ambiente organizacional actual pode representar o acesso facilitado do indivíduo a determinados objectivos de difícil alcance nas actuais organizações. Por exemplo, o acesso a promoções, dada a tendência para a existência de organizações com estruturas mais achatadas. Tendo em consideração que as mudanças organizacionais e laborais se reflectem na relação entre o indivíduo e o seu empregador, é possível assumir que a alteração desta relação passe, por parte do indivíduo, pela utilização de comportamentos individuais de gestão de carreira adequados às mudanças. Se o contrato psicológico se vem alterando, provavelmente as estratégias de gestão individual de carreira também, uma vez que a noção de carreira e da sua gestão estão a sofrer desenvolvimentos que indiciam a maior preponderância do indivíduo na condução da sua vida organizacional e laboral.

Por outro lado, parece conveniente que as organizações tenham em conta o que podem fazer os seus membros relativamente às suas carreiras, uma vez que quer as mesmas quer os comportamentos tidos para atingir objectivos podem, ou não, ser coincidentes com as finalidades das organizações empregadoras.

Como e quando o contrato psicológico é formado na mente do indivíduo é um assunto ainda não muito bem conhecido. Denise Rousseau (1989 e 1995) distingue dois factores genéricos na formação do contrato psicológico: organizacionais e individuais. No que

concerne aos primeiros, esta autora inclui as mensagens organizacionais e pistas sociais dadas por colegas e grupos de trabalho. Ao nível individual considera as interpretações, predisposições e construções feitas pelo indivíduo, que estão dependentes de envezamentos cognitivos devidos a estilos de processamento de informação, motivações de carreira e quadros de referência. Assim, o desenvolvimento do contrato psicológico ocorre quando um indivíduo infere uma promessa devido à interpretação feita das mensagens e pistas sociais (Rousseau, 1989 e 1995; Rousseau e Tijoriwala, 1998; Millward e Brewerton, 1999).

Um dos objectivos do presente trabalho é explorar a influência específica de factores individuais e organizacionais na formação e desenvolvimento do contrato psicológico. Existem trabalhos que evidenciam a influência das práticas de gestão de recursos humanos (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Rousseau e Greller, 1994; Guzzo e Noonan, 1994; Shore e Tetrick, 1994), mas poucos são os trabalhos que exploram a influência dos factores individuais (De Vos, Buyens e Schalk, 2001 e 2005; Coyle-Shapiro e Neuman, 2004). A importância deste objectivo é salientada na utilidade, que tem vindo a ser demonstrada, deste conceito para gerir a relação entre empregador e empregado. O contrato psicológico permite reduzir a insegurança dos intervenientes face a certas situações, regular os comportamentos e expectativas dos indivíduos, definir as trocas sociais entre indivíduos e organizações, preencher as lacunas do contrato formal de emprego e dar um sentimento de influência nos acontecimentos por parte dos indivíduos (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Hiltrop, 1995; Anderson e Schalk, 1998; Turnley e Feldman, 1999a). Igualmente se tem verificado que a percepção de quebra ou violação do contrato psicológico – percepção de incumprimento de uma promessa devida por parte de um dos constituintes do contrato (Robinson e Rousseau, 1994; Robinson e Morrison, 1995; Rousseau, 1995) – tem implicações significativas no desempenho, *turnover*, absentismo, lealdade, permanência e empenhamento organizacional, entre outros. (Guzzo e Noonan, 1994; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley e Feldman, 1999a e 2000; Lester e Kickul, 2001; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Bunderson, 2001; Cassar, 2001).

Dadas as indefinições ainda existentes à volta do contrato psicológico (Guest, 1998a, 1998b e 2004a; Marks, 2001), as tentativas para esclarecer a sua origem e desenvolvimento permitirão, necessariamente, adequar a sua utilização em gestão, nomeadamente na gestão de recursos humanos, sobretudo ao nível da gestão de carreira quando vista como uma renegociação constante do contrato psicológico (Herriot e Pemberton, 1996).

Em síntese, este trabalho pretende por um lado, perceber qual a influência do contrato psicológico na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira, dado que estes últimos parecem ser um dos instrumentos úteis, à disposição dos indivíduos nas organizações, para equilibrarem as forças de influência nas suas carreiras profissionais no actual contexto de individualização da gestão de carreira. Por outro lado, é finalidade deste trabalho aprofundar o conhecimento sobre o que determina o contrato psicológico e a sua quebra, uma vez que a literatura, neste domínio, é relativamente escassa, nomeadamente no que se refere ao papel dos factores individuais.

A literatura do contrato psicológico tem atestado a importância deste conceito na gestão da relação dos empregados com o seu empregador. Esta gestão passa pela possibilidade das organizações direccionarem a formação do contrato psicológico dos seus empregados no sentido da sua adequação aos objectivos da empresa. Assim, estudar a influência do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira (comportamentos voluntários fora do prescrito na descrição das funções laborais) pode permitir às organizações obter, eventualmente, um maior controlo sobre estes comportamentos, sobretudo daqueles que possam ser considerados inadequados à prossecução dos objectivos e filosofia organizacionais.

Quanto ao que determina o contrato psicológico, a investigação existente sobre esta matéria ainda não descortinou completamente que variáveis individuais influenciam a sua formação e desenvolvimento. Igualmente, as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente no que dizem respeito ao recrutamento e selecção, à socialização e, por exemplo, à gestão de carreiras, se têm revelado importantes na formação do contrato psicológico. Estudos sobre estes tópicos permitirão uma intervenção mais precisa e

adequada das organizações relativamente ao tipo de contrato psicológico que pretendem obter dos seus empregados, bem como permitirão uma maior compreensão do conceito.

### **Estrutura do Trabalho**

O corpo desta dissertação assenta em sete capítulos, onde nos primeiros dois se reflecte o “estado da arte” relativamente ao contrato psicológico (Capítulo 1) e à gestão individual de carreira (Capítulo 2). Nestes capítulos, e no que se refere a cada um dos temas, procura-se definir os conceitos, a sua função na gestão e no comportamento organizacional e as limitações ainda existentes apontadas pela investigação das áreas respectivas.

No Capítulo 3, descrevem-se os principais objectivos a atingir por este estudo, o modelo teórico seguido e as respectivas variáveis que o integram e, por fim, apresenta-se o conjunto de hipóteses formuladas.

No capítulo seguinte (Capítulo 4), descrevem-se os procedimentos utilizados para a prossecução deste estudo, caracterizando a amostra e os instrumentos utilizados, bem como os procedimentos de construção das variáveis que integram o modelo, e os procedimentos de teste das hipóteses formuladas.

No Capítulo 5, procede-se à análise dos resultados obtidos pelos procedimentos estatísticos efectuados, seguido do capítulo reservado para a discussão dos resultados encontrados (Capítulo 6).

Finalmente, no último capítulo apresentam-se as conclusões principais deste estudo, bem como uma reflexão sobre as suas contribuições e limitações, e sugestões para investigações futuras.

Em anexo, apresenta-se um exemplar do questionário utilizado para este estudo e alguns dados estatísticos complementares.

## CAPÍTULO 1: CONTRATO PSICOLÓGICO

### 1.1. Relacionamento Empregador-Empregado

Nos primórdios do actual processo de globalização, as empresas começaram a sentir a necessidade e as condições para se expandirem à escala internacional competindo por capital e clientes forçando, compassada e continuamente, o início de uma nova relação com os clientes, fornecedores e também com os seus empregados. Mas foi na década de 1980 que o mundo do trabalho e da gestão foi fortemente abalado por alterações no ambiente externo, envolvendo fenómenos de globalização da economia e dos mercados, onde privatizações, fusões e aquisições foram soluções para responder às pressões ao nível da competitividade das empresas, e onde Portugal não foi excepção (Cunha, 2000). Nos anos 1990, por efeito da recessão e de esforços para dela sair, as organizações foram forçadas a levar a cabo reestruturações e mudanças constantes que lhes permitiram tornarem-se mais pequenas, mais flexíveis, com menos pessoas a fazerem o mesmo ou mais trabalho que anteriormente.

Este processo de redução da força de trabalho com vista ao aumento do desempenho organizacional ficou genericamente designado de *downsizing* – redução de pessoal (Littler, 2000). Todas estas estratégias implicaram uma reestruturação na forma de relacionamento entre os vários membros do sistema organizacional e quebraram com um certo “paradigma” sobre o que era o trabalho, como era feito, onde era feito e por quem era feito (Ehrlich, 1994; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001). Tais mudanças também implicaram que os trabalhadores se sentissem cada vez mais inseguros do seu emprego e das suas capacidades, com menos oportunidades de promoção, de desenvolvimento e de formação (Adams, 1991; Sparrow, 1996; Sparrow e Cooper, 1998; Cooper, 1999; Littler, 2000; Guest, 2004b). Estas mudanças também parecem ter sido acompanhadas, por parte dos trabalhadores, por um decréscimo na confiança, na satisfação no trabalho, na motivação, na moral e no empenhamento (Robinson, 1996; Hendry e Jenkins, 1997; Littler, 2000). Todas estas mudanças e suas consequências têm implicado, por parte do mundo empresarial, a

procura por novas formas de organização de trabalho, novas formas de emprego e, também, de um novo tipo de relacionamento entre empregadores e empregados.

Esta transformação contínua que o mundo empresarial tem vindo a sofrer de forma constante e rápida desde os anos 1980, tornou o conceito de flexibilidade num imperativo da gestão das organizações. Ser flexível implica que a empresa seja capaz de se ajustar internamente às solicitações do ambiente externo; significa que a organização é capaz de variar, de se adaptar reversível e rapidamente às pressões dos vários contextos económicos, sociais, ambientais com que se vai deparando (Reed e Blunsdon, 1998; Bucki e Pesqueux, 2000). As variadas estratégias organizacionais de *outsourcing* (subcontratação), redução de pessoal, *delaying* (desnívelamento), entre outras, ditam que as práticas de gestão de recursos humanos também têm que permitir atingir o máximo de flexibilidade organizacional possível ao nível do emprego, tempo de trabalho, salários, termo do contrato, procurando, também a este nível, a competitividade das empresas.

A constatação da necessidade da flexibilidade organizacional implica que os recursos humanos de uma organização tenham também de ser adaptáveis, moldáveis. A própria noção do que é o emprego deixa de ser “uma acção de empregar uma pessoa (...); um negócio ou ocupação regular de uma pessoa” para ser “um estado temporário ou uma manifestação corrente de empregabilidade a longo prazo” (Arthur e Rousseau, 1996b, p.31). Esta tão necessária potencialidade de manter um ajuste dinâmico entre o ambiente e a organização (Huang e Cullen, 2001), faz com que ao nível da gestão de recursos humanos e, muito particularmente, ao nível das relações entre empregador e empregado surja o conceito de “empregabilidade”, com o sentido de “determinar, atingir e manter as capacidades necessárias para o trabalho, publicitar-se para obter emprego e trabalhar de forma competente para reter o emprego” (Romaniuk e Stuart, 2000, p.319). A empregabilidade diz respeito à capacidade de conseguir o primeiro emprego, de manter o emprego e fazer transições entre empregos e funções, quer dentro de uma mesma organização, quer noutras organizações (Finn, 2000). Ou seja, no mundo organizacional actual e, portanto, flexível, o cerne da relação entre empregador e empregado deixa de ser a segurança do emprego dada por uma dada organização em troca da lealdade e do

empenho do colaborador, para passar a ser a viabilização da empregabilidade em troca do empenhamento do trabalhador.

A compreensão plena da emergência de um novo tipo de relacionamento entre a organização e seus colaboradores passa pelo exame do que se pensava ser a relação existente. Tradicionalmente, este relacionamento foi sendo pautado por uma perspectiva algo paternalista, onde as organizações deveriam “cuidar” dos seus trabalhadores fornecendo-lhes segurança no emprego a longo prazo e estes, em troca, davam a sua lealdade, empenhamento e força de trabalho (Hiltrop, 1996; Robinson, 1996; Cappelli, 1997; Stiles, Gratton, Truss, Hope-Haily e McGovern, 1997; Hall e Moss, 1998). Além desta segurança, as organizações promoviam carreiras estáveis, formação extensiva, desenvolvimento de capacidades específicas para a organização (Sparrow, 1996; Hendry e Jenkins, 1997), bem como promessa de salários apetecíveis (Cappelli, 1997; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001).

Para ter acesso a tudo isto, bastava a lealdade, empenho, desempenho adequado e obediência por parte dos empregados (Hall, 1991; Burack e Robert, 1995; Hendry e Jenkins, 1997). Este era o “velho acordo” entre o empregador e seu empregado, acordo este construído, pelo menos nos EUA, após a 2ª Guerra Mundial, com crescentes ganhos na produtividade que permitiram uma certa estabilidade económica. Neste contexto os empregadores puderam criar empregos estáveis, carreiras aliciantes e seguras e fornecer benefícios variados que, por sua vez, criaram expectativas nos seus empregados (Ehrlich, 1994; Hiltrop, 1996; Cappelli, 1997). No contexto português, até ao final da década de 1980, a economia sobrevivia num ambiente estável, com bastante influência do Estado. Só a partir de 1990, com o início de uma onda de privatizações, se iniciou o relançamento da economia nacional, com um conjunto de mudanças nas organizações portuguesas (Cunha, 2000). Pode-se afirmar que estas duas épocas marcam o que pode ser considerado o “velho” acordo e o “novo” acordo, ao nível nacional.

Contudo, este acordo (implícito) tradicional, paralelo ao formal contrato de trabalho, parece ser mais um mito do que a realidade (Guest, 1998a; Hall e Moss, 1998). Esta relação de longo prazo e a segurança de emprego e de carreira não era a norma na maior parte dos

países, onde apenas as grandes empresas, sólidas, com fortes mercados internos e resistentes às crises económicas se podiam dar “ao luxo” de fomentarem políticas de recursos humanos que favoreciam esta estabilidade (Sparrow, 1996; Hall e Moss, 1998). Também, em muitos sectores de actividade económica, como por exemplo o turismo e a construção, nunca ou quase nunca existiram este tipo de contratos (Hendry e Jenkins, 1997), sendo um acordo que parece ser um privilégio de determinado tipo de empresas, de certo tipo de trabalhadores e que se desenvolveu num período de muito emprego, estabilidade e previsibilidade (Sparrow, 1996).

Mesmo podendo ser considerado quase um mito, o “velho acordo” é usado como comparação para o que se está a passar. Ainda que admitindo que não seria tão abrangente como alguns autores pretendem existe, actualmente, cada vez menor probabilidade de ter uma relação segura, leal e duradoura com a organização. Claramente um conceito tradicional de contrato de emprego, em que se troca trabalho pela segurança e estabilidade não parece fazer sentido quando se assiste, por exemplo, a uma relação empregador-empregado com base em contratos temporários, e outras formas de trabalho precário (Smithson e Lewis, 2000; Guest, 2004b). Este tipo de contratos caracteriza uma relação empregador-empregado mais instável e menos duradoura que não permite, à partida, este tipo de troca. Igualmente, num contexto de mudanças em que a redução de pessoal (*downsizing*), achatamentos, desnivelamentos nas organizações são uma constante, a noção deste contrato e do seu conteúdo tradicional fica afectada (Sparrow e Cooper, 1998).

Dimensões	Velho Acordo	Novo Acordo
<i>Focus</i>	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 a desempenho
Responsabilidade Empregado	lealdade; desempenho satisfatório	iniciativa; inovação; bom desempenho
Relações Contratuais	formalização; sindicatos	responsabilidade individual
Gestão de Carreira	planeamento pela organização	planeamento pelo indivíduo

**Quadro 1.1. – “Velho” e “Novo” Acordo<sup>1</sup>**

Os termos do “velho acordo” parecem avançar de uma perspectiva relacional (ver Quadro 1.1.), de longo prazo, pouco especificado (tendencialmente mais implícito), com maiores

<sup>1</sup> Adaptado de Anderson e Schalk, 1998

oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira dentro da organização (Hiltrop, 1996; Hendry e Jenkins, 1997; Hall e Moss, 1998), para uma perspectiva de uma relação mais transaccional (ver Quadro 1.1.), instrumentalizada, de curto prazo, onde as trocas são mais específicas (tendencialmente mais explícitas), caracterizadas normalmente por conteúdos como salários competitivos e ausência de compromissos a longo prazo (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Hall e Moss, 1998) que permitem uma maior flexibilidade organizacional, mas fraco empenhamento emocional à organização (Hendry e Jenkins, 1997). O novo acordo implica uma relação de parceria, onde a responsabilidade dos empregadores parece centrar-se, agora, na criação de oportunidades para os empregados tomarem conta de si mesmos (Ehrlich, 1994; Ellig, 1998).

Esta noção, que não é mais do que a de empregabilidade forjada nas transformações decorrentes das últimas décadas do séc. XX, tem sido alvo de vários comentários e opiniões contraditórias. Por um lado assiste-se, ao que Kissler (1994) descreve como uma passagem da infância dos empregados para a sua vida adulta, passagem esta que se afigura dolorosa e, não raras vezes, frustrante. Passar de um acordo em que o relacionamento empregador-empregado se assemelha a uma relação pai-filho, onde a identidade e o valor do empregado se encontram “colados” aos da organização, onde existe uma “âncora segura” e recompensas através de promoções, benefícios e carreiras estáveis, para um acordo onde o relacionamento entre organização e trabalhador passa a pautar-se pela parceria, em que o valor e a identidade do empregado é da sua responsabilidade e onde há uma menor probabilidade de um relacionamento de longo prazo, pode revelar-se eventualmente desconfortável (Kissler, 1994). Sobretudo quando esta transição é percebida como demasiadamente “revolucionária” no sentido em que o compasso de espera é curto, e a habituação a uma nova realidade de relacionamento laboral parece ser demasiado rápida.

Por outro lado, permitirá oportunidades para os empregados terem maior controlo das suas vidas profissionais, apesar de terem que rever a sua noção de trabalho e do contexto económico e social em que ele se desenvolve. Assiste-se actualmente a uma viragem para uma organização de trabalho baseada em equipas, círculos de qualidade e equipas de trabalho autogeridas, e tais mudanças implicam uma redução da necessidade de

supervisão. Isto, associado a uma crescente utilização das tecnologias de informação que possibilitam um menor controlo, implica um colapso nos níveis hierárquicos, ajudando a um aparecimento de desenhos organizacionais mais achatados (Burack e Robert, 1995). Tais configurações apontam para o desaparecimento cada vez maior de níveis de chefia intermédios e para a diminuição de oportunidades de promoção, pelo menos no sentido hierárquico, vertical, mais clássico do termo (Hirsh e Jackson, 1996; Cappelli, 1997).

Apesar de tudo isto, sobretudo em ambientes organizacionais pautados por um funcionamento em equipas de trabalho, assiste-se a uma cada vez maior necessidade de desenvolvimento de competências, mais específicas, mais complexas, mais caras de desenvolver e, também, mais demoradas na sua aquisição. Desvalorizando-se a formação interna, desvalorizando-se a experiência dos membros organizacionais com mais tempo de “casa”, diminuindo os níveis hierárquicos que permitiam um acesso facilitado e progressivo a competências cada vez de maior responsabilidade e exigência, torna-se complicado gerir o conhecimento e competência necessárias ao funcionamento da organização.

Mas o paradoxo é que se alguns estudos apontam, como consequência destas mudanças, um declínio no moral, no empenhamento, na satisfação com o trabalho e na motivação dos empregados (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Cappelli, 1997; Hendry e Jenkins, 1997), outros apontam que tudo isto não parece diminuir assim tanto o sucesso das empresas (Cappelli, 1997). Este facto pode ser explicado, por parte das organizações, pela utilização de, por exemplo, práticas de subcontratação (*outsourcing*), reestruturações do sistema de remunerações e aplicação de tarefas desafiantes (Cappelli, 1997; Hiltrop, 1996). Por parte dos empregados, também apesar de pouco motivados, parecem sentir que a lealdade e o seu empenhamento devem ser, agora, direccionados para os seus colegas de equipa em vez de para a organização, mas também parecem sentir que, muitas vezes, as oportunidades fora da actual organização, ainda que nela não se sintam bem, não são muito atraentes (Cappelli, 1997). A estas contradições não deve ser, de todo, alheio outro paradoxo do comportamento organizacional e da gestão; é que da mesma forma que se perspectivam os recursos humanos como dispensáveis nesta era de

redução de pessoal, também se apregoa que eles são a chave do sucesso e competitividade das empresas (Burack e Robert, 1995).

Não é difícil entender o que pode custar a uma força de trabalho, habituada a esperar e a trabalhar com base em determinadas obrigações e direitos, adaptar-se a uma realidade nova de trabalho, menos segura, vista como pouco estável, mas também onde a ideia central parece ser a de “cada um por si”. Como fazer isto? Esta será uma das várias perguntas que os empregadores, mas sobretudo os empregados, farão actualmente.

Tradicionalmente, as empresas forneciam os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das competências fundamentais para a sua organização. Para tal, a formação e o desenvolvimento eram uma das obrigações das organizações face aos seus empregados. A empresa fornecia ou desenvolvia, ela própria, as capacidades, competências e conhecimentos específicos para laborar dentro das suas fronteiras. Com a ajuda de outras práticas e políticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente a gestão da carreira e a gestão das remunerações, as organizações produziam as suas necessidades de conhecimentos e competências sabendo, ou esperando, serem utilizadas internamente, com pouca probabilidade de tais investimentos no desenvolvimento de conhecimentos e de competências serem utilizados noutras organizações concorrentes, uma vez que era esperado que os empregados ficassem, pelo menos durante uma boa parte da sua vida profissional, ancorados naquela empresa (Hiltrop, 1996).

Contudo, actualmente, tudo isto passa a ter uma maior intervenção dos empregados. Por exemplo, na gestão das carreiras, impera a noção de que são eles, mais do que a organização, a defini-las consoante os seus interesses e valores, no que Hall e Moss apelidaram de “carreira proteiforme” (Hall e Moss, 1998; Castanheira e Caetano, 1999). Esta versão implica que a organização poderá ter vantagens acrescidas; há quem diga que esta versão convém aos empregadores porque os liberta da responsabilidade de gerir a carreira e a formação dos indivíduos. Do ponto de vista de redução de custos, isto é tentador para as organizações. Mas para isso terão de existir oportunidades no mercado de emprego para que tanto empregadores como empregados não fiquem prejudicados: uns pela falta de trabalhadores competentes e capacitados, porque as oportunidades dadas pelas

organizações onde foram trabalhando são poucas, sobretudo no que respeita à formação; outros porque o mercado de trabalho não os absorve, sobretudo no caso de crises económicas e sociais onde a possibilidade para adquirir competências e capacidade fica drasticamente diminuída.

A ocorrência de mudanças organizacionais implica que, entre outras coisas, as políticas de recursos humanos se alterem de acordo com os novos objectivos da organização. Normalmente, nas reestruturações organizacionais observa-se, e são objectivos: a) redução de pessoal e da influência sindical; b) mudanças nas práticas de remuneração enfatizando-se mais o desempenho; c) aumento da formação para obter as competências necessárias à prossecução dos novos objectivos organizacionais; d) o recrutamento, a existir, pretende empregados novos e com maior qualificação; e e) a introdução de um sistema de avaliação de desempenho que pretende auxiliar a aplicação de um sistema remunerativo baseado no desempenho (Cunha, 2000). Contudo, mesmo apostando em programas formativos, a carreira do indivíduo pode vir a ressentir-se, sendo este um dos aspectos problemáticos na gestão de recursos humanos das actuais empresas. O desaparecimento de níveis hierárquicos torna necessária uma redefinição, por exemplo, do que se pode considerar uma promoção. Se antigamente esta era a passagem para um nível de maior responsabilidade, normalmente acompanhada de mais benefícios e de maior remuneração, actualmente nem sempre se observam estas condições.

Carreira e formação e desenvolvimento são instrumentos da gestão de recursos humanos que foram e continuam a ser afectados na sua definição e na utilização para o estabelecimento da relação entre empregador e empregado. Fazem parte inequívoca, entre outros, do conteúdo do chamado contrato psicológico estabelecido entre a organização e o indivíduo, seja ele baseado no tradicional ou no emergente acordo.

## **1.2. Conceito e Função do Contrato Psicológico**

A origem da utilização do conceito de contrato psicológico no contexto do comportamento organizacional é usualmente atribuída a Argyris, Levinson e Schein (Morrison, 1994; Herriot e Pemberton, 1997; Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Hall e Moss, 1998; Pate e

Malone, 2000; Cullinane e Dundon, 2006). Um contrato pode ser entendido como um conjunto de obrigações entre duas ou mais partes. O contrato psicológico, genericamente, refere-se às percepções de empregador e empregado sobre as obrigações e expectativas de cada um, num relacionamento de trabalho. Mas, cada um daqueles autores idealizou o conceito de forma algo diferente.

Argyris usou o termo para descrever um entendimento implícito entre um grupo de trabalhadores e seus supervisores, onde a percepção e os valores têm um papel crucial, entendimento esse surgido de um estilo particular de liderança (Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Cullinane e Dundon, 2006). Levinson e seus colaboradores definiram o contrato psicológico como um conjunto de expectativas mútuas, mais ou menos inconscientes, entre a organização e o empregado, que governavam a sua relação. Esta mutualidade das expectativas significava o acordo tácito entre as partes sobre o conhecimento das mesmas (Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Cullinane e Dundon, 2006). Para Schein, a noção de contrato psicológico implica que quer o indivíduo, quer a organização tem, cada um deles, uma variedade de expectativas sobre a outra parte envolvida na relação (Schein, 1972; Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Hall e Moss, 1998), alertando para o papel que as violações do contrato psicológico podem ter num conjunto de atitudes do empregado face ao seu trabalho (Cullinane e Dundon, 2006).

É através deste conceito que, actualmente, vários outros autores descrevem o processo de mudança que se tem vindo a verificar na relação empregador-empregado, e as consequências que tais alterações podem vir a produzir na gestão das empresas, nomeadamente no que à gestão de recursos humanos diz respeito. O conceito de contrato psicológico tem servido para mostrar as diferenças entre o “velho acordo” e o “novo acordo”, já descrito anteriormente, ilustrando a natureza e o impacto das transformações que têm vindo a surgir no mundo do trabalho e, particularmente, nas relações entre as organizações e seus empregados (Marks, 2001). Neste particular contexto, o contrato psicológico é visto como um conceito caracterizador dos conteúdos existentes nesses acordos entre aqueles intervenientes (Hiltrop, 1995; Arnold, 1997; Hendry e Jenkins, 1997; Hall e Moss, 1998; Millward e Hopkins, 1998; Millward e Brewerton, 1999). Daí que, sobretudo na última

década, este conceito tenha recebido grande atenção por parte dos investigadores e práticos da gestão (Pate e Malone, 2000; Cullinane e Dundon, 2006), pois parece ter potencial poder explicativo para uma série de fenómenos que têm surgido, sobretudo ligados às consequências, para as organizações e seus trabalhadores, das sucessivas reestruturações dos anos 1980. Igualmente, este interesse surgiu da expectativa de procurar práticas inovadoras de gestão de pessoas num contexto de reestruturação económica e de globalização (Cullinane e Dundon, 2006). Contudo, como seria de esperar, o contrato psicológico não é, ainda, um conceito consensual: nem como constructo, nem mesmo na sua própria definição.

Guest (1998a) aponta alguns problemas do contrato psicológico ao nível conceptual e empírico. Não sendo o único a fazer referência a esta diversidade de conceitos nas tentativas de definição deste contrato (e.g. Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998), neste artigo o autor resume os problemas existentes, considerando o constructo hipotético, onde há apenas uma “teoria embrionária”, e uma “teoria emergente” relativa ao processo de contratação. Guest começa por enumerar os diferentes conceitos que podem fazer parte do contrato psicológico: percepções, expectativas, crenças, promessas e obrigações. Aponta, igualmente, outros problemas a necessitarem de resolução: quem detém o contrato psicológico, quando e como se desenvolve, há ou não mutualidade entre os seus intervenientes, quais são as dimensões importantes deste contrato e os seus principais conteúdos (Guest, 1998a e 1998b). Estas são algumas das questões fundamentais para, segundo Guest, se desenvolver uma teoria consistente do contrato psicológico. Também Marks (2001) sugere que muitos dos problemas da sua conceptualização surgem da fraca definição e da aceitação de “convicções questionáveis” que fundamentam o conceito.

Começando pelas definições do contrato psicológico verifica-se que, e atendendo aos exemplos do Quadro 1.2., diferentes definições implicam diferentes formas de abordar os problemas e diferentes resultados e soluções, tornando difícil um consenso entre os investigadores da área (Cullinane e Dundon, 2006). Não é, então, por acaso que Guest (1998a) enfatiza a necessidade de construir uma teoria mais sólida à volta das causas, conteúdos e consequências do contrato psicológico, de forma a se construir uma teoria mais

consistente e útil sobre o conceito e discernir as suas implicações e utilização para o desenvolvimento do conhecimento em comportamento organizacional. Assinala-se, aqui, a preocupação com o “estado” do contrato psicológico.

<b>Schein (1972)</b>	Expectativas do indivíduo sobre a organização e expectativas da organização sobre o indivíduo (p.12)
<b>Kotter (1973)</b>	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)
<b>Guzzo e Noonan (1994)</b>	Crenças individuais acerca da troca empregador-empregado (p.452)
<b>Robinson e Rousseau (1994)</b>	Crenças em promessas a serem pagas ou obrigações recíprocas (p.246)
<b>Rousseau (1995)</b>	Crenças individuais, moldadas pela organização, face aos termos de um acordo de troca entre indivíduos e a sua organização (p.9)
<b>Robinson (1996)</b>	Percepções dos empregados sobre o que devem aos empregadores e vice-versa (p.574)
<b>Herriot e Pemberton (1997)</b>	Percepções em ambas as partes que constituem a relação de emprego, organização e indivíduo, das obrigações implícitas nesse relacionamento (p45)
<b>Dopson e Neumann (1998)</b>	Essência do laço entre indivíduo e organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem ações legítimas pela outra parte (p.55)
<b>Millward e Brewerton (1999)</b>	Crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações recíprocas (...) nos acordos que o indivíduo percebe que é parte (p.254)

#### Quadro 1.2. – Definições de Contrato Psicológico

Na maior parte dos conceitos está implícita a noção de mutualidade, reciprocidade entre empregador e empregado. Esta “reciprocidade” refere-se, na maior parte das vezes, às expectativas ou obrigações que cada parte desta relação tem face à outra (Rousseau e Parks, 1993; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Sparrow, 1996; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Millward e Brewerton, 1999). Também essas expectativas ou obrigações não são necessariamente objectivas e factuais. São sobretudo percepções, que cada parte ou elemento do acordo tem sobre compromissos futuros, que estão em jogo na relação de emprego (Robinson, 1996; Herriot e Pemberton, 1997; Rousseau, 1998). Assim, o contrato psicológico é um conceito de natureza implícita no que respeita aos entendimentos de cada parte envolvida sobre as promessas e obrigações recíprocas incluídas no contrato (Sparrow, 1996; Arnold, 1997; Herriot e Pemberton, 1997; Martin, Staines e Pate, 1998). A percepção dessa reciprocidade, mais do que a reciprocidade em si, é o facto distintivo do contrato psicológico (Herriot, Manning e Kidd, 1997; Morrison e Robinson, 1997; Rousseau, 1998).

Essa percepção das expectativas e obrigações diz, também, respeito ao que se deve e é devido na relação de emprego, por cada um dos constituintes dessa relação. Igualmente

parece existir acordo, entre os autores da literatura do contrato psicológico, de que o que cada parte sente que deve e lhe é devido nessa relação de emprego não tem que ser, obrigatoriamente, acordada por ambas as partes. Isto é, dado o carácter perceptivo, subjectivo do contrato psicológico, cada parte interpreta os termos e condições das obrigações contratadas, que podem não ser partilhadas pela outra parte (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Herriot e Pemberton, 1997; Lester e Kickul, 2001). Ao enfatizar o carácter perceptivo do contrato psicológico, tem-se como pressuposto que essa percepção é consciente. Contudo, Meckler, Drake e Levinson (2003), retornando aos autores originais do termo, recordam que na definição de Argyris e Levinson de contrato psicológico as percepções podem não ser conscientes. Assim, pelo menos parte deste contrato não é percebido, nem será observável. Tal condição tem importantes implicações para a operacionalização e mensuração deste conceito.

Obrigações, expectativas e promessas parecem ser os conteúdos centrais da definição do que é o contrato psicológico (Rousseau, 1989, 1990a e 1995; Rousseau e Parks, 1993; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Herriot e Pemberton, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Millward e Hopkins, 1998; Grant, 1999; McDonald e Makin, 2000). Mas, também nestes conceitos incluídos na definição de contrato psicológico, alguns autores apontam problemas (Guest, 1998a e 1998b; Cullinane e Dundon, 2006). Guest (1998a e 1998b) afirma a dificuldade em distinguir as fronteiras entre contrato psicológico e percepções, expectativas, obrigações e promessas uma vez que implicam níveis diferentes de envolvimento psicológico, não se percebendo muito bem qual o papel de cada um destes níveis na construção do conceito de contrato psicológico.

Denise Rousseau e seus colaboradores (Rousseau, 1990a; Rousseau e Parks, 1993) afirmam que o contrato psicológico é promissório, no sentido de que é um compromisso para fazer, ou não, algo, e recíproco, sendo diferente das expectativas pois este é percebido como um conjunto de obrigações derivadas de promessas, da parte dos empregadores, de comportamento futuro, uma vez que essas promessas foram contingentes a uma acção recíproca por parte do empregado (Rousseau, 1990a; Rousseau e Parks, 1993; Robinson e

Rousseau, 1994; Rousseau e Tijoriwala, 1998). Assim, o que os empregados esperam da sua relação de emprego não se encontra, necessariamente, dentro dos limites do que será o contrato psicológico (Cassar, 2001); apenas as expectativas que emanam das promessas percebidas como feitas pelo empregador é que constituem este contrato (Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996). Rousseau enfatiza, assim, o papel das obrigações (Cullinane e Dundon, 2006).

Outra problemática que vem rondando o contrato psicológico tem a ver com o seu detentor e a mutualidade entre os intervenientes neste contrato (Herriot, Manning e Kidd, 1997; Guest, 1998a, 1998b e 2004a; Grant, 1999; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Marks, 2001). A perspectiva dominante, até há pouco tempo, era a partilhada por Rousseau e seus colaboradores, onde o contrato psicológico existiria apenas na mente do indivíduo e não na organização (Rousseau, 1989, 1990a e 1995; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Robinson, 1996; Morrison e Robinson, 1997). Rousseau (1989) considera que apenas o indivíduo, enquanto parte de uma relação de emprego, pode ter um contrato psicológico, uma vez que a organização não pode ter percepções fornecendo, simplesmente, o contexto na qual se cria e desenvolve o contrato.

Esta autora argumenta que seria inapropriado sustentar que a organização tem um contrato, uma vez que são vários os agentes organizacionais que contribuem para a formação do contrato psicológico nos empregados e, estando a mutualidade dos termos do contrato sujeita a diferentes modelos de referência, ela não pode ser assumida (Rousseau e Parks, 1993; Rousseau, 1998). Explorando várias teorias macro e micro organizacionais, Rousseau e Parks (1993) concluem que, quando aplicadas ao contexto contratual, existem evidências que sustentam a não mutualidade no contrato psicológico. Como exemplos, salientam-se o facto de os contratos serem influenciados por questões de poder, criando posições negociais desiguais; o facto de a delegação de poderes implicar enviezamentos sobre as comunicações organizacionais; o facto de a limitação do acesso à informação e a racionalidade limitada das partes não permitirem saber até que ponto cada parte do contrato se manifesta totalmente. Adopta-se uma análise do contrato psicológico ao nível individual

(Roehling, 1997; Grant, 1999; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000), explorando um campo cognitivo-perceptual (Millward e Brewerton, 1999).

Todavia, Guest (1998a, 1998b e 2004a) considera que o trabalho de Rousseau negligencia a natureza bilateral da noção de troca existente num contrato e Arnold (1997) salienta que, se o contrato psicológico é apenas o entendimento de uma parte sobre o que é acordado, então poderá ser mais útil investigar como e porquê se chegou a esse entendimento, do que investigar a razão do nome “contrato psicológico”. Esta preocupação levou outros investigadores, nomeadamente Herriot e seus colegas, a voltarem à noção original de Argyris, Levinson e Schein, sustentando que o contrato psicológico é definido pelas percepções, em ambos os constituintes da relação de emprego (organização e indivíduo), das obrigações mútuas implícitas nesse relacionamento (Herriot, Manning e Kidd, 1997; Herriot e Pemberton, 1997; Turnley e Feldman, 1999a).

O contrato psicológico diz respeito às expectativas da organização face ao empregado e às tentativas de preenchimento dessas expectativas por parte do empregado, bem como diz respeito às expectativas do empregador e da sua vontade em satisfazer as necessidades do empregado (Dunahee e Wangler, 1974). Esta conceptualização é sustentada pelo facto de diferentes representantes da organização enviarem diferentes mensagens face às expectativas e obrigações inerentes ao contrato (Herriot, Manning e Kidd, 1997), mensagens estas que podem tornar confusos, para o indivíduo, os termos do contrato. Mas, esta confusão será apenas uma consequência do processo de formação do contrato psicológico, não implicando a não mutualidade do mesmo (Herriot e Pemberton, 1997). Voltando assim às origens, o nível de análise do contrato psicológico coloca-se de novo na relação (Roehling, 1997; Grant, 1999; Millward e Brewerton, 1999; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Marks, 2001).

Cullinane e Dundon (2006) notam que focar nesta mutualidade também não está isento de problemas uma vez que existe uma grande diferença de poder entre os empregadores e os empregados, tópico já salientado por Rousseau e Parks (1993). Essa diferença implica a existência de vários contratos psicológicos, alguns deles impostos aos empregados, não lhes sendo dada grande possibilidade de incorporarem as suas próprias expectativas.

Pode-se, então, referir face ao contrato psicológico a existência de, por um lado, uma perspectiva bilateral de troca entre as partes envolvidas, em que o contrato assenta em expectativas mútuas e, por outro lado, uma perspectiva unilateral assente nas percepções individuais do empregado face ao empregador (Carochinho, 2002; Cullinane e Dundon, 2006).

A razão da atenção dada ao contrato psicológico sustenta-se não só no facto de permitir um modelo de leitura e interpretação para algumas das alterações que se vêm dando no mundo organizacional e, sobretudo, na relação de emprego (McDonald e Makin, 2000), como já foi referido no ponto 1.1. deste capítulo, mas também porque permite facilitar a ligação entre os indivíduos e as suas organizações, uma vez que as inseguranças de empregador e empregado podem ser reflectidas neste contrato (Smithson e Lewis, 2000). O contrato psicológico permite a reduzir a insegurança dos intervenientes face a determinadas situações, regular os comportamentos e expectativas dos indivíduos, definir as trocas sociais entre indivíduos e organizações, preencher as omissões naturais de um contrato formal de emprego, dar um sentimento de influência nos acontecimentos por parte dos indivíduos (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Hiltrop, 1995; Anderson e Schalk, 1998; Turnley e Feldman, 1999a; D'Annunzio-Green e Francis, 2005).

Polémicas à parte, pode-se salientar que o contrato psicológico, como qualquer contrato, implica da parte de alguém um compromisso para algo (promessa), implica que alguma coisa de valor é oferecida em troca da promessa (pagamento) e implica, ainda, que há um consentimento voluntário dos termos do contrato (aceitação). Especificamente, este contrato é perceptivo e, como tal, subjectivo e idiossincrático, dinâmico (onde as obrigações e expectativas vão sendo mudadas ao longo da duração da relação de emprego), sustentado mais na informalidade e respeito às obrigações e expectativas mútuas criadas na base de promessas feitas ou percebidas entre empregador e empregado, num determinado contexto organizacional (Rousseau, 1989 e 1995; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson e Morrison, 1995; Sparrow, 1996; Anderson e Schalk, 1998; Rousseau e Tijoriwala, 1998). O contrato psicológico, como possível determinante do comportamento organizacional (Schein, 1972; Anderson e Schalk, 1998; Millward e Hopkins, 1998; McDonald e Makin, 2000), poderá ser

empregue na clarificação da origem, desenvolvimento ou degeneração das relações entre empregador e empregado (Cassar, 2001).

### **1.3. Desenvolvimento e Conteúdos do Contrato Psicológico**

#### **1.3.1. Desenvolvimento do Contrato Psicológico**

A identificação de como e de quando se forma o contrato psicológico na mente dos indivíduos tem sido um tópico não exaustivamente explorado pela literatura da área. Sendo consensual que o contrato psicológico, como qualquer acordo, está condicionado pela interpretação subjectiva de cada indivíduo, o seu despoletar pode surgir de um conjunto de circunstâncias (Rousseau, 1998), que determinam as percepções dos indivíduos (Pate e Malone, 2000). Qualquer contrato promissório, voluntário, como no caso do contrato psicológico, existe baseado num contexto social, cujas normas produzem um impacto na natureza e interpretação das promessas. É este contexto social que ajuda à interpretação das promessas do contrato psicológico por parte do indivíduo (Rousseau e Parks, 1993).

Neste contexto social, mais abrangente, inclui-se a própria cultura, sistemas e instituições nacionais que ajudarão a moldar o contrato psicológico dos indivíduos. Westwood, Sparrow e Leung (2001) apontam alguns aspectos que podem influenciar o processo de desenvolvimento do contrato e que podem variar dependendo do contexto nacional. Entre outros factores, os autores enumeram: a) as predisposições individuais, que diferem entre países, podem ter relevância para o conteúdo do contrato psicológico; b) os valores nacionais que influenciam as pistas sociais usadas para decodificar a informação organizacional; c) a construção social da noção de carreira; d) o posicionamento dos departamentos de recursos humanos; e) a capacidade dos sistemas de gestão de desempenho na protecção da negociação da contratação das influências da cultura nacional.

Neste estudo, que procurou conhecer os conteúdos do contrato psicológico numa amostra de empregados e representantes dos empregadores em Hong Kong, Westwood, Sparrow e Leung (2001) concluíram que há um forte impacto das práticas de gestão de recursos humanos na formação do contrato psicológico, bem como dos sentimentos e

atitudes dos indivíduos sobre o ambiente externo à organização. Igualmente, verificaram uma relação recíproca entre a percepção das promessas feitas pela organização e o sentimento de obrigação dos empregados face à sua organização. Apesar de se verificar a influência de vários factores do contexto nacional que influenciam a formação do contrato psicológico, a relação entre a cultura nacional e o contrato psicológico ainda carece de investigação. Neste campo, Thomas, Au e Ravlin (2003) propõem a exploração de mecanismos cognitivos e motivacionais de influência cultural. O domínio cognitivo envolve variação cultural na percepção e interpretação de sinais da organização e nos *scripts* de comportamento associados com a relação do indivíduo com a organização. Por seu lado, o domínio motivacional aponta como diferentes auto-conceitos culturais influenciam o que é desejável e, portanto, variam as forças face aos resultados preferidos e modos de comportamento.

Recentemente, Guest (2004a e 2004b) alerta para a necessidade de efectivamente incluir no estudo dos determinantes da formação do contrato psicológico factores relacionados com o contrato de emprego e com factores contextuais mais abrangentes (legislação nacional, factores económicos e de emprego...). Igualmente, Cullinane e Dundon (2006) enfatizam a influência que interpretações político-sociais das mensagens que os empregados recebem quer internamente da gestão, quer da política económica externa, podem ter na formação e desenvolvimento do contrato psicológico. Estes autores apontam o declínio do sindicalismo, bem como a própria sociedade e seus valores, como factores a ter em conta para a formação do contrato psicológico. No primeiro caso o declínio do sindicalismo aumenta o diferencial de poder entre empregador e empregado, deixando este último mais vulnerável às exigências do primeiro, uma vez que as fontes de informação do empregado passam a ser quase exclusivamente as disponibilizadas pela gestão. No segundo caso, uma ideologia prevalecente, neste caso a do capitalismo, molda os valores do indivíduo de tal forma que ele pode considerar normal um conjunto de factores (por exemplo, a inevitabilidade das mudanças consequentes da globalização) e, portanto, deixa de os contestar e passa a considerá-los como seus.

Em contexto laboral, o contrato psicológico pode começar a desenvolver-se pelas experiências profissionais tidas pelo indivíduo em anteriores organizações e funções (Blancero, Marron e Keller, 1997; Guest, 1998a; Grant, 1999; Turnley e Feldman, 1999a; Pate e Malone, 2000). O processo de recrutamento e as experiências de socialização são fundamentais na formação e desenvolvimento do contrato psicológico (Rousseau, 2001; De Vos, Buyens e Schalk, 2003). Recrutadores, supervisores, gestores de topo, colegas, bem como amigos e parentes podem ser alguns dos agentes que permitem a origem e desenvolvimento do contrato psicológico (Blancero, Marron e Keller, 1997).

Um dos autores que mais atenção deu à formação do contrato psicológico foi Denise Rousseau (Rousseau, 1989 e 1995; Rousseau e Parks, 1993). Esta autora distingue dois tipos de factores genéricos na formação deste contrato: factores organizacionais e individuais (Rousseau, 1995; Castanheira e Caetano, 1999). No primeiro, destacam-se as mensagens enviadas pela organização e as pistas sociais dadas pelos colegas e grupos de trabalho, enquanto que no segundo factor se encontram as interpretações, predisposições e construções feitas ou tidas pelo indivíduo (Rousseau, 1995).

As mensagens enviadas através de declarações da gestão de topo, de observações do modo como os outros são tratados, das políticas organizacionais, assinalam a possibilidade de intenção futura e, portanto, podem permitir a interpretação, por parte de um indivíduo, de que uma promessa foi feita. As pistas sociais são descritas por Rousseau (1995) como informação adquirida dos colegas e grupos de trabalho, que fornece mensagens para a criação do contrato, pressiona socialmente para a conformidade ao grupo e molda a forma como os indivíduos interpretarão as acções da organização. Aqui o processo de socialização é, evidentemente, o que está em jogo. As políticas organizacionais, nomeadamente de gestão de recursos humanos, a cultura e clima organizacional são causas de formação do contrato psicológico (Guest, 1998a), permitindo que os empregados moldem os seus comportamentos e formem os termos do seu contrato (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Turnley e Feldman, 1999a). Mas, a forma como os indivíduos interpretam a informação recebida influencia em muito a formação do contrato psicológico, sobretudo quando tal interpretação implica a noção de que uma promessa foi feita. Segundo

Rousseau, esta interpretação depende essencialmente de enfiamentos cognitivos ligados a estilos de processamento de informação, motivações de carreira e modelos de referência (Rousseau, 1989 e 1995).

O contrato psicológico forma-se, então, quando os indivíduos inferem promessas (derivadas das mensagens e pistas sociais) por parte da organização que, por sua vez, podem originar, por um processo interpretativo e perceptivo dos padrões de comportamento e de aprendizagem por observação, crenças na existência de obrigações recíprocas entre empregador e empregado (Rousseau, 1989 e 1995; Rousseau e Tijoriwala, 1998; Millward e Brewerton, 1999). Esta reciprocidade é veiculada pela interpretação de que uma promessa foi feita. Prometer implica que existe intenção do prometedor na realização de futura acção. Tal implica que uma obrigação foi criada baseada numa promessa percebida (Robinson e Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Roehling, 1997; Rousseau e Tijoriwala, 1998). Quando se crê que a obrigação existe, em troca de algo, ela torna-se contratual (Rousseau, 1990a; Lucero e Allen, 1994). Segundo Rousseau (1989) dois dos factores que promovem facilmente esta crença são: a) a clareza e possibilidade de verificação da promessa; e b) a antecedência da promessa do empregador face à contribuição do empregado (aliás, esta é condição para que a promessa seja considerada contratual, segundo a autora).

Deste modo o contrato psicológico é baseado na ideia de uma promessa, tornando-se ao longo do tempo um modelo mental e, portanto, relativamente estável e durável. Como modelo mental guia a forma como novas informações são organizadas, pois este modelo é uma organização cognitiva de elementos relacionados conceptualmente, desenvolvidos pela experiência passada (Rousseau, 2001).

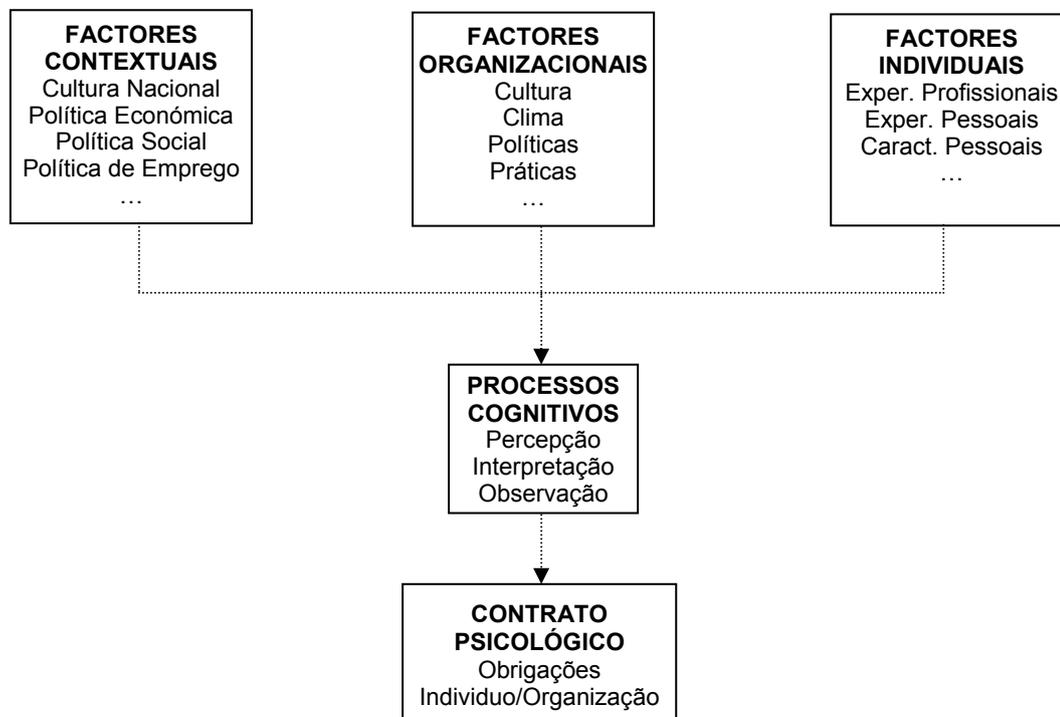
Este modelo mental que é o contrato psicológico, construído em contexto organizacional, é encontrado por um processo de formação de sentido<sup>2</sup>. Este processo pode ser visto como um ciclo de acontecimentos que ocorre ao longo do tempo e que ajuda os indivíduos, em contextos organizacionais, a lidar com o que é novo (De Vos, Buyens e Schalk, 2003). É na altura da socialização que este processo de formação de sentido é muito importante, uma vez que as informações que vão sendo obtidas pelos novos membros vão sendo

---

<sup>2</sup> Tradução de *Sensemaking*

assimiladas às anteriores experiências formando, assim, um esquema mental – o contrato psicológico (Rousseau, 2001; De Vos, Buyens e Schalk, 2003).

Pelo atrás exposto pode-se resumir a formação do contrato psicológico da forma apresentada na Figura 1.1.



**Figura 1.1. – Formação do Contrato Psicológico**

Apesar da relativa estabilidade do contrato psicológico, enquanto esquema mental, ele pode ser mudado. Aliás, uma das características deste contrato é a possibilidade de se alterar continuamente ao longo do tempo de permanência do indivíduo na organização e da sua vida profissional. Sendo este tipo de contrato criado na interacção entre o indivíduo e o seu ambiente organizacional (Farmer e Fedor, 1999; Shore e Tetrick, 1994) tendendo, por isso, a ser específico de cada indivíduo, ele pode ser alterado consoante as circunstâncias organizacionais e individuais.

As mesmas causas que iniciam a formação do contrato psicológico e dos seus conteúdos podem levar à sua alteração. O acordo de troca inerente ao contrato psicológico depende do grau em que as expectativas e obrigações dos empregados se ajustam com as do empregador e do acordo sobre o que realmente será trocado entre ambos (Sims, 1994). Assim, é o desenvolvimento desta relação de troca, determinada pelos envezamentos

perceptivos do empregado, bem como pelas alterações ambientais que possam determinar as práticas organizacionais (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994), que fazem com que o contrato psicológico se venha a transformar gradualmente ao longo do tempo.

Rousseau (1995 e 1996) descreve o processo de mudança do contrato psicológico, dividindo-o em duas grandes formas: interna e externa. A mudança interna implica que o contrato psicológico pode-se alterar sem um esforço formal aparente (Morrison, 1994; Rousseau, 1995), significando a presença de certos desvios internos ao indivíduo na forma como o contrato é entendido (*drift*). Ocorre normalmente quando as crenças sustentadas pelo indivíduo face aos desempenhos dos termos gerais do contrato vão divergindo gradualmente, quando os termos começam a significar algo diferente do que significavam inicialmente e quando o contrato psicológico adquire novos termos sem que uma das partes tenha plena consciência de tais alterações.

Isto acontece devido à existência, nas pessoas, de tendências cognitivas gerais, como a disponibilidade e acessibilidade da informação, julgamentos de intenção, optimismo e autoconfiança, e a efeitos de maturação próprias do ciclo de vida dos indivíduos como a alteração, ao longo do tempo, das necessidades e duração do contrato psicológico (Rousseau e Parks, 1993; Rousseau, 1995; Castanheira e Caetano, 1999; Paul, Niehoff e Turnley, 2000). A evidência deste *drift* é, segundo a autora, uma das razões por que a mutualidade entre as partes do contrato psicológico é difícil de sustentar. A mudança interna deste contrato tem a vantagem de criar uma maior flexibilidade na resposta aos acontecimentos inerentes ao ciclo de vida e às mudanças organizacionais graduais mas também pode, inadvertidamente, implicar uma violação dos termos do contrato quando uma das partes “deriva” para além da zona de aceitação do indivíduo (área de actuação). Para evitar as consequências negativas desta mudança torna-se útil a realização de práticas organizacionais que permitam conhecer, discutir e actualizar os termos do contrato psicológico (Rousseau, 1995).

Quanto à mudança motivada externamente aos indivíduos, esta pode ser feita por acomodação ou por transformação (Rousseau, 1995 e 1996). No caso da primeira, ela processa-se mais gradualmente, dentro do espírito inicial do contrato, sendo mais frequente

e bem sucedida quando há uma boa relação entre as partes, pois as alterações serão interpretadas como estando dentro do contexto habitual. Terão mais êxito quando se procura manter a equidade entre as partes, os ajustamentos efectuados são considerados “extras”, se promove a participação, quando são poucas as alterações efectuadas e quando estão bem assinaladas. A falta de continuidade é, segundo Rousseau (1995), a principal causa de insucesso numa mudança externa por acomodação. A mudança por transformação, radical, implica a criação de um novo contrato e corre, frequentemente, o risco de ser interpretada como violação. O processo de mudança transformacional no contrato psicológico passa pelo desafio do contrato existente, onde as razões da mudança devem ser entendidas como legítimas; pela preparação para a mudança, redefinição do contrato; pela geração de um novo conceito de contrato onde as pessoas se revejam e, também, pelo teste e confiança do, ou no, novo contrato (Rousseau, 1995 e 1996).

### **1.3.2. Conteúdos do Contrato Psicológico**

Importa agora descrever o que existe e se altera, então, no contrato psicológico; que obrigações e expectativas derivadas de promessas percebidas constituem o conteúdo deste tipo de contrato, num contexto organizacional. A generalidade da literatura da área divide os conteúdos do contrato psicológico em dois tipos: de natureza relacional e de natureza transaccional (Rousseau, 1990a e 1995; Rousseau e Parks, 1993; Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Morrison e Robinson, 1997; McDonald e Makin, 2000). A dicotomia relacional *versus* transaccional também tem servido para caracterizar o “velho” e o “novo” contrato entre empregadores e empregados, no pressuposto de que estas relações têm evoluído, nas últimas décadas, para uma maior transaccionalidade dos termos do contrato psicológico (Ehrlich, 1994; Kissler, 1994; Hiltrop, 1995 e 1996; Hendry e Jenkins, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Hall e Moss, 1998; Cavanaugh e Noe, 1999; Marks, 2001).

Tipicamente, um contrato relacional contém obrigações de lealdade, segurança de emprego, desenvolvimento de carreira, formação contínua, enquanto que um contrato transaccional envolve sobretudo remuneração competitiva contingente ao desempenho e

objectivos claros de desempenho (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Herriot, Manning e Kidd, 1997; McDonald e Makin, 2000; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001). Assim, um contrato psicológico de natureza relacional é um contrato tendencialmente de longo-prazo, abrangente, dinâmico, mais subjectivo, onde se trocam elementos quantificáveis, de natureza económica e financeira (remuneração, benefícios) e não quantificáveis (lealdade, apoio). Um contrato psicológico transaccional é, por sua vez, tendencialmente de curto-prazo, mais específico e menos abrangente sendo, assim, mais objectivo e observável, onde predomina a troca de elementos quantificáveis (Rousseau, 1990a; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Rousseau e Wade-Benzoni, 1994).

Resumindo, os conteúdos do contrato psicológico envolvem, entre outros, percepções de obrigações/expectativas face aos requisitos de desempenho, segurança de emprego, formação, remuneração e gestão de carreira (Robinson e Rousseau, 1994; Cavanaugh e Noe, 1999). Estes conteúdos podem ser descritos, quando agrupados em contratos transaccionais ou relacionais, como estando em duas pontas de um contínuo (Rousseau, 1989 e 1995), tal como se representa na figura 1.2.

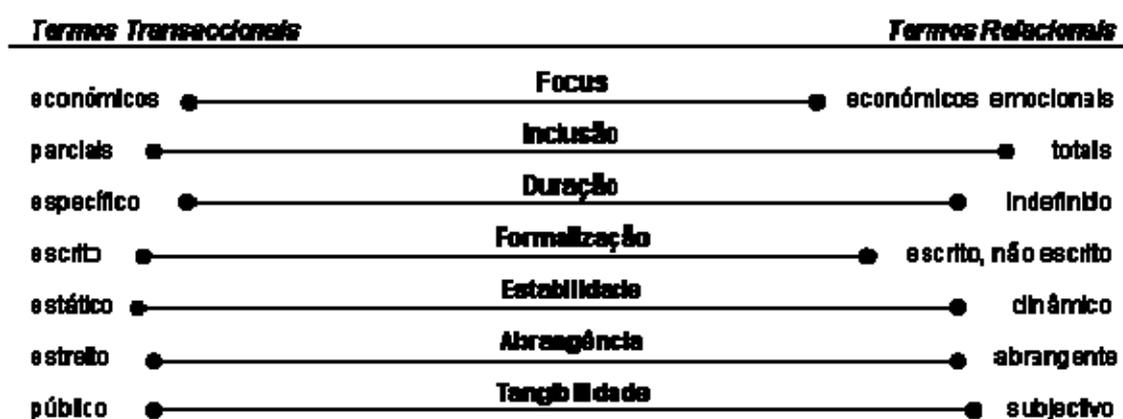


Figura 1.2. – Contínuo dos Termos do Contrato<sup>3</sup>

Não sendo os termos transaccionais e relacionais mutuamente exclusivos, mas estando eles presentes na maior parte dos contratos de emprego, Rousseau e Wade-Benzoni (1994) e Rousseau (1995) descrevem mais dois tipos de contratos que podem configurar, e melhor caracterizar, as possíveis relações contemporâneas entre empregador e empregado

<sup>3</sup> Adaptado de Rousseau, 1995

construindo, com base em dois vectores – duração da relação e requisitos de desempenho, uma matriz 2x2 que engloba quatro tipos de contratos (Figura 1.3.).

Assim, para além dos contratos transaccionais e relacionais já descritos, surgem igualmente os contratos equilibrados e os transicionais. Os primeiros estão presentes em organizações que condicionam a filiação dos seus membros organizacionais a requisitos de desempenho específicos, mas que valorizam o relacionamento. Por sua vez, os transicionais não manifestam, ainda, clareza e definição nos termos do contrato devido, essencialmente, a mudanças organizacionais a decorrer. (Rousseau, 1995; Arnold, 1997). As obrigações concretas do empregador face ao empregado e *vice-versa* podem ser classificadas em termos transaccionais e relacionais definindo, então, consoante se encontram mais de um lado ou do outro do contínuo, a natureza do contrato psicológico. Estas obrigações, que são os conteúdos essenciais do contrato, têm sido relativamente pouco estudadas na literatura da área.

		Requisitos de Desempenho	
		<i>Especificado</i>	<i>Não Especificado</i>
Duração da Relação	Curto Prazo	<p><b>TRANSACCIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pouca ambiguidade</li> <li>• saída fácil / <i>turnover</i></li> <li>• baixo envolvimento</li> <li>• livre para novos contratos psicológicos</li> <li>• pouca aprendizagem</li> <li>• fraca integração/identificação</li> </ul>	<p><b>TRANSICIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ambiguidade</li> <li>• incerteza</li> <li>• alto <i>turnover</i></li> <li>• instabilidade</li> </ul>
	Longo Prazo	<p><b>EQUILIBRADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alto envolvimento</li> <li>• alta integração/identificação</li> <li>• desenvolvimento contínuo</li> <li>• apoio mútuo</li> <li>• dinâmico</li> </ul>	<p><b>RELACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alto envolvimento</li> <li>• alto empenhamento afectivo</li> <li>• alta integração/identificação</li> <li>• estabilidade</li> </ul>

Figura 1.3. – Tipos de Contrato Psicológico<sup>4</sup>

Num estudo efectuado com estudantes de MBA, nos EUA, que aceitaram ofertas de emprego a tempo inteiro, Rousseau (1990a) determinou as obrigações de empregador e empregado para procurar testar hipóteses sobre a natureza transaccional e relacional dos contratos psicológicos, através de entrevistas pessoais e telefónicas a gestores de recursos

<sup>4</sup> Adaptado de Rousseau, 1995

humanos de 12 empresas. A percepção das obrigações por parte dos novos empregados que surgiram deste trabalho foram, pelo lado do empregador proporcionar:

- a) progressão na carreira;
- b) salário elevado;
- c) remuneração baseada no desempenho,
- d) formação;
- e) segurança de emprego;
- f) desenvolvimento;
- g) apoio em questões pessoais.

Por sua vez, pelo lado do empregado, este deveria:

- a) ter disponibilidade para trabalhar horas extra;
- b) ter lealdade para com a organização;
- c) ter disponibilidade para exercer funções diferentes das estipuladas;
- d) avisar a sua saída da organização com antecedência;
- e) ter disponibilidade para ser transferido;
- f) não apoiar a concorrência;
- g) defender o património da empresa;
- h) permanecer na empresa, no mínimo, dois anos.

Nesse estudo sobressaiu, igualmente, que as percepções dos novos contratados sobre as obrigações de empregado e de empregador eram consistentes com termos transaccionais e relacionais, sendo que o tempo de permanência esperado na organização estava positivamente relacionado com termos relacionais, e uma atitude carreirista por parte dos novos contratados estava relacionada negativamente com o mesmo tipo de termos e positivamente com termos transaccionais. Contudo, este estudo de Rousseau não teve como objectivo principal testar concretamente o conteúdo do contrato psicológico, mas sim verificar a natureza relacional ou transaccional do mesmo. Posteriormente, Robinson (1996) confirmou a relevância das sete obrigações do empregador encontradas naquele estudo.

Herriot, Manning e Kidd (1997) procuraram verificar, numa amostra de gestores e empregados de empresas do Reino Unido, quais seriam os conteúdos presentes no contrato psicológico. A amostra dos gestores visou incluir a perspectiva da organização sobre o contrato psicológico e a amostra dos empregados visou incluir a perspectiva individual. Assim, o estudo insere-se numa perspectiva bilateral do contrato psicológico.

Independentemente de um grupo ou outro, foram nomeadas doze categorias de obrigações organizacionais e sete categorias de obrigações do empregado. Nas primeiras faziam parte:

- a) fornecer formação adequada (formação);
- b) assegurar equidade de selecção, avaliação, promoção e procedimentos (equidade);
- c) permitir tempo para tratar de assuntos pessoais e familiares (necessidades);
- d) consultar e comunicar com empregados sobre assuntos que lhes interessam (participação);
- e) interferência mínima no modo como os empregados fazem o seu trabalho (discrição);
- f) agir de forma pessoal e socialmente responsável e apoiar os empregados (humanidade);
- g) reconhecimento de, ou recompensa por, contribuição especial ou tempo de serviço (reconhecimento);
- h) fornecer bom ambiente de trabalho (ambiente);
- i) equidade e consistência na aplicação de regras e procedimentos disciplinares (justiça);
- j) pagamento equitativo face aos valores do mercado e da organização (remuneração);
- k) equidade e consistência na administração dos sistemas de benefícios (benefícios);
- l) dar a máxima segurança de emprego que a organização possa (segurança).

Por sua vez, as obrigações do empregado seriam:

- a) trabalhar as horas contratadas (horas de trabalho);
- b) fazer um bom trabalho em termos de qualidade e quantidade (trabalho);
- c) lidar com clientes e organização de forma honesta (honestidade);
- d) permanecer e pôr os interesses da organização em primeiro lugar (lealdade);
- e) tratar a propriedade da organização da forma cuidadosa (propriedade);
- f) vestir e comportar-se adequadamente com colegas e clientes (apresentação);
- g) ter vontade de ir mais além na descrição da função, especialmente em emergências (flexibilidade).

Havendo um acordo entre as partes (organização e indivíduo) acerca dos conteúdos, a diferença fundamental é quanto à frequência de certas obrigações, sobretudo face às obrigações da organização para com os empregados. O grupo da organização citou obrigações organizacionais tendencialmente relacionais, enquanto que o grupo dos empregados citou obrigações transaccionais. Face às obrigações dos empregados, os grupos não diferiram tanto na frequência, citando ambos como importantes a realização de um trabalho de qualidade, a honestidade e o efectivo cumprimento das horas contratadas.

Castanheira e Caetano (1999) realizaram um estudo exploratório, onde pretendiam estudar as dimensões do contrato com base na construção de um questionário, sustentado no trabalho de Rousseau (1990a), e respondido por uma amostra de trabalhadores de uma empresa de serviços portuguesa, concentrados no atendimento a clientes. Num estudo prévio a pessoas com função idêntica à da amostra, os autores descobriram nove obrigações dos empregados e outras tantas do empregador, mas apenas a competência, lealdade e horário de trabalho, em conjunto, foram mais mencionadas como obrigações do trabalhador, enquanto cinco – formação, condições de trabalho, recompensas, contrato formal e reconhecimento como pessoa – foram mais mencionadas como obrigações do empregador. Daqui foram construídos os itens de um questionário final que englobaram como obrigações do trabalhador, a lealdade, o desempenho de tarefas não restritas à função, a defesa do património da empresa, a disponibilidade para transferência (dimensões identificadas também por Rousseau, 1990a) e a competência.

Relativamente às obrigações da organização foram englobadas as recompensas monetárias, a promoção da carreira, o reconhecimento como pessoa, os benefícios sociais e o contrato formal de emprego. No final surgiram cinco dimensões do contrato psicológico: reconhecimento individual, dedicação organizacional, comportamento extra-papel, cumprimento do contrato formal e recompensas monetárias, dos quais essencialmente três se mostraram mais relevantes na caracterização do contrato psicológico desta amostra: o contrato formal e as recompensas monetárias por parte da empresa e a dedicação organizacional por parte dos trabalhadores. Estes resultados parecem evidenciar um certo equilíbrio entre termos transaccionais (recompensas monetárias) e relacionais (contrato formal e dedicação organizacional).

Kickul (2001) e Lester e Kickul (2001) levaram a cabo dois trabalhos de investigação com a mesma amostra de empregados a tempo inteiro e envolvidos num MBA em *part-time*. Procuraram, entre outras questões, identificar as obrigações organizacionais subjacentes no contrato psicológico desses empregados. Os conteúdos do contrato psicológico, destes empregados, relativamente às obrigações do empregador revelaram integrar questões relacionadas com salário competitivo, benefícios de saúde, equipamento adequado para o

trabalho, trabalho desafiante e maior responsabilidade. Todos os itens usados para identificar estes componentes foram considerados como importantes pelos respondentes (Lester e Kickul, 2001).

Sintetizando, dos estudos mencionados sobre os conteúdos específicos do contrato psicológico dos trabalhadores surgem como *obrigações do empregador*: formação e carreira (possibilidade de promoção, de desenvolvimento, acesso a formação); remuneração (salário competitivo, salário em função do desempenho, incentivos e benefícios); contrato de emprego (cumprimento do contrato formal; segurança de emprego); ambiente (bom clima de trabalho; acesso a condições de trabalho); justiça e equidade de procedimentos e apoio organizacional (apoio pessoal e familiar; reconhecimento pelo serviço prestado; participação na tomada de decisão). Por seu lado, como *obrigações do empregado* surgem: disponibilidade de alteração do horário de trabalho; disponibilidade para aceitação de mais ou outras funções; lealdade (permanecer na organização, não apoiar concorrência, defesa de património da organização, honestidade nas relações com a organização, adesão às regras); competência na realização do trabalho; disponibilidade para ser transferido e avisar com antecedência a saída da organização.

Acontece que os trabalhos empíricos centrados na identificação dos conteúdos do contrato psicológico sofrem de alguns problemas. A maior parte dos estudos utilizam como amostra empregados “tradicionais”, a tempo inteiro, normalmente com estudos superiores e em funções técnicas ou de gestão, com uma relação mais ou menos duradoura com a organização empregadora. Tal utilização cria problemas de generalização dos resultados, deixando de fora outras populações. O estudo dos conteúdos do contrato psicológico neste tipo de empregados, além de negligenciar outro tipo de populações negligencia, também, outras situações contratuais, como as que se referem aos trabalhos contingentes – trabalhadores temporários, por conta própria, consultores (Parks, Kidder e Gallagher 1998; McDonald e Makin, 2000). É provável que muitos destes trabalhadores não valorizem os deveres e obrigações ligados a questões de progressão rápida na carreira, formação e desenvolvimento de carreira, que têm sido dos conteúdos mais mencionados. Nos poucos estudos que existem com outro tipo de populações, surgem resultados contraditórios com a

maioria das investigações relativamente ao tipo de contrato (transaccional *versus* relacional) que trabalhadores contingenciais têm face aos “tradicionais” (Millward e Brewerton, 1999; McDonald e Makin, 2000; Claes, 2005; De Cuyper e De Witte, 2006).

Igualmente, a dicotomia tradicional entre contrato psicológico transaccional *versus* relacional tem sido igualmente posta em causa, surgindo estudos onde aparecem outros conteúdos (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000 e 2002b) e novas formas de conceptualizar o contrato psicológico (Grant, 1999; Marks, 2001; D’Annunzio-Green e Francis, 2005). Apesar da pouca literatura existente sobre o assunto, é provável que as obrigações de cada uma das partes sejam influenciadas por questões de cultura nacional. Assim sendo, o tipo de obrigações mencionadas pode ser substancialmente diferente de país para país.

### **1.3.3. Antecedentes e Consequências do Contrato Psicológico**

O valor do constructo do contrato psicológico pode, ainda que não negligenciando as limitações na definição dos seus conteúdos, ser verificado na quantidade de estudos que vão surgindo sobre o que afecta o contrato psicológico e é afectado por ele. Curiosamente, existem mais estudos que procuram perceber o que afecta o contrato psicológico (Quadro 1.3.), do que aqueles que procuram perceber o que é afectado pelo contrato psicológico (Quadro 1.4.).

Relativamente ao que determina a natureza do contrato psicológico (Quadro 1.3.), a *violação* do contrato pelo empregador interfere na quantidade de obrigações percebidas pelo empregado face ao seu empregador (e.g. Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Cavanaugh e Noe, 1999). O *estatuto do contrato do empregado* (e.g. Millward e Hopkins, 1998; Millward e Brewerton, 1999; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001; Coyle-Shapiro e Kessler, 2002a), o *tipo de função* do empregado e o *tempo esperado de serviço* à organização (e.g. Rousseau, 1990a; Millward e Hopkins, 1998) parecem afectar a natureza relacional ou transaccional do contrato psicológico sendo que, de um modo geral, ter um emprego a tempo inteiro, ter um contrato permanente, ter uma profissão de “colarinho branco” e esperar permanecer na organização por bastante tempo parecem ser indicadores de uma orientação mais relacional no contrato psicológico.

Antecedentes	Estudos	Resultados Gerais
<b>Tipo Contrato Emprego:</b> Permanente ou temporário Tempo inteiro ou parcial	Millward e Hopkins (1998); Millward e Brewerton (1999); De Meuse <i>et al</i> (2001); McDonald e Makin (2000); Coyle-Shapiro e Kessler (2002a); Chambel <i>et al</i> (2006); De Cuyper e De Witte (2006)	Contrato emprego permanente e a tempo inteiro implica contrato psicológico relacional e maior nº obrigações esperadas da organização Contrato emprego temporário e a tempo parcial implica contrato psicológico transaccional e menor nº obrigações esperadas da organização Contrato emprego tempo inteiro implica maior diminuição nos conteúdos relacionais do que o a tempo parcial Contrato emprego temporário c/ possibilidade renovação implica contrato psicológico semelhante ao contrato permanente
<b>Permanência Organizacional</b>	Rousseau (1990a); Robinson, <i>et al</i> (1994); Millward e Hopkins (1998)	Maior permanência na organização implica: maior probabilidade de contrato psicológico relacional menor percepção obrigações para c/ a organização maior percepção obrigações da organização
<b>Violação do Contrato Psicológico</b>	Robinson <i>et al</i> (1994); Pate e Malone (2000)	Maior violação implica menor nº obrigações do empregado e tendência para contrato psicológico transaccional
<b>Valores de Trabalho</b>	De Vos <i>et al</i> (2001, 2005)	Há influência dos valores de trabalho nos conteúdos do contrato psicológico e no nº obrigações organizacionais e face empregador
<b>Clima Organizacional</b>	Westwood <i>et al</i> (2001); Kickul e Liao-Troth (2003)	Percepções clima influenciam interpretação dos empregados sobre obrigações e promessas organizacionais
<b>Variáveis Disposicionais</b> <i>locus</i> de controlo neuroticismo <i>conscientiousness</i> sensibilidade à equidade extraversão auto-estima ideologia de troca e crédito	De Vos <i>et al</i> (2005); Raja <i>et al.</i> (2004); Coyle-Shapiro e Neuman (2004)	Relação entre <i>locus</i> interno e alguns conteúdos do contrato psicológico <i>Locus</i> controlo externo implica um contrato psicológico menos relacional Neuroticismo e sensibilidade à equidade implicam contratos transaccionais <i>Conscientiousness</i> e <i>auto-estima</i> implicam contratos relacionais Extraversão implica menor contrato transaccional Indivíduo c/ ideologia troca tem menor percepção das suas obrigações face à organização Indivíduo c/ ideologia crédito tem maior percepção das suas obrigações face à organização
<b>Outras:</b> carreirismo tipo de função identificação organizacional espírito de equipa eficácia comunic. organizac. desenvolvimento de RH	Rousseau (1990a); Millward e Hopkins (1998); Millward e Brewerton (1999); Guest e Conway (2002); D'Annunzio-Green e Francis (2005)	Carreirismo implica contrato psicológico transaccional Contrato psicológico relacional de profissionais, gestores e supervisores e contrato psicológico transaccional de trabalhadores manuais Identificação organizacional e espírito equipa implicam maior probabilidade de contrato psicológico relacional Maior percepção eficácia comunicação implica contrato psicológico mais explícito e impacto maior das obrigações nas atitudes e comportamentos empregados Práticas de gestão e desenvolvimento de RH ajudam a moldar o tipo de contrato psicológico

**Quadro 1.3. – Conteúdo do Contrato Psicológico como Variável Dependente**

Variáveis individuais como *carreirismo*, *valores de trabalho*, existência de *ideologias de troca*<sup>5</sup> e *de crédito*<sup>6</sup>, a *identificação com a organização* e o *espírito de equipa*, bem como variáveis disposicionais (e.g. Rousseau, 1990a; Millward e Brewerton, 1999; De Vos, Buyens e

<sup>5</sup> Característica disposicional que avalia o grau em que o esforço de trabalho de um indivíduo é contingente à percepção do tratamento dado pela sua organização empregadora (Coyle-Shapiro e Neuman, 2004)

<sup>6</sup> Característica disposicional que identifica um indivíduo com tendência para dar mais do que recebeu (Coyle-Shapiro e Neuman, 2004)

Schalk, 2001 e 2005; Coyle-Shapiro e Neuman, 2004; Raja, Johns e Ntalianis, 2004) parecem afectar igualmente o tipo de obrigações tidas no contrato psicológico.

Determinadas variáveis ligadas à organização surgem como potenciais determinantes do contrato psicológico (e.g. Westwood, Sparrow e Leung, 2001; Guest e Conway, 2002; Kickul e Liao-Troth, 2003; D'Annunzio-Green e Francis, 2005). O *clima organizacional* e as *práticas de gestão de recursos humanos* parecem ser indicadores do tipo de conteúdos do contrato psicológico, bem como da força da obrigação que os empregados devem ter face ao empregador. Também a *eficácia da comunicação organizacional* permite prever o carácter mais ou menos explícito do conteúdo do contrato.

A natureza e a intensidade do contrato psicológico sustentado pelos membros organizacionais também parece afectar um determinado conjunto de factores importantes quer para os indivíduos, quer para as organizações onde trabalham, como sejam o empenhamento no trabalho e na organização, a permanência na organização e a satisfação do trabalho (Quadro 1.4.). Contudo, mais do que o conteúdo do contrato psicológico, parece ser a sua quebra ou violação que afecta as organizações e os seus membros.

Consequências	Estudos	Resultados Gerais
<b>Empenhamento:</b> no trabalho organizacional	Millward e Hopkins (1998) Raja <i>et al</i> (2004)	Maior orientação relacional implica maior empenhamento (ambos) Maior orientação transaccional implica menor empenhamento (ambos)
<b>Intenção de sair</b>	Cavanaugh e Noe (1999) Millward e Brewerton (1999) Raja <i>et al</i> (2004)	A natureza do contrato psicológico (relacional ou transaccional) prevê intenção de sair Contratos relacionais implicam menor intenção de sair e transaccionais maior intenção de sair
<b>Comportamentos Cidadania Organizacional</b>	Coyle-Shapiro (2002a)	Percepções das obrigações do empregador prevêm relatos de comportamentos de cidadania organizacional
<b>Satisfação do Trabalho</b>	Raja <i>et al</i> (2004)	Maior orientação relacional implica maior satisfação Maior orientação transaccional implica menor satisfação

Quadro 1.4. – Conteúdo do Contrato Psicológico como Variável Independente

## 1.4. Quebra e Violação do Contrato Psicológico

### 1.4.1. Evolução dos Conceitos de Quebra e Violação do Contrato Psicológico

Nos estudos pioneiros sobre a violação do contrato psicológico, esta era entendida como um incumprimento de uma promessa devida por parte de um dos constituintes do contrato.

A violação ocorreria quando uma parte percebe que a outra não cumpriu a obrigação prometida (Robinson e Rousseau, 1994; Robinson e Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Mais tarde, Morrison e Robinson (1997) distinguem entre uma simples quebra e uma violação do contrato psicológico, em que a quebra seria uma avaliação de natureza cognitiva de que a organização falhou no cumprimento de uma ou mais obrigações do contrato psicológico e a violação seria o estado emocional e afectivo que decorre da crença de que a organização falhou na manutenção do contrato psicológico, englobando sentimentos de raiva e/ou traição. A ligação entre os dois conceitos parece ser, também, uma questão de grau: a constatação da quebra – avaliação cognitiva – pode levar, ou não, à experiência de violação – estado emocional intenso (Morrison e Robinson, 1997; Pate e Malone, 2000). Assim, a violação pode vir a ser experienciada quando há uma percepção de discrepância entre um resultado esperado, derivado da percepção de promessas feitas pela organização, e o resultado actual do cumprimento (ou não) dessas promessas (Rousseau, 1995; Anderson e Schalk, 1998).

As fontes e as motivações gerais subjacentes a uma violação do contrato psicológico derivam de factores como a vontade da organização em cumprir as obrigações e a possibilidade de cumprimento das mesmas. Assim, a violação pode assumir três formas básicas: *inadvertida* – a organização pode e quer cumprir a promessa feita, mas dado que a interpretação da situação de cada uma das partes envolvidas foi diferente, existe percepção de violação; *disruptiva* – a organização não pode cumprir as obrigações, apesar de ter vontade, devido a circunstâncias diversas; *quebra* – a organização pode cumprir as promessas, mas não tem vontade para o fazer (Rousseau, 1995; Pate e Malone, 2000). Morrison e Robinson (1997) aprofundam as causas da violação do contrato psicológico englobando a violação disruptiva e a quebra no conceito de *renegação*.

Assim, na renegação a organização falha o cumprimento da promessa reconhecida, podendo ser, esta falha, devida a uma incapacidade (disruptiva) ou a falta de vontade (quebra). Paralelamente à renegação surge a *incongruência*, equivalente do conceito de violação inadvertida de Denise Rousseau (1995) e frequente na relação entre a organização e empregado. A incongruência é originada pela presença de três factores importantes:

modelos de referência, ambiguidade das obrigações e comunicação. O primeiro factor diz respeito a modelos cognitivos de cada indivíduo, representando o conhecimento organizado face aos acontecimentos, destinados a direccionar o comportamento e a ajudar à interpretação das situações. Pessoas diferentes têm modelos diferentes, o que potencia a incongruência. Quanto maior for a ambiguidade e complexidade das obrigações, maior a probabilidade de incongruência. Finalmente, uma maior ou menor comunicação entre as partes vai determinar uma menor ou maior incongruência (Morrison e Robinson, 1997; Robinson e Morrison, 2000)

Ainda estes autores (Morrison e Robinson, 1997; Robinson e Morrison, 2000) postulam que perceber uma quebra depende da *saliência* da discrepância observada e da *vigilância* exercida pelo empregado. A primeira refere-se ao grau em que uma situação se destaca do seu contexto e é afectada pelo tamanho da discrepância, pela importância da promessa para o empregado e pela extensão em que a promessa é vivida na mente do empregado. A vigilância (monitorização), por sua vez, refere-se à medida em que o empregado controla o grau de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização, existindo três factores que afectam este controlo: a incerteza do empregado face à manutenção do contrato psicológico pela organização (maior incerteza implicará maior monitorização); a natureza (força) da relação entre empregado e empregador (um contrato psicológico de natureza transaccional implicará uma maior vigilância) e, finalmente, os custos percebidos da percepção da quebra (custos percebidos como grandes implicarão menor vigilância, devido à sensação de prejuízo eminente). Nesta fase, a interpretação de que uma promessa não foi cumprida e foi aberta uma quebra no contrato psicológico é moderada por um processo comparativo em que o rácio benefícios dados/benefícios prometidos pela organização é comparado com o rácio contribuições dadas/contribuições prometidas pelo empregado. Deste modo, se o primeiro é tido como menor do que o segundo, o empregado determina, com maior probabilidade, que ocorreu uma quebra no seu contrato psicológico (Morrison e Robinson, 1997).

Uma das constatações empíricas é a de que nem todos os acontecimentos provocam reacções adversas, da mesma forma que nem todas as quebras evoluem para violação

(Rousseau, 1995; Morrison e Robinson, 1997; Turnley e Feldman, 1999b; Robinson e Morrison, 2000). Esta verificação é um dos tópicos fundamentais na construção dos vários modelos da violação do contrato psicológico. Na passagem da percepção de quebra para a percepção de violação, Suazo, Turnley e Mai-Dalton (2005) verificaram que quanto maior for a percepção de quebra, maior a possibilidade de percepção de violação do contrato psicológico. Rousseau (1995) postula que a *monitorização* (o que Morrison e Robinson, 1997 apelidaram de vigilância), a *dimensão percebida da discrepância* e a *força da relação* entre as partes do contrato são factores que influenciam a probabilidade de perceber uma discrepância entre o prometido e o cumprido (quebra). Deste modo, a monitorização aumenta o número de quebras observadas, grandes discrepâncias têm maior probabilidade de serem interpretadas como violações e um histórico de relações conflituosas entre as partes fazem com que pequenas quebras sejam sentidas como violações.

Morrison e Robinson (Morrison e Robinson, 1997; Robinson e Morrison, 2000) no seu desenvolvimento do modelo de violação perspectivam esta passagem entre a promessa não cumprida, a percepção de quebra e a violação de forma mais faseada. Assim, o processo de interpretação de que uma quebra passou a violação envolve avaliação de resultados, atribuição da causa da ocorrência de quebra, julgamentos sobre a justiça percebida e governação do contrato social (pressupostos acerca do que é apropriado dentro de uma unidade social específica).

Robinson e Morrison (2000) procurando testar parte do modelo proposto de violação do contrato psicológico no que se refere a factores que influenciam a renegação e a incongruência, bem como a factores que influenciam a vigilância e o processo de interpretação inerente à passagem de uma quebra para violação do contrato psicológico, repararam a partir de uma amostra de 147 indivíduos, anteriormente alunos de um MBA, que a percepção de quebra era mais provável à medida que o desempenho da organização ia declinando, bem como quando o desempenho do empregado era fraco, influenciando a renegação. Igualmente, verificaram que quando o empregado experienciou um processo de socialização formal e interagiu com os representantes da organização previamente à sua contratação, a percepção de quebra era menos provável, influenciando a incongruência. Neste estudo, não

foi suportada a ideia de que quanto mais explícitas fossem as promessas feitas pela organização, menor seria a percepção de quebra.

No que concerne ao processo de comparação que permite a passagem da percepção de uma promessa não cumprida em quebra, as autoras verificaram que um historial de quebras anteriores nas relações de emprego, bem como a existência de alternativas de emprego na altura da contratação aumentam a probabilidade de percepção de quebra. Nesta etapa não foi encontrado suporte para a existência de maior probabilidade de percepção de quebra caso existisse um elevado grau de mudança organizacional. Estes factores influenciam a vigilância.

Quanto à passagem de quebra percebida para violação, Robinson e Morrison reportaram uma interacção entre quebra, atribuições e justiça percebida na experiência de violação: a influência das atribuições na relação entre quebra e violação será maior na medida em que o empregado atribui a ocorrência de uma quebra à renegação.

Na figura 1.4. apresenta-se uma representação gráfica do modelo de violação onde as hipóteses testadas e suportadas estão a tracejado.

Diversos factores assumem influência moderadora em vários aspectos do modelo de violação do contrato psicológico. A confiança – enquanto expectativas, pressupostos ou crenças de um indivíduo acerca da probabilidade de que as acções de alguém sejam benéficas para si – para além de se revelar importante na percepção de violação do contrato, surge como mediadora na relação entre a percepção de violação e as contribuições do empregado face à organização, nomeadamente nos comportamentos de cidadania organizacional (Robinson e Morrison, 1995; Robinson, 1996). Robinson e Rousseau (1994) encontraram evidência de que o carreirismo moderava as relações entre a violação e a confiança no empregador, em que uma atitude carreirista acentua a relação negativa entre a violação do contrato psicológico e a confiança no empregador. Por sua vez, Turnley e Feldman (1999a) encontraram algum apoio para factores moderadores entre violação do contrato psicológico e respostas do empregado (saída, expressão, lealdade e negligência), sendo estes factores a disponibilidade de outros empregos, justificação da violação e percepção de justiça processual. Os mesmos autores encontraram também algu-

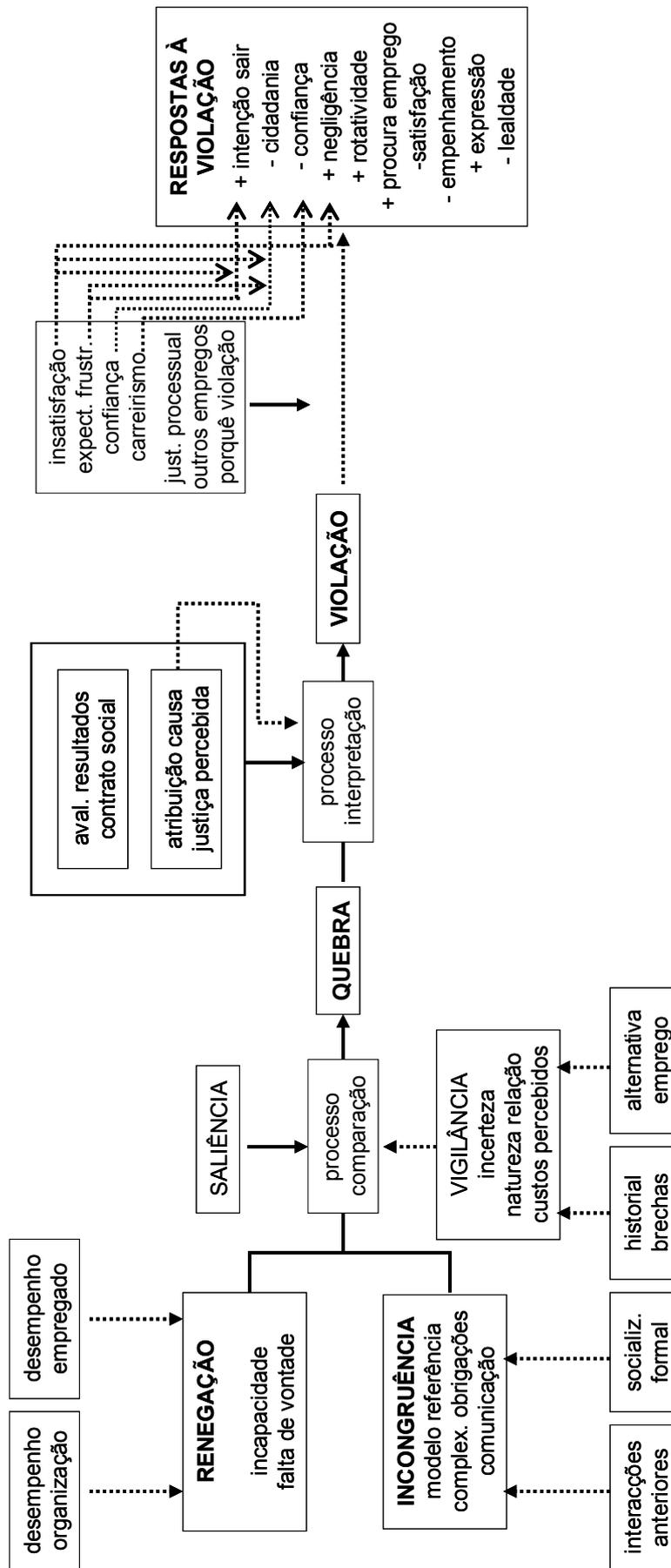


Figura 1.4. – Modelo de Violação do Contrato Psicológico<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Adaptado de Robinson e Morrison (2000)

ma evidência de que as expectativas não preenchidas moderam a relação entre violações e intenção de sair e entre violações e comportamento de cidadania organizacional (Turnley e Feldman, 2000). Também foi encontrado apoio para a insatisfação no trabalho como moderadora das relações entre a violação e a intenção de sair, entre violação e comportamentos de negligência, e entre violação e comportamentos de cidadania organizacional.

Num trabalho recente, Suazo, Turnley e Mai-Dalton (2005) encontraram evidência de que, pelo menos para os comportamentos de cidadania organizacional e para comportamentos de ajuda, a percepção de quebra, mais do que de violação, é o principal responsável para tais comportamentos, indiciando que o comportamento dos empregados parece ser mais restringido do que as suas atitudes.

Turnley e Feldman (1999b), num modelo que procura ajudar a compreender quando é que os empregados perceberão as quebras como violações do contrato psicológico e quando é que responderão de forma hostil a tais violações, propõem que as fontes das expectativas dos empregados, a especificidade dos elementos violados e as características da discrepância contribuem para a maior ou menor percepção da violação, enquanto que diferenças individuais, práticas organizacionais e forças do mercado de trabalho são moderadores da força com que os empregados responderão às violações.

Assim, propõem, relativamente às *fontes das expectativas dos empregados*, que haverá maior probabilidade de perceber uma discrepância como uma violação do contrato psicológico quando a expectativa é baseada nos compromissos feitos pelos seus supervisores directos e quando surgem de obrigações que foram relativamente explícitas. Haverá menor probabilidade se os compromissos que criaram a obrigação foram feitos por um supervisor a quem o empregado já não reporta. De realçar, contudo, que a maior ou menor objectividade na transmissão das promessas percebidas parece não ser um factor de peso na determinação da resposta à violação (Robinson e Morrison, 1995; Robinson e Morrison, 2000).

Face aos *elementos violados* no contrato psicológico, estes autores propõem que as discrepâncias percebidas em determinados conteúdos têm maior probabilidade de serem

percebidos como violações, nomeadamente nos conteúdos relativos à compensação, relativos à segurança de emprego no caso de trabalhadores mais velhos e relativos a questões de formação e desenvolvimento de carreira no caso dos mais novos.

Quanto às *características da discrepância*, sugerem que a percepção de violação é mais provável quando a magnitude da discrepância entre o prometido e o realizado é grande e quando atribuem a discrepância à falta de vontade por parte da organização; é menos provável quando existir um sobre-preenchimento, por parte da organização, em alguns conteúdos (mesmo não cumprindo noutros), quando o lapso de tempo entre a promessa e a ocorrência da discrepância é grande e quando os empregados atribuem tais discrepâncias a interpretações divergentes ou a factores externos à organização.

Relativamente às variáveis que moderam a força com que os empregados responderão às violações, Turnley e Feldman (1999b) propõem que, quanto às *diferenças individuais*, a afectividade, a sensibilidade à equidade e o grau de consciência são os factores mais importantes. Indivíduos que apresentem afectividade negativa, sensibilidade à equidade e menor grau de consciência responderão negativamente às violações percebidas. Face às *práticas organizacionais*, os autores postulam que as reacções às violações percebidas serão maiores quando os indivíduos percebem fraca justiça processual e interaccional, tentativas fracas ou inexistentes para remediar a violação e também quando as relações de trabalho com supervisores e colegas são pobres. Finalmente, os custos da saída da organização, a probabilidade de substituição eficaz do empregado e a disponibilidade de alternativas atractivas de emprego são as *forças do mercado de trabalho* que moderarão as respostas do empregado à violação. Assim, supostamente os indivíduos reagirão de forma mais negativa se os custos de saída forem relativamente baixos, se houver dificuldade, por parte da empresa, na sua substituição eficaz e se houver boas alternativas de emprego fora da organização.

Resumindo, a possibilidade de percepção, pelo empregado, de violação do contrato psicológico inicia-se com as conjugações possíveis entre a vontade e a possibilidade de cumprimento da organização dos termos do contrato (incongruência e/ou renegação), contribuindo para tais factores o desempenho organizacional e do empregado, as

interacções pré-contratação que o empregado possa ter tido com a organização e o tipo de socialização a que foi sujeito. A partir daqui, e dependendo de um processo de comparação onde influenciam o grau em que a ocorrência se destaca (saliência) e a medida em que o empregado controla o cumprimento do contrato psicológico pela organização (vigilância), haverá potencialidade de percepção de uma quebra que poderá, por sua vez, vir a ser sentida como violação. Este sentimento de que a organização violou o contrato psicológico vai depender da interpretação feita pelo empregado relativamente aos resultados, à razão da ocorrência da quebra, a juízos sobre a justiça processual e interaccional e à governação do contrato social. Se o processo de interpretação tiver como resultado a assumpção de violação, então o empregado optará por um conjunto de respostas comportamentais que afectarão a sua relação com a organização onde trabalha, dependendo tais respostas de factores moderadores como o nível de satisfação com o trabalho, grau de confiança no empregador, disponibilidade de empregos alternativos, etc.

Existem algumas considerações merecedoras de reflexão relativamente aos modelos de violação apresentados. Em primeiro lugar, estes modelos partem exclusivamente do ponto de vista do empregado. Incluir a perspectiva do empregador pode permitir, por exemplo, perceber um pouco melhor se o estado relatado de um qualquer contrato psicológico entre empregador e empregado é um resultado de incongruência ou renegação ou se quem é percebido como empregador (ou melhor, representante do empregador) condiciona a formação e as consequências da violação do contrato psicológico (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000).

Têm-se ignorado, também, a violação do contrato psicológico por parte dos empregados (Guest, 1998a); tal conhecimento seria certamente importante para se entender melhor as relações entre empregador e empregado e perceber se algumas das acções da organização relativamente ao contrato psicológico de determinado empregado serão consequência dessa violação. Ainda que persistam dúvidas sobre o conceito de violação do contrato psicológico enquanto diferente de expectativas não cumpridas (Guest, 1998a), Robinson e Rousseau (1994) concebem a violação como diferente destas expectativas e das percepções de iniquidade. As expectativas não atingidas implicam menor satisfação, menor

desempenho e maior probabilidade de sair da organização, enquanto que a violação produz respostas mais intensas, tanto pela não concretização das expectativas, como pela influência que vai exercer nas crenças sobre o respeito pelas pessoas, códigos de conduta etc. No caso da emergência de percepções de iniquidade, não implica necessariamente que houve promessas feitas e as reacções são de desapontamento, enquanto que na violação há sentimentos intensos de raiva e traição. Apesar deste esclarecimento pode-se pensar estar perante uma questão de grau de intensidade, subsistindo algumas dúvidas sobre a pertinência do conceito.

Igualmente parece existir uma lacuna sobre a influência de variáveis de personalidade na percepção da violação do contrato psicológico (DelCampo, 2007). Estas variáveis têm sido alvo de estudos que indicam a influência que têm em resultados individuais. Assim, sendo o contrato psicológico um contrato construído pelo indivíduo (Raja, Johns e Ntalianis, 2004), faz todo o sentido a investigação relativa ao papel da personalidade na predisposição individual para a percepção da violação do contrato psicológico (DelCampo, 2007). Além do mais, existindo estudos onde se verifica a influência de traços de personalidade no modo como se interpreta o mundo (DelCampo, 2007) e, sendo o contrato psicológico eminentemente perceptivo, torna-se importante estudar a relação da personalidade com a violação deste contrato.

#### ***1.4.2. Antecedentes e Consequências da Quebra e Violação do Contrato Psicológico***

A quebra e a violação do contrato psicológico têm sido dos tópicos mais estudados na literatura desta área, surgindo modelos que definem cada conceito, suas causas e consequências, bem como as variáveis moderadoras dos vários efeitos da quebra e da violação.

Este tópico de investigação emerge da observação do estado de turbulência em que se encontram as empresas com as reestruturações contínuas, a redução de pessoal, a crescente diversidade demográfica dos trabalhadores, as novas formas de emprego flexível, entre outros factores que, de um modo ou de outro provocam, externamente às organizações, alterações nos seus objectivos, estruturas e, claro, nos termos dos contratos

com os seus empregados (Kissler, 1994; Sims, 1994; Morrison e Robinson, 1997; Guest, 2004a; Cullinane e Dundon, 2006).

Antecedentes	Estudos	Resultados Gerais
<b>Confiança Inicial Empregador</b>	Robinson (1996)	Confiança no empregador implica menor percepção violação
<b>Tipo de Reorganização</b>	Turnley e Feldman (1998)	Gestores em organizações onde decorreu/decorre alguma reorganização apresentam maior probabilidade de sentir violação
<b>Tipo de Função e Contexto:</b> banca vs público subordinados vs supervisores temporário vs permanente	Turnley e Feldman (1998) McDonald e Makin (2000) Lester <i>et al</i> (2002) Winter e Jackson (2006)	Diferenças na percepção violação entre bancários e funcionários públicos Subordinados mais violação que supervisores (dependendo conteúdos) Violação relaciona-se negativamente c/ empenhamento empregados (considerando apenas subordinados) Violação relaciona-se negativamente c/ avaliação supervisores do desempenho dos seus subordinados Violação mais baixa no pessoal temporário que no permanente Supervisores e subordinados atribuem causas diferentes à percepção de quebra
<b>Eficácia Comunicação Organiz. Utilização do Contrato Psicológico</b>	Guest e Conway (2002)	Eficácia comunicação implica menor probabilidade de violação Uso do contrato psicológico p/ gerir relações c/ empregados implica menor violação
<b>Congruência Valores</b>	Bocchino <i>et al</i> (2003)	Maior congruência de valores entre indiv. e organiz. implica menor violação
<b>Expectativas pré/pós entrada</b>	Sutton e Griffin (2004)	Expectativas pré, não se relacionam com violação (excepto expectativas face a supervisor) Expectativas pós, face a supervisor, relacionadas negativamente c/ violação
<b>Apoio Organizacional</b>	Sturges <i>et al</i> (2003) Tekleab <i>et al</i> (2005)	Ajuda organizacional formal contribui para preenchimento do contrato psicológico Percepção de apoio negativamente associada c/ violação
<b>Variáveis Disposicionais:</b> ideologia de troca e de crédito neuroticismo locus <i>de controlo</i>	Coyle-Shapiro e Neuman (2004) Raja <i>et al.</i> (2004)	Indivíduo c/ alta ideologia troca tende a quebrar as suas obrigações para c/ a organização e indivíduo c/ alta ideologia crédito tende a não quebrar as suas obrigações para c/ a organização Neuroticismo e <i>locus</i> de controlo externo implicam maior percepção de quebra <i>Conscientiousness</i> implica menor percepção de quebra
<b>Outras:</b> desempenho (organiz e indiv.) socialização formal interacção pré-contratual história pessoal de quebras alternativas emprego	Robinson e Morrison (2000)	Percepção violação maior quando: baixa o desempenho organizacional e individual há história de anteriores quebras há alternativas de emprego à data da contratação Percepção violação menor quando: indivíduo teve processo formal socialização interagiu c/ representantes organiz. pré-contratação

**Quadro 1.5. – Quebra e Violação do Contrato Psicológico como Variável Dependente**

Tais alterações nos contratos psicológicos são o pano de fundo para que, por parte do empregado, a violação seja percebida como frequente (McBain, 1997). Daí a proliferação de

estudos relacionando quebra e violação do contrato psicológico a vários factores que ajudem a entender não só a razão dessa quebra e violação (Quadro 1.5.), mas também os efeitos que tem num conjunto de variáveis importantes na regulação da vida da organização e do indivíduo (Quadro 1.6.).

Os factores influentes na quebra e violação do contrato psicológico (Quadro 1.5.) parecem ser a confiança inicial tida no empregador, o tipo de contrato de emprego, a comunicação organizacional, o estatuto do empregado, a congruência de valores entre indivíduo e organização, a gestão organizacional de carreira e de expectativas pré e pós entrada na organização e a percepção de apoio organizacional (Robinson, 1996; Turnley e Feldman, 1998; McDonald e Makin, 2000; Guest e Conway, 2002; Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino, 2002; Bocchino, Hartman e Foley, 2003; Sturges, Conway, Liefoghe e Guest, 2003; Sutton e Griffon, 2004; Tekleab, Takeuchi e Taylor, 2005), bem como um conjunto de variáveis disposicionais como a ideologia de troca e de crédito sustentada pelo indivíduo, o *locus* de controlo, neuroticismo e *conscientiousness* (Coyle-Shapiro e Neuman, 2004; Raja, Johns e Ntalianis, 2004).

Os efeitos e as consequências da violação do contrato psicológico (Quadro 1.6.) são variados, importantes e transportáveis para outras organizações (Anderson e Schalk, 1998; Pate e Malone, 2000; Pugh, Skarlicki e Passell, 2003). Genericamente, verifica-se que às violações do empregador se associa uma diminuição das obrigações transaccionais e relacionais do empregado, apesar de as primeiras poderem emergir face às segundas, mas, mais importante ainda, verifica-se que a maior parte das obrigações percebidas pelos empregados como suas diminuem ao longo do tempo, enquanto que as do empregador aumentam (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Pate e Malone, 2000). Isto é explicado pelo facto de o empregado procurar restabelecer a justiça aumentando a sua percepção do que tem direito ou diminuindo a percepção do que deve ou ambos.

Especificamente verificou-se que as violações do contrato psicológico têm implicado uma diminuição do desempenho, um aumento da rotatividade do pessoal, de comportamentos de procura de outro emprego e de intenção de sair (Guzzo e Noonan, 1994; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley e Feldman, 1999a e 2000; Lester e Kickul, 2001;

Raja, Johns e Ntalianis, 2004; Suazo, Turnley e Mai-Dalton, 2005), diminuição da confiança no empregador e da satisfação no trabalho (Robinson e Rousseau, 1994; Cassar, 2001; Lester e Kickul, 2001; Sutton e Griffin, 2004; Deery, Iverson e Walsh, 2006), diminuição de vários tipos de empenhamento (Guzzo e Noonan, 1994; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Bunderson, 2001; Cassar, 2001; Raja, Johns e Ntalianis, 2004; Suazo, Turnley e Mai-Dalton, 2005), diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (Robinson e Morrison, 1995; Turnley e Feldman, 2000; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Suazo, Turnley e Mai-Dalton, 2005), aumento da exaustão emocional (Gakovick e Tetrick, 2003; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003) e aumento de comportamentos individuais de gestão de carreira direccionados para fora da organização actual (Sturges, Conway, Liefoghe e Guest, 2003).

Consequências	Estudos	Resultados Gerais
<b>Comportamentos Cidadania Organizacional</b>	Robinson e Morrison (1995); Robinson (1996); Turnley e Feldman (1999a; 2000); Coyle-Shapiro (2002a); Johnson e O'Leary-Kelly (2003); Suazo <i>et al.</i> (2005)	Maior violação implica menos comportamentos cidadania
<b>Turnover, Absentismo, Lealdade e Permanência Organizacional</b>	Robinson e Rousseau (1994); Robinson (1996); Turnley e Feldman (1999a; 2000); Lester e Kickul (2001); Johnson e O'Leary-Kelly (2003); Tekleab <i>et al.</i> (2003); Raja <i>et al.</i> (2004); Suazo <i>et al.</i> (2005)	Maior violação implica maior turnover, absentismo, lealdade e menor permanência
<b>Satisfação no Trabalho</b>	Robinson e Rousseau (1994); Bunderson (2001); Cassar (2001); Lester e Kickul (2001); Gakovick e Tetrick (2003); Johnson e O'Leary-Kelly (2003); Tekleab <i>et al.</i> (2003); Sutton e Griffin (2004); Tekleab <i>et al.</i> (2005); Raja <i>et al.</i> (2004)	Maior violação implica menor satisfação no trabalho
<b>Confiança</b>	Robinson e Rousseau (1994); Cassar (2001); Pugh <i>et al.</i> (2003); Deery <i>et al.</i> (2006)	Maior violação implica menor confiança
<b>Desempenho</b>	Robinson (1996); Bunderson (2001); Johnson e O'Leary-Kelly (2003)	Maior violação implica menor produtividade e desempenho
<b>Empenhamento: organizacional, profissional, sindical</b>	Coyle-Shapiro e Kessler (2000); Bunderson (2001); Lester <i>et al.</i> (2002); Johnson e O'Leary-Kelly (2003); Turnley <i>et al.</i> (2004); Raja <i>et al.</i> (2004); Suazo <i>et al.</i> (2005)	Maior violação implica menor empenhamento organiz. e profissional, e maior sindical
<b>Comportamentos de Voz e Negligência</b>	Turnley e Feldman (1999a; 2000); Suazo <i>et al.</i> (2005)	Maior violação implica mais comportamentos voz e negligência
<b>Cinismo e Exaustão Emocional</b>	Johnson e O'Leary-Kelly (2003); Pugh <i>et al.</i> (2003); Gakovick e Tetrick (2003)	Maior violação implica maior cinismo e exaustão
<b>Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira</b>	Sturges <i>et al.</i> (2003)	Menor violação implica menos comportamentos direccionados p/a fora da organização
<b>Natureza Contrato Psicológico</b>	Robinson, Kraatz e Rousseau (1994); Pate e Malone (2000)	Maior violação implica menor nº de obrigações do empregado e maior preponderância do contrato psicológico transaccional

Quadro 1.6. – Quebra e Violação do Contrato Psicológico como Variável Independente

Usando outra tipologia, pode-se afirmar que as respostas à violação do contrato psicológico podem ser englobadas em respostas de saída (cessação voluntária da relação), de expressão<sup>8</sup> (acções que procuram minimizar a violação para restaurar a confiança), de silêncio (aceitação da situação por lealdade ou evitamento) e de negligência dos deveres de trabalho em detrimento da parte percebida como violadora (Rousseau, 1995; Turnley e Feldman, 1999a e 2000). Rousseau (1995) afirma que a saída é mais provável em contratos de natureza transaccional, devido aos custos serem relativamente menores, e quando há alternativas de emprego. Por sua vez, a expressão é uma resposta mais provável nos contratos relacionais onde haja uma relação positiva e canais onde ela possa ser manifestada (Rousseau, 1995; Castanheira e Caetano, 1999). Turnley e Feldman (1999a e 2000) verificaram que um empregado responderá às violações aumentando a probabilidade de sair da organização, aumentando os comportamentos de expressão, diminuindo a sua lealdade e aumentando os comportamentos de negligência.

### **1.5. Síntese**

Apresentou-se, neste capítulo, uma revisão do conceito e as implicações do contrato psicológico. Assim, o conceito implica que um indivíduo (empregado ou empregador) se comprometeu a cumprir algo (promessa), e que algo de valor é oferecido em troca dessa promessa (pagamento), sendo que nesta troca houve consentimento voluntário dos termos do contrato. Contudo, o contrato psicológico é perceptivo e, como tal, subjectivo e idiossincrático, transformando-se ao longo do tempo. O conteúdo deste contrato entre empregador e empregado é composto pela percepção de promessas existentes, quer da parte da organização quer da parte do empregado, que se tornam obrigações relativas a um conjunto de factores como sejam formação, carreira, segurança de emprego, salário, flexibilidade de horário e de funções, lealdade, etc. Estes factores, no seu conjunto, podem definir uma natureza mais relacional ou transaccional do contrato psicológico.

O contrato psicológico é determinado por uma série de variáveis sociais, organizacionais e individuais. No primeiro caso, os valores de cultura nacional e o contexto económico

---

<sup>8</sup> Tradução da noção de *voice*.

externo à organização são exemplos de determinantes sociais que afectarão o contrato psicológico. As variáveis organizacionais mais apontadas parecem ser as práticas e políticas organizacionais, nomeadamente ligadas à gestão de recursos humanos, bem como a cultura e clima organizacional. Igualmente, no contexto laboral ou organizacional a quebra e a violação do contrato psicológico por parte do empregador, bem como o tipo de contrato de emprego tido pelo empregado (temporário, a tempo inteiro ou outro), o tempo de serviço e o tipo de função parecem condicionar a evolução do contrato psicológico.

Mas todos estes factores vão ser interpretados por cada indivíduo de forma diferente. Daí que experiências profissionais, motivações de carreira, experiências de socialização, traços de personalidade, valores de trabalho tenham de ser tidas em conta quando se fala dos determinantes da origem e evolução do contrato psicológico. Contudo, a influência de factores individuais no conteúdo e formação do contrato psicológico tem sido negligenciado pela investigação da área. Algumas das referências existentes são os trabalhos de De Vos, Buyens e Schalk (2001 e 2005) relativos aos valores de trabalho e ao *locus* de controlo, de Coyle-Shapiro e Neuman (2004) relativas a ideologia de troca e a ideologia de “crédito”, duas variáveis disposicionais altamente relacionadas com relações de troca, e de Raja, Johns e Ntalianis (2004) baseado no modelo de personalidade dos “Big Five”. O contrato psicológico sustentado pelos membros organizacionais parece afectar um conjunto de factores importantes para o empregado, bem como para a organização em que trabalha. Empenhamento organizacional e no trabalho e intenção de ficar são algumas das variáveis afectadas pelo tipo de contrato psicológico percebido pelos empregados.

Mais do que a natureza deste contrato, a sua quebra ou violação por parte do empregador, parece ser um factor de maior importância na relação entre o empregador e o empregado. Efectivamente, uma quebra ou violação percebida no contrato psicológico, por parte da organização, pode implicar a mudança no contrato psicológico e, conseqüentemente, em variáveis importantes para o desempenho do indivíduo e da organização (maior rotatividade e intenção de sair, menor confiança no empregador, menos comportamentos de cidadania organizacional, etc.). No entanto, apenas alguns trabalhos exploram o papel da percepção de quebra por parte do colaborador face a obrigações

prometidas à sua organização. Esta é também uma linha de investigação ainda pouco explorada.

Nos estudos sobre a formação e desenvolvimento do contrato psicológico não têm sido muito salientadas as influências específicas que a percepção das obrigações da organização podem ter na percepção das obrigações do indivíduo, e *vice-versa*. Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) verificaram que novos membros organizacionais percebem, durante o processo de socialização, que os seus empregadores lhes devem mais do que eles devem ao empregador. Também o estudo de De Vos, Buyens e Schalk (2003) verifica que as mudanças existentes nas percepções das promessas que os novos membros fizeram à organização são afectadas pela percepção das suas próprias percepções de contribuições e do que receberam da organização. Igualmente, as mudanças nas percepções das promessas que as organizações fizeram aos novos membros são afectadas pela percepção do que as organizações lhes deram. Assim, torna-se importante analisar detalhadamente cada conjunto de obrigações constituintes do contrato psicológico: as devidas pela organização e as devidas pelo empregado, uma vez que, tal como é enfatizado por De Vos e colaboradores (2003), parece existir uma relação entre as acções organizacionais e as mudanças nos empregados das suas percepções de promessas tanto dos próprios como do empregador.

Para além das lacunas de investigação mencionadas (antecedentes individuais do contrato psicológico, quebra do contrato psicológico por parte do empregado e influência recíproca das obrigações da organização e do indivíduo) existem, ainda, outros tópicos na literatura do contrato psicológico que têm sido mencionados como carecendo de maior estudo. Por exemplo, a multiplicidade de variáveis psicológicas, incluídas nas várias definições do contrato psicológico, e que tem implicado a medição de diferentes aspectos do mesmo constructo; a indefinição sobre quem são os constituintes deste contrato; e os poucos estudos referentes aos antecedentes individuais da percepção de quebra e violação, têm dificultado a compreensão plena do conceito de contrato psicológico (Guest, 1998a e 1998b; Cullinane e Dundon, 2006)

## **CAPÍTULO 2: GESTÃO INDIVIDUAL de CARREIRA**

### **2.1. Carreira, Gestão de Carreira e Contextualização**

É consensual, na literatura sobre carreira, a fragmentação e a falta de integração teórica (Adams, 1991; Driver, 1994; Baruch e Peiperl, 2000; Baruch, 2006), ainda mais evidentes com os desenvolvimentos recentes sobre as carreiras sem fronteiras e carreiras proteiformes (Arthur e Rousseau, 1996a e 1996b; Hall e Mirvis, 1995; Hall e Moss, 1998; Baruch, 2006). Particularmente no que respeita ao conceito de carreira, este varia de acordo com várias perspectivas assumidas, que parecem girar à volta de duas questões fundamentais: a modificação das escolhas de carreira ao longo do tempo (modificam-se ou não) e se estas são processos gerados interna ou externamente.

Assim, o conceito de carreira engloba diferentes vertentes e pode ser encarado segundo várias perspectivas. Uma primeira perspectiva liga-se à noção de progressão hierárquica do trabalhador, dentro do contexto da sua vida profissional e, normalmente, mas não necessariamente, dentro de uma mesma organização, onde são consideradas as posições crescentes que abarcam maior responsabilidade e/ou visibilidade. A segunda perspectiva liga carreira ao exercício de uma profissão, onde a movimentação de um estatuto para outro, dentro de uma ocupação profissional e independentemente da organização em que tal movimentação tem lugar, é o critério de sucesso deste tipo de noção de carreira. Numa terceira perspectiva, a carreira é vista como uma sequência de empregos/funções durante a vida, valorizando-se aqui mais o ponto de vista do indivíduo e do seu percurso profissional, do que as expectativas organizacionais. Finalmente, as carreiras podem ser encaradas como sequências de experiências adquiridas ao longo da vida, quer dentro de um contexto organizacional e de trabalho, quer fora dele valorizando-se as mudanças nas aspirações, concepções e atitudes dos indivíduos perante a sua vida profissional (Adams, 1991; Dewhirst, 1991; Greenhaus e Callanan, 1994; Passos, 2000; Baruch, 2004 e 2006).

Resumindo, pode-se encarar a carreira sob quatro perspectivas diferentes: a) carreira como desenvolvimento profissional; b) carreira como ocupação profissional; c) carreira como uma sequência de empregos e funções ao longo da vida; e d) carreira como uma sequência

de experiências profissionais ao longo da vida (Passos, 2000). Estas várias perspectivas diferem quanto à maior ou menor responsabilidade tida, pela organização ou pelo próprio indivíduo, no controlo da carreira (Adams, 1991; Hirsh e Jackson, 1996; Baruch, 2004).

Alguns autores procuraram criar um modelo de carreira mais ou menos unificador, de modo a que uma abordagem plural possa ser feita no estudo das carreiras. Driver (1994) e Brousseau, Driver, Eneroth e Larson (1996) descreveram quatro vias de experiência de carreira que diferem em termos de direcção e frequência de movimentações dentro e através de variados tipos de trabalho ao longo do tempo:

- a) *Perito*: a escolha de carreira ocorre uma vez na vida e concentra-se numa única ocupação profissional. É um tipo de carreira que é preferida por pessoas apreciadoras de especialização e de segurança;
- b) *Linear*: a actividade de carreira é evidenciada pela ascensão hierárquica do indivíduo ao longo do tempo. Indivíduos com necessidade de poder e de realização parecem ser os que mais se encontram neste tipo de carreira;
- c) *Espiral*: a carreira evolui, ao longo da vida de um indivíduo, para uma série de ocupações profissionais mais ou menos semelhantes entre si. São ocupadas por pessoas que valorizam o seu desenvolvimento pessoal e a criatividade;
- d) *Transitória*: as escolhas de carreira são permanentemente mudadas: transita-se de área, de organização, de emprego constantemente, procurando-se variedade e independência.

Este modo de pensar e sistematizar a carreira evidencia o paralelo que se pode fazer entre carreira ao nível do indivíduo e carreira ao nível da organização. Literalmente, numa estrutura organizacional mais clássica, burocrática, prevalecente e eficaz em tempos de estabilidade, indivíduos com carreiras lineares ou de perito encontram um ambiente propício às suas necessidades. Actualmente, contudo, o contexto é diferente e serão, provavelmente, os indivíduos com carreiras transitórias ou em espiral que melhor se adaptarão às necessidades organizacionais actuais. Aliás, o número de indivíduos com padrões não tradicionais de carreira parece aumentar à medida que também as organizações evoluem das suas estruturas piramidais, para estruturas mais flexíveis e

planas (Sullivan, Carden e Martin, 1998). Obviamente, esta evolução estrutural nas organizações também requer uma evolução nas competências necessárias, provocando um novo conjunto de oportunidades para os indivíduos (Allred, Snow e Miles, 1996). Por parte das organizações há necessidade de indivíduos cada vez mais flexíveis e adaptáveis às condições de mudança constante dos ambientes externo e interno das organizações. Por parte dos empregados procura-se empregabilidade, de forma a sobreviver, se não numa organização, pelo menos em várias ou recorrendo ao auto-emprego (Whymark e Ellis, 1999).

O estudo do desenvolvimento de carreira é constituído por dois aspectos indissociáveis (Hall, 1986):

- a) o *planeamento de carreira* – processo que implica a auto-consciência do indivíduo, das oportunidades, escolhas, condicionamentos e consequências que se lhe deparam; da identificação dos seus objectivos de carreira e, da programação que faz do trabalho, educação e outras experiências para ter a ideia da direcção, oportunidade e sequência dos passos a tomar para atingir um dado objectivo de carreira; e
- b) a *gestão da carreira* – processo de preparação, implementação e monitorização dos planos de carreira individualmente ou em conjunto com os sistemas de carreira da organização.

A definição anterior de desenvolvimento de carreira não é senão um processo pelo qual os indivíduos analisam os seus pontos fracos e fortes, bem como as oportunidades e ameaças do meio, desenvolvem, implementam e controlam as estratégias e os objectivos de carreira (Greenhaus e Callanan, 1994; Anakwe, Hall e Schor, 2000; Nabi, 2000). É, portanto, uma gestão de carreira ao nível do indivíduo. A gestão de carreira pode ser vista e realizada tanto pelo indivíduo como pelas organizações. Assim tem-se, por um lado, um foco no indivíduo e, por outro, um foco na organização. Idealmente estudar o desenvolvimento da carreira implica considerar o equilíbrio entre estes dois aspectos.

Por parte das organizações esta actividade implica a tentativa de influenciar o desenvolvimento de carreira de um conjunto de pessoas (trabalhadores) que circulam

através de e entre as organizações, de forma a ajudar a atingir os objectivos organizacionais (Gunz e Jalland, 1996; Arnold, 1997). Contudo, o estudo das carreiras num contexto organizacional carece de abordagens teóricas e sistemáticas (Baruch, 1999; Baruch e Peiperl, 2000) que permitam eficiência e eficácia, por exemplo, no planeamento da sucessão e na transferência de trabalhadores para posições, ocupações ou tarefas que lhes sejam mais adequadas e onde possam produzir mais e melhor (Adamson, Doherty e Viney, 1998), bem como na implementação da estratégia da empresa (Morrison, 1991).

Por parte do indivíduo, a gestão de carreira implica, segundo o modelo de Greenhaus e Callanan (1994), um conjunto de actividades que passam: a) pela *exploração*, ou seja pela recolha de informação relevante acerca do mundo do trabalho e da(s) carreira(s) pretendida(s); b) pela *consciencialização*, sendo o desenvolvimento mais exaustivo possível dos valores, interesses, capacidades de cada um, bem como das ocupações e organizações desejadas por forma a obter uma percepção o mais adequada possível das qualidades e características de cada um e do ambiente; c) pelo *estabelecimento de objectivos* realistas de carreira, direccionados para os resultados pretendidos; d) pela *implementação da estratégia*, isto é, pelo desenvolvimento e implementação de uma sequência de actividades que ajudem um indivíduo a atingir os objectivos estabelecidos; e e) pela *avaliação*, procurando a obtenção de *feedback* sobre a eficácia das estratégias e relevância dos objectivos.

Este modelo de gestão de carreira individual permite visualizar a complexidade de factores que vão influir nos indivíduos e nas suas carreiras. Isaacson e Brown (2000) sintetizam estas variáveis em internas e externas. As características de uma pessoa, sejam elas genéricas (sexo, passado étnico e cultural, diferenças físicas), psicológicas (aptidões, interesses, personalidade, valores) ou sociológicas (estatuto socio-económico, acesso à educação, estilo de vida), constituem os factores internos. Os factores externos, por seu lado, serão aqueles relacionados com o trabalho e o meio que o circunda. Incluem-se aqui variáveis ligadas à situação de trabalho (tempo de formação, requisitos físicos, condições de trabalho), às influências sociológicas (prestígio ocupacional, mobilidade ocupacional, regulamentos de comportamento no trabalho) e aos aspectos económicos (mercado de trabalho, sistemas de pagamento, influência de mudanças estruturais). Todos estes factores

estão presentes e deverão ser tidos em conta (dentro do possível, obviamente) quando se pretende gerir uma carreira, seja por parte do indivíduo, seja por parte da organização.

A questão da carreira, quer ao nível individual quer organizacional, só pode ser plenamente entendida considerando as mudanças que vão tendo lugar nas sociedades contemporâneas. Há uma pressão mundial para competir, controlar custos, inovar e aumentar a produtividade. Tal tem implicado reestruturações, achatamentos organizacionais, desnivelamentos das hierarquias, que aliadas aos avanços na tecnologia e à maior diversidade da força de trabalho têm acarretado uma maior ênfase, por parte da organização, em estratégias de *outsourcing* que, entre outras coisas, podem levar a uma menor possibilidade de progressão vertical, crescendo o desenvolvimento de contratos flexíveis de trabalho, a eventual perda de emprego e a insegurança mais ou menos permanente (Greenhaus e Callanan, 1994; Appelbaum e Santiago, 1997; Arnold, 1997; Sullivan, Carden e Martin, 1998; Thomas e Dunkerley, 1999; Wilson e Davies, 1999; Passos, 2000).

Todas estas mudanças criaram um estado de confusão na natureza das carreiras que destabilizam cada vez mais as relações entre os indivíduos e as organizações (Brousseau, Driver, Eneroth e Larson, 1996). Igualmente estas mudanças têm alterado a natureza do trabalho de gestão, sendo o poder do gestor agora cada vez mais construído na base da sua competência e respeito ganho, em vez da posição hierárquica conseguida. O gestor parece estar destinado a adquirir experiência internacional devido à necessidade de operar num mercado internacional, adquirir experiências transfuncionais, competências de liderança cooperante, bem como possuir capacidades de auto-gestão e até traços de personalidade ligados à flexibilidade, integridade e confiabilidade (Allred, Snow e Miles, 1996; Appelbaum e Santiago, 1997). Os subordinados começam a deter algum poder devido a um maior acesso à informação e à própria natureza de uma estrutura organizacional cada vez mais baseada na interdisciplinaridade, diversidade e trabalho em equipa. As inovações rápidas e constantes das tecnologias criaram novos caminhos de carreira e esperam-se sempre surpresas pela sua constante evolução.

Os papéis de trabalho e família também se têm alterado, nomeadamente com o esbatimento da linha que separava as duas esferas. O teletrabalho, por exemplo, contribui para esta situação, trazendo igualmente novos problemas para a área da gestão, nomeadamente no que respeita ao controlo e à liderança (Greenhaus e Callanan, 1994; Feldman, 1996; Appelbaum e Santiago, 1997). Tudo isto se vai reflectir também nos critérios de análise da gestão de carreira e do seu sucesso (Baruch, 2004 e 2006).

Paralelamente a estas mudanças no mundo, os indivíduos também alteram as suas percepções sobre a sua carreira e a gestão das mesmas. O sucesso e satisfação com as carreiras parece ser conseguido com maior probabilidade por pessoas que se entendam a si mesmas, detectem as mudanças, consigam criar oportunidades para si e aprendam com os seus erros. A força de trabalho dos últimos anos alterou-se ao nível da sua composição (paridade homens/mulheres, média etária elevada da força de trabalho, maior variedade cultural e étnica). Igualmente, parece ter desenvolvido novos valores e interesses, pretendendo trabalho com significado, autonomia, um estilo de vida minimamente saudável e a possibilidade das orientações de carreira serem bem mais diversificadas (Greenhaus e Callanan, 1994; Arnold, 1997). As organizações, claro, também não estão imunes a todas estas alterações nos interesses das pessoas. Assim, para serem eficazes necessitam entender a sua força de trabalho, as suas necessidades, para seleccionarem os que são compatíveis com os seus objectivos. Igualmente, o desenvolvimento e utilização eficaz dos recursos humanos de uma organização implica que ela conheça as necessidades e perceba as dificuldades por que passam as pessoas (Greenhaus e Callanan, 1994).

Devido a todas estas mudanças que o mundo do trabalho e organizacional tem atravessado, e às consequências de tais mudanças na relação entre indivíduo e organização, tem-se considerado como mais apropriado ao actual contexto laboral e organizacional considerar a noção de carreira como significando uma sequência de experiências de vida e de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, enfatizando-se a mudança bem como a estabilidade, e ligando a carreira primordialmente ao indivíduo (Newell e Dopson, 1998; Baruch, 2004).

A carreira deixa de estar confinada a uma organização específica, para passar a incluir várias organizações, experiências de trabalho e ocupações do indivíduo, inclusive fora do contexto laboral, tornando os critérios de análise e de avaliação da carreira tanto objectivos – conjunto de ocupações, promoções, progressão salarial e hierárquica, etc., como subjectivos – aspirações de trabalho, expectativas, valores, etc. (Greenhaus e Callanan, 1994; Baruch, 2004). O indivíduo cria e gere a sua carreira tendo em conta o seu valor no mercado de trabalho, os seus contactos e informações, as suas necessidades pessoais e familiares.

A este novo conjunto de significados ligados à carreira, Arthur e Rousseau (1996a e 1996b) apelidaram de *boundaryless career* (carreira sem fronteiras), para melhor caracterizar a primazia do indivíduo na gestão da sua carreira e a sua independência de uma organização específica. O indivíduo constrói a sua carreira independentemente da estrutura e significado da carreira organizacional tradicional, surgindo igualmente o conceito de carreira proteiforme (Hall, 1991 e 1996; Hall e Mirvis, 1995; Hall e Moss, 1998; Castanheira e Caetano, 1999) para caracterizar uma espécie de “novo contrato de carreira” (Hall e Mirvis, 1995). Este tipo de carreira contém as várias experiências de uma pessoa relativamente à sua educação, formação, trabalho/ocupação em diversas empresas, sendo que as escolhas de carreira e a auto-realização do indivíduo são os elementos integradores da sua vida. Alguns dos aspectos caracterizadores das “novas” carreiras são as competências “portáteis” (válidas em várias organizações ou contextos de trabalho), conhecimento e capacidades adquiridas pela experiência em várias empresas, identificação pessoal com trabalho com significado, aprendizagem no trabalho, desenvolvimento de várias redes de contactos e de relações de aprendizagem com colegas, e responsabilidade individual pela gestão de carreira (Sullivan, 1999).

Os últimos desenvolvimentos nesta área têm evidenciado, então, que o controlo da carreira se encontra, agora, mais do lado do indivíduo do que da organização (Hall, 1991; Hirsh e Jackson, 1996; Hall e Moss, 1998; Martin, Staines e Pate, 1998; Baruch, 2004 e 2006). Num significado mais tradicional, a carreira de uma pessoa encontrava-se ligada à organização onde trabalhava, ao empregador. O sucesso da carreira de um trabalhador era

essencialmente medido, por exemplo, pela quantidade de promoções (verticais), aumentos salariais e estatuto interno (critérios externos/objectivos), sendo que agora o sucesso passa a ser visto também como interno (psicológico), onde a auto-realização é um importante critério de avaliação do êxito do indivíduo (Arnold, 1997) e onde promoção vertical não é sinónimo de sucesso (Appelbaum e Santiago, 1997). Assim, há necessidade de considerar, no significado da carreira e na sua gestão, vários factores.

Rob Stickland (1996) resume a importância da tomada do controlo da carreira pelo indivíduo, quer para o próprio, quer para a organização. Segundo este autor, para o indivíduo é importante “tomar as rédeas” da sua vida profissional porque: a) há competição feroz pelos melhores trabalhadores e cada um deve fazer o melhor para estar “por cima”; b) as organizações já não podem fazer planos a longo-prazo, muito menos ter carreiras planeadas para esse horizonte temporal; cabe ao indivíduo controlar este factor; e c) ninguém mais irá responsabilizar-se pela carreira do indivíduo, a não ser o próprio. Estas mesmas razões são válidas para as organizações quererem que sejam os seus membros a cuidar das suas carreiras: a) se toda a contribuição importa, então a organização tem de motivar individualmente para conseguir o melhor desempenho de cada um; b) não havendo possibilidade de planejar carreiras a longo-prazo, para evitar a alienação dos empregados as organizações devem fornecer conhecimento, capacidades e facilitar a gestão individual de carreira; e c) dada a impossibilidade de existirem recursos, ou mesmo a vontade, para/de gerir a diversidade de aspirações de carreira dos seus membros, é melhor encorajar a auto-gestão.

Igualmente, Baruch (2004) argumenta que esta tendência para a individualização da gestão de carreira pode trazer vantagens para as organizações e indivíduos. Relativamente às vantagens para as organizações, este autor refere a possibilidade de fazerem *outsourcing* em vez de despedimentos colectivos e de contratarem antigos empregados como consultores. Para os indivíduos a vantagem maior é a de terem variadas opções de escolha de carreira.

Independentemente da ênfase que se dê ao detentor da responsabilidade da gestão de carreiras torna-se importante para as organizações, bem como para os trabalhadores, dadas

as mudanças que o mundo do trabalho e organizacional tem atravessado, e dadas as implicações que têm existido na relação entre indivíduo e organização, saber gerir estes condicionalismos de forma a garantir a eficácia da organização e a satisfação dos membros organizacionais.

## **2.2. Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Num contexto laboral e organizacional que parece estar a enfatizar o indivíduo como principal responsável da sua carreira, importa conhecer como o indivíduo a poderá gerir, que formas e instrumentos têm ao seu dispor para o ajudar nesta tarefa e quais as consequências que isso trará, quer ao nível individual e organizacional, quer ao nível da relação entre ele e o seu empregador.

### **2.2.1. Conceito e Função dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Appelbaum e Santiago (1997), tendo em conta as transformações das últimas décadas enumeraram os factores a ter em consideração para um indivíduo ser um estratega da sua própria carreira. Estes autores enfatizam a necessidade do indivíduo: a) perspectivar as vias de carreira como fragmentadas e continuamente sujeitas à mudança; b) equacionar o sucesso com a satisfação pessoal; c) focar em objectivos múltiplos de curto-prazo; d) desenvolver planos multi-dimensionais ligados a vários objectivos que preencham as necessidades de carreira; e) acreditar que objectivos são independentes da idade; f) criar um plano flexível com objectivos sempre monitorizados e avaliados; g) monitorizar o progresso pelo grau em que as decisões de carreira satisfazem as necessidades pessoais tendo-se, assim, em conta o próprio e não a organização.

O desenvolvimento de carreira de um indivíduo implica um processo contínuo de progressão através de um conjunto de fases, cada uma das quais caracterizado por um conjunto mais ou menos específico de temas e tarefas (Greenhaus e Callanan, 1994). Podendo-se considerar a gestão de uma carreira como uma tentativa de influenciar o seu desenvolvimento num determinado sentido (Arnold, 1997), ela comporta uma série de

actividades, métodos, estratégias que podem ser usados para acelerar e conquistar os objectivos propostos (Gould e Penley, 1984; Anakwe, Hall e Schor, 2000).

Ao nível do indivíduo, existem determinados comportamentos que o ajudam a atingir os seus objectivos de carreira. São comportamentos voluntários, que normalmente não fazem parte da descrição formal de funções prescrita pela organização em que o indivíduo trabalha, e permitem ao indivíduo aumentar a probabilidade de atingir os seus objectivos, diminuindo o tempo requerido e a incerteza que cercam a realização desses mesmos objectivos e permitindo obter uma maior responsabilidade pessoal pelo seu desempenho e desenvolvimento (Gould e Penley, 1984; Feij, Whitley, Peiró e Taris, 1995; Noe, 1996; Nabi, 2000).

Estes comportamentos são, normalmente, integrados na noção de gestão de carreira de Greenhaus (citado por Kossek *et al.*, 1998), em que esta é vista como um processo de resolução de problemas em que os indivíduos reúnem informação através da exploração de carreira e desenvolvem uma maior consciência de si mesmos e do ambiente que os rodeia, para desenvolverem estratégias de carreira. Por sua vez, Kossek e colaboradores (1998) definem o grau em que os indivíduos reúnem informação e planeiam a resolução de problemas e as decisões sobre as suas próprias carreiras como auto-gestão de carreira. King (2001 e 2004), num contexto da psicologia vocacional, define os comportamentos que ajudam o indivíduo a atingir os seus objectivos de carreira como pertencendo, também, à de auto-gestão de carreira. Para esta autora, a auto-gestão de carreira é vista como um processo dinâmico que envolve a execução de um conjunto de comportamentos destinados essencialmente a “manipular”, dentro do possível e desejável, a acção de pessoas em posição de influenciar as suas carreiras (*gatekeepers*), após a avaliação de oportunidades e identificação desses *gatekeepers* (King, 2001 e 2004).

Num ambiente empresarial turbulento como o actual, estes comportamentos individuais de gestão de carreira podem ter uma utilização cada vez maior e necessária para o indivíduo, uma vez que a segurança de um dado emprego, numa dada organização, com certas regalias e benefícios parece estar cada vez mais em vias de extinção. Torna-se,

então, necessário pôr em acção os recursos próprios disponíveis no sentido de minimizar as incertezas vindas deste ambiente.

A base da caracterização e definição dos comportamentos individuais de gestão de carreira pode ser encontrada na literatura não só de carreira e sua gestão, mas também na literatura de gestão de impressões e de psicologia vocacional. Numa revisão da literatura da área, Greenhaus e Callanan (1994) identificaram sete tipos genéricos destes comportamentos, a que apelidaram de estratégias de gestão de carreira, que um indivíduo pode utilizar para aumentar as suas possibilidades de êxito de carreira: competência na actual função, envolvimento intensivo no trabalho, desenvolvimento de competências, desenvolvimento de oportunidades, desenvolvimento de alianças para apoio, gestão de imagem e comportamento político. Cada um destes comportamentos tem um significado específico e podem ser utilizados em determinadas situações não havendo, no entanto, um mais adequado do que outro, uma vez que a opção do seu uso é contingencial a vários factores:

- a) *Competência na actual função*: significa a tentativa, por parte do indivíduo, de desempenhar bem a sua actual função. Sendo necessária, mas nem sempre suficiente para atingir a maior parte dos objectivos, este comportamento pressupõe que as competências adquiridas numa função podem ser úteis para outras funções. Feldman (1996) refere a importância para o indivíduo de um desempenho excelente, nomeadamente em situações de reestruturações organizacionais.
- b) *Envolvimento intensivo no trabalho*: implica a devoção de tempo, energia e emoção ao trabalho, sendo observável na realização de horas extra e no levar de tarefas para casa. Obviamente a recorrência a esta estratégia comportamental pode implicar problemas familiares e implica, necessariamente, menor tempo para actividades pessoais. Contudo pode, por exemplo, demonstrar à organização o envolvimento do indivíduo, bem como indicar a sua capacidade em lidar com quantidades apreciáveis de trabalho. Este comportamento parece contribuir para a competência na actual função (Gould e Penley, 1984; Feldman, 1996)

- c) *Desenvolvimento de competências*: significa a aquisição ou aperfeiçoamento de competências relacionadas com o trabalho, através de educação, formação profissional e/ou experiências de trabalho.
- d) *Desenvolvimento/criação de oportunidades*: integra acções para dar a conhecer aos outros os interesses e aspirações do indivíduo, bem como ter informação das oportunidades que sejam úteis à concretização desses interesses e aspirações. Esta categoria envolve comportamentos como *auto-nomeação* – comunicação aos superiores hierárquicos do desejo de assumir maior responsabilidade (Gould e Penley, 1984; Aryee, Chay e Chew, 1996; Lau e Pang, 2000); *auto-apresentação* – apresentação de si de forma altamente favorável em termos de personalidade, motivações e orientações (Gould e Penley, 1984; Aryee, Chay e Chew, 1996, Lau e Pang, 2000) e *networking* – desenvolvimento de uma rede de contactos e de relacionamentos, dentro e fora da organização, que poderão fornecer informação relevante para o desenvolvimento e gestão da carreira de cada indivíduo (Gould e Penley, 1984; Kossek, *et al.*, 1998; Lau e Pang, 2000; Forret e Dougherty, 2001).
- e) *Desenvolvimento de alianças para apoio*: implica a procura, estabelecimento e utilização de relações com pessoas que permitam receber e dar informação, direcção, apoio e oportunidades. A procura de um mentor é uma prática corrente que implica, normalmente, uma relação entre um trabalhador mais novo e outro mais sénior, ou entre pares permitindo, esta relação, um conjunto de funções de desenvolvimento que melhora o crescimento e o avanço de um indivíduo (Gould e Penley, 1984; Aryee, Chay e Chew, 1996). A experiência do mentor é tida como facilitadora da entrada em redes de relações sociais (*networking*) que, como já se enfatizou anteriormente, pode facilitar o conhecimento de oportunidades de desenvolvimento de carreira. A mentoria (*mentoring*) tem duas funções: uma orientada para a carreira, onde o mentor patrocina, treina, protege, ajuda a uma maior visibilidade e ao acesso a trabalhos mais desafiantes; e outra função psicossocial, onde o mentor aconselha, tem uma relação de amizade e permite a aceitação do seu protegido (Aryee, Chay e Chew, 1996).

- f) *Gestão de imagem*: aqui procura-se transmitir a aparência de aceitação, de sucesso e/ou de potencial.
- g) *Comportamento político*: implica o recurso a um conjunto de comportamentos como o elogio, a conformidade de opinião, o estabelecimento de coligações com a consequente troca de favores e influência, como meios para atingir resultados desejados, também denominados de comportamentos de insinuação (Gould e Penley; 1984; Aryee, Chay e Chew, 1996). Gould e Penley (1984) notaram que a prática de estratégias comportamentais de conformidade de opinião (que pressupõe que um indivíduo – supervisor – tem melhor opinião de outro – subordinado - se este último partilhar os mesmos pontos de vista do primeiro, pelo menos os mais importantes) e de elogio estavam positivamente relacionadas com o progresso salarial (Gould e Penley; 1984; Aryee, Chay e Chew, 1996). As táticas de influência política condicionam o sucesso na carreira pelo afecto e ligação que proporcionam (Aryee, Chay e Chew, 1996).

Relativamente aos comportamentos individuais de gestão de carreira integrados no *desenvolvimento/criação de oportunidades, desenvolvimento de alianças de apoio, gestão de imagem e comportamento político* convém estabelecer algumas distinções. Liden e Mitchell (1988) chamam a atenção para problemas nas definições entre política organizacional, gestão de impressão e influência dos superiores (*upward influence*).

Estes autores definem *upward influence* como uma tática para influenciar um superior hierárquico, sendo os comportamentos de insinuação, incluídos por Greenhaus e Callanan (1994) nos comportamentos de *comportamento político*, considerados como um tipo de estratégia de *upward influence*. Contudo, os mesmos autores referem que os comportamentos de insinuação não são só dirigidos a superiores, nem são só usados para exercer influência. Liden e Mitchell (1988) definem o comportamento de insinuação como “uma tentativa dos indivíduos aumentarem a sua atractividade face aos outros” (p.572). Sendo assim, se a gestão de impressões pode ser considerada como um conjunto de comportamentos usados pelas pessoas para protegerem a sua auto-imagem e/ou

influenciarem o modo como são percebidos e tratados por outras pessoas (Rao, Schmidt e Murray, 1995; Wayne e Liden, 1995; Singh, Kumra e Vinnicombe, 2002), a noção de comportamento de insinuação de Greenhaus e Callanan (1994) pode ser incluída na gestão de impressões, bem como a de *gestão de imagem*.

Zella King (2004) propõe a divisão dos comportamentos de auto-gestão de carreira em três grandes grupos: *comportamentos de posicionamento*, relacionados com o estabelecimento de contactos, aquisição de competências e experiência necessários para atingir os objectivos de carreira; *comportamentos de influência*, relacionados com a tentativa efectiva de influenciar as decisões dos *gatekeepers*; e *comportamentos de gestão de fronteiras (boundary management)*, destinados a equilibrarem o limite entre o trabalho e a vida extra – laboral.

Tendo em atenção as anteriores classificações pode-se considerar nos comportamentos de posicionamento o *networking*, o desenvolvimento de competências e de oportunidades. Já nos comportamentos de influência podem-se considerar a gestão de imagem e a utilização do comportamento político. Relativamente a comportamentos de gestão de fronteiras, tal como é definido por King, não parece existir qualquer tipo de correspondência.

### **2.2.2. Antecedentes e Consequências dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Analisando a investigação nesta área, verifica-se alguma parcimónia de estudos. Relativamente à investigação dos comportamentos individuais de gestão de carreira como variáveis dependentes, alguns autores procuram analisar qual a influência de variáveis demográficas, atributos de personalidade, centralidade do trabalho, valores de trabalho, relações com colegas e com supervisores, experiências organizacionais, empenhamento organizacional e gestão organizacional de carreiras (Quadro 2.1.).

Destes estudos pode-se verificar que a utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira parece ser condicionada, de alguma forma, por diversos factores.

Relativamente a *variáveis demográficas*, os estudos enfatizam a influência do tipo de função exercida – nomeadamente o facto de ser ou não gestor e o nível de gestão (Gould e

Antecedentes	Estudos	Resultados Gerais
<b>Variáveis Demográficas:</b> sexo; idade; função; nível de gestão; tempo de carreira; sector (público/privado); experiência de trabalho	Gould e Penley (1984); Rao <i>et al</i> (1995); Lau e Pang (2000); Singh <i>et al</i> (2002); Kuo (2003)	Resultados variáveis para sexo Preferência de certos comportamentos depende idade, função, nível gestão, tempo carreira, sector e experiência de trabalho
<b>Variáveis Personalísticas:</b> valores de trabalho; sociabilidade; simpatia; criatividade; ambição; locus de controlo; auto-conhecimento; Personalidade pró-activa	Feij <i>et al</i> (1995); Guthrie <i>et al</i> (1998); Anakwe <i>et al</i> (2000); Nabi (2000); Silvester <i>et al</i> (2002); Chiaburu, <i>et al</i> (2006)	Valores trabalho intrínsecos têm impacto nos comportamentos Sociabilidade, simpatia, criatividade e ambição implicam uso de certos comportamentos Maior auto-conhecimento implica maior probabilidade de uso dos comportamentos <i>Locus</i> de controlo influencia gestão impressões em entrevistas Personalidade pró-activa afecta positivamente a prontidão para mobilidade de emprego e a procura de <i>feedback</i>
<b>Centralidade do Trabalho</b>	Feij <i>et al</i> (1995) Nabi (2000)	Centralidade tem impacto em certos comportamentos
<b>Variáveis Organizacionais:</b> estagnação de carreira; oportunidade progressão; ajuda na gestão carreira	Gould e Penley (1984); Nabi (2000); Sturges <i>et al</i> (2003)	Estagnação carreira implica maior uso dos comportamentos Ter perspectiva progressão implica uso de comportamentos Ajuda organizacional na gestão de carreira implica uso comportamentos individuais de gestão de carreira direccionados para dentro da organização
<b>Empenhamento Organizacional</b>	Sturges <i>et al</i> (2002)	Menor empenhamento implica comportamentos direccionados para fora da organização Maior empenhamento implica comportamentos direccionados p/ dentro organiz.
<b>Outras:</b> capacidade relacionamento; conhecimento ambiente	Feij <i>et al</i> (1995) Anakwe <i>et al</i> (2000)	Capacidade relacionamento interpessoal e conhecimento ambiente facilita uso de comportamentos

#### Quadro 2.1. – Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira como Variáveis Dependentes

Penley, 1984; Rao, Schmidt e Murray, 1995; Singh, Kumra e Vinnicombe, 2002; Kuo, 2003), do sexo (Singh, Kumra e Vinnicombe, 2002; Kuo, 2003), da idade (Singh, Kumra e Vinnicombe, 2002), tempo de carreira (Lau e Pang, 2000) e até da cultura nacional (Counsell e Popova, 2000).

*Atributos individuais*, como sejam a centralidade do trabalho na vida do indivíduo e os seus valores de trabalho (Feij, Whitley, Peiró e Taris, 1995; Nabi, 2000), o auto-conhecimento (Anakwe, Hall e Schor, 2000), a motivação para progredir na carreira (Nabi, 2000), alguns atributos de personalidade (Guthrie, Coate e Schwoerer, 1998; Silvester, Anderson-Gough, Anderson e Mohamed, 2002; Chiaburu, Baker e Pitariu, 2006), os objectivos de carreira pretendidos (Rao, Schmidt e Murray, 1995) e o empenhamento organizacional (Sturges, Guest, Conway e Davey, 2002) parecem relacionar-se com a utilização de alguns comportamentos individuais de gestão de carreira, bem como *variáveis*

*relacionais*, como sejam as relações com colegas e supervisores (Feij, Whitley, Peiró e Taris, 1995) e a capacidade de saber lidar com os outros (Anakwe, Hall e Schor, 2000).

Alguns *factores organizacionais*, como sejam perspectivas de progressão (Nabi, 2000), pertença ao sector público ou privado (Lau e Pang, 2000) e existência de uma efectiva gestão de carreira, por parte da organização empregadora (Sturges, Conway, Liefoghe e Guest, 2003) também parecem influenciar o uso dos comportamentos individuais de gestão de carreira.

Outra área de investigação centra-se nos efeitos destes comportamentos num conjunto de variáveis, como sejam salário, promoção, desempenho, mudança de carreira, satisfação com a carreira, empenhamento organizacional, avaliação de desempenho, etc. (Quadro 2.2.).

Consequências	Estudos	Resultados Gerais
<b>Salário e Progressão</b>	Gould e Penley (1984); Scandura (1992); Aryee <i>et al</i> (1996); Lau e Pang (2000); Lee (2002); Kuo (2003)	Uso de determinados comportamentos implicam maior salário, promoção e satisfação com salário e com progressão
<b>Satisfação c/ Carreira</b>	Greenhaus <i>et al</i> (1990) Aryee <i>et al</i> (1996) Raabe <i>et al</i> (2007)	Uso de determinados comportamentos tem implicação na satisfação com carreira
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Wayne e Liden (1995) Noe (1996)	Comportamento gestão de impressões tem impacto na avaliação Frequência dos comportamentos não está relacionada com avaliação
<b>Apoio na Gestão de Carreira</b>	Sturges <i>et al</i> (2002 e 2003)	Maior uso comportamentos direccionados para dentro organização implica maior ajuda organizacional na gestão de carreira (depende se informal ou informal)
<b>Mudança de Carreira</b>	Higgins (2001)	Maior diversidade contactos implica maior probabilidade mudar Maior diversidade relações instrumentais implica mais ofertas emprego, e estas maior probabilidade mudar
<b>Sucesso de Carreira</b>	Nabi (1999) Kuijpers <i>et al</i> (2006)	Envolvimento c/ trabalho prevê sucesso objectivo carreira Capacidade de actualização de carreira associa-se positivamente a sucesso objectivo e subjectivo de carreira Reflexão das motivações associa-se negativamente a sucesso objectivo e subjectivo carreira Networking associa-se positivamente a sucesso objectivo e subjectivo carreira Controlo da carreira associa-se positivamente a sucesso subjectivo de carreira
<b>Concretização dos Objectivos Pessoais</b>	Rao <i>et al</i> (1995)	Objectivos pessoais podem ser atingidos c/ insinuação
<b>Sucesso Expatriação</b>	Feldman <i>et al</i> (1992)	Existência mentor implica maior probabilidade sucesso na expatriação

Quadro 2.2. – Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira Como Variáveis Independentes

A utilização de comportamentos individuais de gestão de carreira parece poder afectar um conjunto de factores importantes na vida organizacional e laboral de um indivíduo. Assim, vários estudos têm indiciado que a utilização destes comportamentos tem efeitos positivos em questões salariais (Gould e Penley, 1984; Scandura, 1992; Nabi, 1999; Lau e Pang, 2000; Kuo, 2003; Kuijpers, Schyns e Scheerens, 2006). Também a utilização de certas estratégias comportamentais parece relacionar-se positivamente com promoções (Scandura, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1996; Nabi, 1999; Lau e Pang, 2000; Lee, 2002; Kuijpers, Schyns e Scheerens, 2006). A avaliação de desempenho é, também, afectada pela utilização destes comportamentos (Rao, Schmidt e Murray, 1995; Wayne e Liden, 1995). Note-se que uma boa avaliação de desempenho, em muitas organizações, implica promoção e aumento de salário.

Contudo, verifica-se que nem todas as estratégias têm o mesmo efeito, da mesma forma como os comportamentos individuais de gestão de carreira são influenciados por múltiplos factores. Assim, comportamentos ligados à *gestão de impressões* parecem ter um efeito positivo em questões salariais (Gould e Penley, 1984; Lau e Pang, 2000), nas promoções (Lau e Pang, 2000), na avaliação de desempenho (Rao, Schmidt e Murray, 1995; Wayne e Liden, 1995) e na satisfação com a carreira (Aryee, Chay e Chew, 1996). O *envolvimento com o trabalho* parece ajudar no aumento salarial (Gould e Penley, 1984; Nabi, 1999) e nas promoções (Nabi, 1999). Por seu lado, a *existência de um mentor* parece ajudar do ponto de vista salarial e promocional (Scandura, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1996), bem como no sucesso de uma expatriação e na satisfação com a carreira (Feldman e Thomas, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1996). Deste quadro, ressalta ainda o efeito positivo do *networking* na probabilidade de mudar de carreira e na experiência de sucesso de carreira (Higgins, 2001; Nabi, 1999; Sturges, Guest, Conway e Davey, 2002; Kuijpers, Schyns e Scheerens, 2006).

### **2.2.3. Importância Actual dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Tendo em conta a evolução do mundo laboral e organizacional das últimas décadas pode esperar-se que os comportamentos individuais de gestão de carreira escolhidos pelos indivíduos no sentido de desenvolverem as suas carreiras e conquistar os objectivos

pretendidos nesta área, se venham a modificar ao longo do tempo. Se as decisões de carreira há uns anos atrás eram em muito baseadas em questões estritamente ligadas ao trabalho, actualmente existem considerações não habitualmente tidas em conta, como o estilo de vida do indivíduo, que vão ter um peso considerável nas decisões e escolhas de carreira de uma pessoa (Wilson e Davies, 1999).

Assim, se os valores de trabalho de um indivíduo ou a importância que o trabalho tem na sua vida influem na escolha dos comportamentos individuais de gestão de carreira (Feij, Whitley, Peiró e Taris, 1995; Nabi, 2000), também se tem verificado que se uma pessoa que pretendia subir na hierarquia necessitava de apostar na aquisição de competências de gestão, agora parece que no actual quadro de continuidade de sucessivas reestruturações em todos os sectores de actividade económica, será importante que esse indivíduo não descure as suas competências técnicas específicas (Feldman, 1996).

Destes exemplos se pode verificar que a escolha dos comportamentos individuais de gestão de carreira vão sendo efectivamente condicionadas, não só por factores intrínsecos ao indivíduo, mas também por factores como a evolução económica e social que atingem o mundo organizacional e laboral.

A literatura existente da área dos comportamentos individuais de gestão de carreira não é muito profícua, sobretudo a mais recente. Contudo, este conceito parece poder assumir uma importância cada vez maior no contexto do mundo laboral e organizacional, uma vez que se define como algo relativamente disponível para o empregado e que, num cenário de individualização da carreira, lhe será, certamente, útil. Por outro lado, parece conveniente que as organizações tenham em conta o que podem fazer os seus membros relativamente às suas carreiras, uma vez que quer as mesmas quer os comportamentos adoptados para atingir objectivos podem, ou não, ser coincidentes com as finalidades das organizações empregadoras.

Tendo em consideração que as mudanças organizacionais e laborais se reflectem na relação entre o indivíduo e o seu empregador, é possível assumir que a alteração desta relação passe, por parte do indivíduo, pela utilização de comportamentos individuais de gestão de carreira adequados às mudanças. Se o contrato psicológico se vem alterando,

provavelmente as estratégias de gestão individual de carreira também, uma vez que a noção de carreira e da sua gestão estão a sofrer desenvolvimentos que indiciam a maior preponderância do indivíduo na condução da sua vida organizacional e laboral. Igualmente, sendo o contrato psicológico eminentemente perceptivo e susceptível de ser mudado, nomeadamente devido à percepção de quebra ou violação por parte da organização empregadora, é provável que acompanhando a mudança do contrato psicológico, por exemplo de relacional para transaccional, os comportamentos individuais de gestão de carreira também mudem.

### **2.3. Síntese**

A influência que a globalização económica tem tido no mundo organizacional determina, igualmente, o repensar da noção de carreira quer ao nível individual, quer ao nível organizacional.

As noções de carreira sem fronteiras ou de carreira proteiforme enfatizam o papel do indivíduo na sua carreira e uma conseqüente mudança da perspectiva organizacional na gestão dos seus colaboradores. Neste contexto, o controlo da carreira tende a deslocar-se para as mãos do membro individual da organização. Daqui a pertinência de se investigar os instrumentos que um indivíduo tem à sua disposição na gestão da sua própria carreira.

Um desses instrumentos são os comportamentos que qualquer membro organizacional pode adoptar para ajudar a atingir os seus objectivos de carreira. São comportamentos voluntários, fora das descrições formais das funções organizacionais, que diminuem o tempo e a incerteza na concretização dos objectivos individuais de carreira.

A literatura existente é relativamente consensual no que respeita ao tipo de comportamentos individuais de gestão de carreira. Considera-se que competência actual na função, envolvimento intensivo no trabalho, desenvolvimento de competências, criação de oportunidades, desenvolvimento de alianças, gestão de imagem e comportamento político são tipos identificadores do que pode ser considerado como comportamento de gestão de carreira.

A utilização destes comportamentos parece influenciar questões salariais, possibilidades de promoção e a avaliação de desempenho. Estas influências dependem, também, de cada tipo de comportamento individual de gestão de carreira.

No que respeita ao que influencia este tipo de comportamentos e, nomeadamente, a sua utilização, à parte a especificidade para cada tipo de comportamento, os estudos revelam que variáveis demográficas ligadas ao tipo de função, idade, tempo de carreira e experiência de trabalho parecem influenciar a utilização destes comportamentos. Igualmente valores de trabalho, motivação de progressão na carreira, alguns atributos de personalidade, objectivos de carreira pretendidos e empenhamento organizacional, são outras variáveis a nível individual que parecem influenciar os comportamentos individuais de gestão de carreira. Ao nível organizacional, os factores que apresentam alguma influência na sua utilização parecem ser o facto de a organização ser pública ou privada e a percepção, pelo indivíduo, da possibilidade de progressão na carreira.

Considerando as alterações no mundo do trabalho e a tendência, por alguns assinalada, da transição de uma relação empregador-empregado relativamente tradicional, baseada na troca de segurança de emprego por lealdade organizacional, para uma relação mais instrumental, baseada em relações de troca mais objectivas e de curto-prazo, é provável que a utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira seja afectada.

### CAPÍTULO 3: MODELO TEÓRICO de ANÁLISE

Neste estudo, procura-se explorar duas questões essenciais para a compreensão do contrato psicológico:

- a) a influência do conteúdo e da quebra do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira;
- b) o que determina o contrato psicológico, e a sua quebra, e qual o papel relativo de algumas variáveis individuais e organizacionais nesse processo.

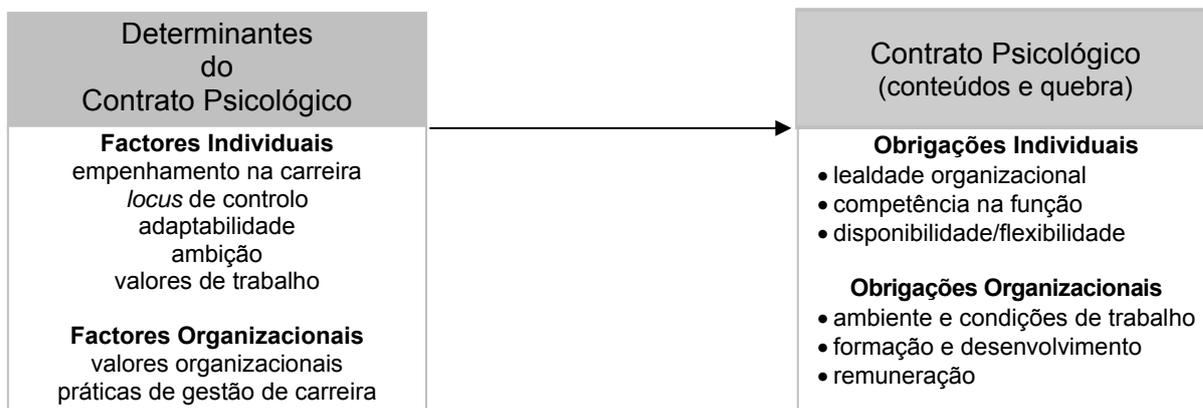
Pretende-se, assim, examinar como e em que medida o contrato psicológico influencia os comportamentos individuais de gestão de carreira (Figura 3.1.). As alterações que têm sido mencionadas quer na relação empregador-empregado (Ehrlich, 1994; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001; Guest, 2004b), quer na tendência para a individualização da relação de trabalho (Arthur e Rousseau, 1996a e 1996b; Hall e Moss, 1998) tornam pertinentes as pesquisas neste domínio.



**Figura 3.1. – Influência do Contrato Psicológico nos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

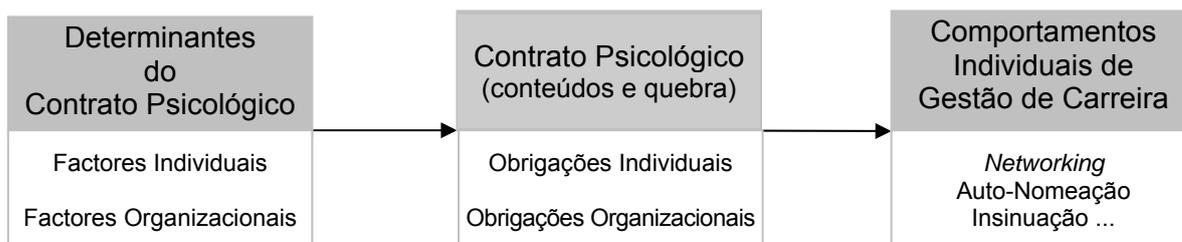
Pretende-se, ainda, colmatar uma lacuna na literatura sobre a natureza do contrato psicológico, uma vez que os estudos existentes não têm abordado de forma muito clara o papel de características individuais, como o *locus* de controlo, ambição, empenhamento de carreira, entre outras, nem na formação das obrigações do contrato psicológico, nem na percepção de quebra. Esta lacuna torna-se ainda mais relevante dado que este tipo de contrato é auto-construído (Raja, Johns e Ntalianis, 2004). Por outro lado, a avaliação do papel das variáveis organizacionais, também é importante, dadas as preocupações relativas

à forma como a gestão de recursos humanos poderá contribuir para minimizar os problemas emergentes entre o indivíduo e a organização, através do conceito de contrato psicológico e de práticas como a formação e o desenvolvimento de carreiras (Adams, 1991; Hirsh e Jackson, 1996; Rousseau, 1996; Herriot e Pemberton, 1997; Hall e Moss, 1998; Martin, Staines e Pate, 1998; Sparrow, 1998; Sparrow e Cooper, 1998).



**Figura 3.2. – Influência dos Determinantes Individuais e Organizacionais no Contrato Psicológico**

Analisar a conjugação de factores individuais e organizacionais na formação e na quebra das obrigações do contrato psicológico (Figura 3.2.), pode contribuir para uma melhor compreensão do constructo e para a melhor forma de o utilizar numa perspectiva de gestão da relação entre empregador e empregado.



**Figura 3.3. – Modelo Teórico do Estudo**

Igualmente importante é o estudo da influência destas variáveis nos diferentes tipos de obrigações do contrato psicológico. Vários estudos (e.g. Coyle-Shapiro e Kessler, 2000 e 2002b; De Vos, Buyens e Schalk, 2003) têm perfilado a vantagem e necessidade em investigar separadamente os conteúdos do contrato psicológico, para além da dicotomia transaccional *versus* relacional.

Assim, os objectivos deste estudo podem ser representados na Figura 3.3.

### 3.1. Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira

A noção de que o contrato psicológico é a percepção, por parte do indivíduo, de que um conjunto de obrigações foi implicitamente estabelecido entre ele e a sua organização empregadora (Rousseau, 1995, Robinson, 1996), implica que este “contrato”, moldado pelo contexto social (Westwood, Sparrow e Leung, 2001), organizacional (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Guest, 1998a; Turnley e Feldman, 1999a) e individual (Rousseau, 1989 e 1995), vai influenciar um conjunto de factores relevantes em contexto laboral. Empenhamento organizacional, satisfação no trabalho, permanência na organização (e.g. Robinson, 1996; Millward e Hopkins, 1998; Cavanaugh e Noe, 1999; Bunderson, 2001; Johnson e O’Leary-Kelly, 2003), são exemplos de comportamentos afectados pelo contrato psicológico, sobretudo quando o indivíduo verifica uma quebra no contrato. Esta maior visibilidade da importância do contrato psicológico num contexto de ruptura deve-se ao facto do contrato psicológico ser implícito e de a violação ou quebra tornar claras e inequívocas as promessas e obrigações geradas nesse tipo de contrato (Rousseau, 1995; Granrose e Baccilli, 2006).

Como já foi referido, as mudanças organizacionais e laborais afectam a relação entre o indivíduo e o seu empregador. Utilizando o contrato psicológico como modelo explicativo para a leitura dessa relação e constatando a transformação que essa relação tem vindo a sofrer (passagem de uma relação tradicionalmente mais relacional para uma mais transaccional), é possível presumir que, por parte do indivíduo, haja igualmente alterações no modo e frequência como utiliza os comportamentos individuais de gestão de carreira.

Assumindo, por exemplo, que a relação entre empregador e empregado se tem tornado mais instrumental e mais transaccional, é provável que determinadas estratégias comportamentais usadas numa relação mais paternalista e mais estável não sejam as mais adequadas a uma relação transaccional. Se os comportamentos individuais de gestão de carreira são “instrumentos” que auxiliam a gestão de carreira de um indivíduo, e se a própria noção de sucesso e de gestão de carreira se altera, então a utilização adequada destes “instrumentos” pelo indivíduo também vai sofrer ajustamentos para lidar com as mudanças no contrato psicológico, nomeadamente no que diz respeito à sua percepção de violação.

Alterando-se o contrato psicológico, as estratégias de gestão individual de carreira também se devem alterar. Por exemplo, num contrato transaccional é provável que existam comportamentos de *networking*, sobretudo externos à organização. Se o contrato psicológico for relacional, é provável que comportamentos de insinuação perante o supervisor sejam mais passíveis de serem utilizados (assumindo, obviamente, que a cultura organizacional seja permissiva neste ponto). Igualmente, em termos de actuação individual perante a organização empregadora, os comportamentos de gestão individual de carreira utilizados serão presumivelmente mais frequentes num contexto contratual transaccional, uma vez que a noção de carreira e da sua gestão estão a sofrer desenvolvimentos que indiciam a maior preponderância do indivíduo na condução da sua vida organizacional e laboral.

Independentemente das maiores ou menores transformações organizacionais, o indivíduo utiliza na sua organização empregadora um conjunto de comportamentos para atingir os seus objectivos de carreira. “Qual, e como, será a influência do contrato psicológico nessa utilização?”, é a questão de partida deste estudo.

## **3.2. Determinantes do Contrato Psicológico**

### **3.2.1. Factores Individuais**

Um dos aspectos menos explorados no contrato psicológico e no seu desenvolvimento parece ser o papel de factores relacionados com características individuais na sua formação. Alguns trabalhos examinam a influência de variáveis disposicionais (Raja, Johns e Ntalianis, 2004; Coyle-Shapiro e Neuman, 2004), dos valores individuais de trabalho (De Vos, Buyens e Schalk, 2001 e 2005) e do carreirismo (Rousseau, 1990a) na formação do tipo de obrigações percebidas, mas as referências relativas à influência deste tipo de factores na percepção de quebra ou violação no contrato psicológico são relativamente escassas. Dado que muitos dos processos de quebra ou violação são de natureza perceptiva é legítimo considerar que algumas características individuais sejam pertinentes para essa percepção (DelCampo, 2007). Por outro lado, na formação dos conteúdos do contrato psicológico, essas características individuais podem condicionar o modo como são

percebidas as obrigações quer dos empregadores, quer dos empregados. Sendo o contrato psicológico eminentemente perceptivo, idiossincrático e subjectivo, torna-se pertinente avaliar qual o contributo de factores individuais.

***Empenhamento na Carreira***<sup>9</sup>. Numa primeira abordagem, quase de senso comum, a noção intuitiva de empenhamento na carreira direcciona para a ideia de que alguém dedica muita da sua atenção e energia ao desenvolvimento e conquista de objectivos ligados ao seu trabalho e à possibilidade de construir e desenvolver uma carreira numa determinada área de actividade. A importância que a carreira tem para um determinado indivíduo pode condicionar a quantidade de energia dispendida na sua estratégia de gestão de carreira, bem como o desenvolvimento de um determinado tipo de contrato psicológico. Um indivíduo altamente empenhado na sua carreira envolve-se do ponto de vista afectivo, cognitivo e comportamental (Carson, Carson, Lanford e Roe, 1997). Assim, o empenhamento na carreira é importante para o desenvolvimento e progressão dessa carreira, pois devido à persistência num dado caminho desenvolvem-se capacidades específicas e relações profissionais significativas e importantes como fontes de informação e influência individual e organizacional (Colarelli e Bishop, 1990). Igualmente um indivíduo altamente empenhado na sua carreira cria expectativas e exigências face à organização onde se insere que, a serem cumpridas, os tornarão mais motivados (Chang, 1999).

O empenhamento na carreira pode ser considerado como um dos *focus* do conceito mais genérico de empenhamento ligado ao trabalho (Goulet e Singh, 2002). Morrow (1983) identificou cinco destes *focus*: um centrado no conceito de valor (e.g. ética de trabalho protestante), onde se crê no valor do trabalho em si mesmo; outro ligado ao conceito de envolvimento no trabalho; um terceiro ligado ao empenhamento organizacional; um quarto ligado ao sindicalismo e ao empenhamento de um indivíduo na causa sindical; e um último directamente ligado ao conceito de empenhamento na carreira (Morrow, 1983; Bedeian, Kemery e Pizzolatto, 1991; Carson e Bedeian, 1994; Goulet e Singh, 2002).

---

<sup>9</sup> *Career Commitment* foi aqui traduzido como Empenhamento na Carreira, apesar de não ser terminologia única. Muitas vezes, dependendo da área de investigação, palavras como implicação e compromisso surgem como sinónimos do conceito. Dado que na área de comportamento organizacional e gestão a palavra *Empenhamento* parece ser a mais aceite, foi essa a adoptada neste estudo.

Destes *focus*, o empenhamento na carreira tem sido o menos explorado na literatura. Provavelmente devido à ambiguidade do que pode ser considerado “carreira” e à falta de um instrumento de medida que possa ajudar a resolver questões teóricas e empíricas que permitam o desenvolvimento da sua definição e do seu papel (Morrow, 1983; Bedeian, Kemery e Pizzolatto, 1991; Carson e Bedeian, 1994). Contudo, a noção de empenhamento na carreira parece ser uma variável importante na literatura e investigação de comportamento organizacional, nomeadamente no que diz respeito à previsibilidade de um indivíduo permanecer ou não numa dada organização (Bedeian, Kemery e Pizzolatto, 1991), particularmente importante face ao aumento de fusões e aquisições, e demais reestruturações organizacionais, que suscitam mudanças nas lealdades do empregado, permitindo que os indivíduos não sustentem as suas carreiras apenas numa única organização. Daí que estes empregados, normalmente com altos níveis de escolaridade, tendam a transferir a sua lealdade à organização para uma lealdade à sua carreira (Colarelli e Bishop, 1990; Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994; Carson e Bedeian, 1994).

À noção de empenhamento na carreira podem-se aliar outros conceitos similares – saliência da carreira, empenhamento profissional e/ou ocupacional, profissionalismo, motivação de carreira, orientação de carreira, entre outros (Blau, 1985; Mueller, Wallace e Price, 1992; Chang, 1999). Comum a todas estas definições encontra-se o empenhamento na carreira ou na ocupação e não na organização (Mueller, Wallace e Price, 1992). Esta noção encontra-se ligada a uma dimensão subjectiva do que é a carreira, sendo considerado um conceito eminentemente afectivo que representa, assim, a identificação de um indivíduo com uma série de empregos ou trabalhos relacionados, num determinado campo de actividade ou sector (Aryee e Tan, 1992).

Blau (1985 e 1989) define empenhamento na carreira como a atitude de um indivíduo face à sua profissão, vocação ou sector de actividade. A inclusão de todos estes alvos permite evitar redundâncias com conceitos como “envolvimento no trabalho” ou “empenhamento organizacional” e permitirá, sobretudo, a aplicação deste conceito (e de instrumentos desenvolvidos para o efeito) em contextos profissionais diversificados (Blau, 1989; Kidd e Green, 2006).

O conceito de empenhamento na carreira surge como uma abordagem ao estudo da motivação para a carreira, uma vez que se pode interpretar a definição de Blau (1985 e 1989) como motivação para trabalhar numa dada vocação, ocupação, profissão ou sector (Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994; Kidd e Smewing, 2001). London (1983) encara a motivação para a carreira como um constructo multidimensional, influenciado tanto por factores individuais como situacionais, e que se espelha nas decisões de carreira desse indivíduo, bem como na sua resistência em prosseguir essa carreira face a condições desfavoráveis (London, 1983; Aryee e Tan, 1992; Carson e Bedeian, 1994; Kidd e Smewing, 2001). Assim, o conceito de empenhamento na carreira implica que o indivíduo desenvolva os seus objectivos de carreira e se identifique com eles (Colarelli e Bishop, 1990; Goulet e Singh, 2002).

O empenhamento na carreira, como variável dependente, parece associar-se positivamente, no que diz respeito a variáveis demográficas, a idade, escolaridade (Colarelli e Bishop, 1990; Carson e Bedeian, 1994; Goulet e Singh, 2002), tempo de serviço, estado marital (Blau, 1985) e nível hierárquico (Goulet e Singh, 2002).

O *locus* de controlo interno (Blau, 1985; Colarelli e Bishop, 1990), a identificação com o trabalho e com a organização (Blau, 1985; Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994; Goulet e Singh, 2002), a satisfação no trabalho e o ajustamento ao mesmo (Goulet e Singh, 2002), são variáveis individuais que afectam o empenhamento na carreira.

A possibilidade de ter um mentor (Colarelli e Bishop, 1990), bem como factores ligados ao apoio fornecido pela organização (Blau, 1985; Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994; Carson, Carson, Lanford e Roe, 1997), o planeamento, estratégia, satisfação na carreira e as características e utilidade do emprego actual (Aryee e Tan, 1992; Aryee e Debrah, 1993; Aryee, Chay e Chew, 1994) parecem associar-se positivamente com o empenhamento na carreira. Ambiguidade e conflito de papéis parecem associar-se negativamente a este constructo (Blau, 1985; Colarelli e Bishop, 1990).

Por seu lado, o empenhamento na carreira parece afectar positivamente o desenvolvimento de capacidades (Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994), e

negativamente o *turnover* (Blau, 1989; Bedeian, Kemery e Pizzolatto, 1991) e as intenções de desistência de carreira e de emprego (Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994).

Sendo este conceito referente à identificação de um indivíduo com uma série de empregos ou trabalhos mais ou menos relacionados entre si, num determinado campo de actividade ou sector (Aryee e Tan, 1992), torna-se importante ter em conta determinados aspectos:

- a) as contínuas reestruturações organizacionais podem levar, da parte de um empregado, a uma transferência da lealdade à organização para a carreira (Colarelli e Bishop, 1990; Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994; Carson e Bedeian, 1994), tornando-se um indivíduo susceptível de estar mais empenhado na carreira do que na organização. Tal facto pode reflectir-se num contrato psicológico sustentado em termos mais transaccionais do que relacionais (pelo menos no que diz respeito à carreira e sua gestão e ao objecto da lealdade do indivíduo);
- b) parece existir uma relação entre o empenhamento na carreira e a identificação com a organização (Blau, 1985; Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994; Goulet e Singh, 2002). Essa identificação organizacional, traduzida em lealdade, é um dos elementos chave de identificação do tipo de contrato psicológico sustentado por um empregado (Rousseau, 1989 e 1995; Anderson e Schalk, 1998; Millward e Brewerton, 1999);
- c) o conceito de empenhamento na carreira pode lançar esclarecimentos sobre a previsibilidade de um indivíduo permanecer ou não numa dada organização (Blau, 1989; Bedeian, Kemery e Pizzolatto, 1991);
- d) nos conteúdos do contrato psicológico de um indivíduo podem ser encontradas obrigações ou expectativas relacionados com a gestão de carreira que determinam o seu tipo mais transaccional ou mais relacional (Rousseau, 1989 e 1995; Anderson e Schalk, 1998);
- e) dada a importância da saliência na percepção da violação do contrato psicológico e, dado que esta é afectada pela importância da promessa para o empregado, o

empenhamento na carreira pode ter influência na forma como o indivíduo percebe essa violação.

***Locus de Controlo, Ambição e Adaptabilidade.*** A personalidade pode ser definida como a organização dinâmica e específica dos sistemas psicológicos de um indivíduo que irão determinar os seus ajustamentos ao meio em que se insere podendo, assim, ser vista como uma predisposição para esse indivíduo em particular se comportar de uma forma característica face ao seu ambiente (Robbins, 1996; Guthrie, Coate e Schwoerer, 1998). Vários atributos da personalidade têm-se revelado extremamente importantes como condicionadores do comportamento nas organizações (Spector, 1982; Robbins, 1996; Macan, Trusty e Trimble, 1996; Raja, Johns e Ntalianis, 2004).

Desses atributos, o *locus* de controlo, a ambição e a adaptabilidade, entre outros, parecem assumir importância especial quando se estuda, por exemplo, a escolha de uma carreira e a gestão de carreira (Gould, 1979; London, 1983; Blau, 1985; Colarelli e Bishop, 1990; Guthrie, Coate e Schwoerer, 1998; Nabi, 1999; Silvester, Anderson-Gough, Anderson e Mohamed, 2002).

O ***locus de controlo*** é definido como o grau em que um indivíduo espera que um resultado do seu comportamento seja produto desse mesmo comportamento (Rotter, 1990), ou seja, o grau em que ele crê ter maior ou menor controlo face aos acontecimentos (Colarelli e Bishop, 1990; Robbins, 1996). Esta variável, para além de influenciar motivação, esforço, satisfação, percepção do trabalho (Spector, 1982), parece determinar um conjunto de factores relacionados com a carreira e seu desenvolvimento: eficácia e satisfação com a carreira (Colarelli e Bishop, 1990; Macan, Trusty e Trimble, 1996); a escolha de determinadas estratégias individuais de gestão de carreira (Silvester, Anderson-Gough, Anderson e Mohamed, 2002); e o desempenho profissional e o sucesso objectivo e subjectivo na carreira (Lau e Shaffer, 1999).

Grande parte destes factores é constituinte do contrato psicológico de um indivíduo. De Vos, Buyens e Schalk (2005) referem que o *locus* de controlo interno tem um impacto nos comportamentos de procura de informação (*proxy* para avaliar os conteúdos do contrato

psicológico), especificamente sobre os que se referem ao conteúdo do trabalho, não tendo sido possível, nesse estudo, concluir cabalmente sobre o impacto para outros conteúdos. No entanto, se a formação e desenvolvimento do contrato psicológico implica interpretação do indivíduo (Rousseau e Parks, 1993; Rousseau, 1998) e se essa interpretação depende de envezamentos cognitivos, motivações de carreira e modelos de referência (Rousseau, 1989 e 1995), não será difícil perceber que existirão atributos de personalidade que podem ser muito importantes para a formação e desenvolvimento do contrato psicológico de um indivíduo.

Por exemplo, sabendo que o contrato psicológico pode ser alterado o longo do tempo (Rousseau, 1995 e 1996), nomeadamente pela percepção de quebra do contrato psicológico, é importante ter em mente que a reacção de um indivíduo a tal percepção pode ser determinada pelo seu *locus* de controlo. Provavelmente a reacção será diferente se um indivíduo tiver um *locus* de controlo interno (em que se vê como alguém que pode vir a controlar a situação) ou um *locus* de controlo externo (em que crê que tem pouco poder de controlar a situação). Efectivamente, um indivíduo com *locus* de controlo interno poderá perceber, em geral, menos violações do contrato psicológico por parte da organização, enquanto um indivíduo com *locus* de controlo externo poderá perceber mais violações do contrato psicológico pelo seu empregador. Raja, Johns e Ntalianis (2004) encontraram evidência de uma relação positiva do *locus* de controlo externo com a percepção de quebra do contrato psicológico. Igualmente verificaram que os “internos” tendem mais a transformar uma percepção de quebra em sentimentos de violação. No que respeita à natureza do contrato psicológico estes autores verificaram, no mesmo estudo, uma relação negativa entre o *locus* de controlo externo e um contrato relacional.

Rousseau (1990a) observa que o carreirismo, definido nesse trabalho como a perspectiva tida pelo indivíduo de que o seu actual emprego é visto como apenas um degrau para um emprego noutra(s) organização(ões), se encontra negativamente relacionado com a crença num contrato psicológico relacional e positivamente relacionado com um contrato psicológico de natureza transaccional. Portanto, esta variável pode ter um papel importante na definição dos conteúdos do contrato psicológico. Isto parece ser uma vertente da

**ambição**, podendo esta ser definida como o desejo de avançar, de atingir níveis mais altos e ou de maior responsabilidade no trabalho/emprego (Judge, Cable, Boudreau e Bretz, 1995; Nabi, 1999).

Tal atributo poderá influenciar a percepção de promessas ligadas a certos conteúdos, nomeadamente, relativos à carreira e sua gestão e desenvolvimento, bem como conteúdos ligados à formação. Igualmente, considerando a relação possível entre a ambição e o sucesso objectivo de carreira (Judge, Cable, Boudreau e Bretz, 1995; Nabi, 1999), outro do tipo de obrigações que pode ser influenciada pela ambição será a remuneração. Igualmente, a ambição parece estar negativamente associada ao sucesso subjectivo de carreira (Judge, Cable, Boudreau e Bretz, 1995; Nabi, 1999).

Assim, este atributo poderá influenciar a percepção de quebra do contrato psicológico, dado que indivíduos ambiciosos parecem sentir uma menor satisfação na carreira (Judge, Cable, Boudreau e Bretz, 1995). A ambição poderá provocar uma maior percepção de quebra das obrigações do contrato psicológico, sobretudo em conteúdos associados à carreira.

Griffin e seus colegas (2007) encaram a **adaptabilidade** como uma dimensão do conceito de desempenho no papel do trabalho<sup>10</sup>, referindo-se ao grau em que o indivíduo se adapta às mudanças no sistema ou nas funções do seu trabalho. A adaptabilidade é, para estes autores, dividida em adaptabilidade individual (grau em que os indivíduos lidam, respondem e/ou suportam mudanças que afectam os seus papéis enquanto indivíduos), adaptabilidade de equipa (grau em que os indivíduos lidam, respondem e/ou suportam mudanças que afectam os seus papéis enquanto membros de uma equipa) e adaptabilidade organizacional (grau em que os indivíduos lidam, respondem e/ou suportam mudanças que afectam os seus papéis enquanto membros organizacionais).

Já Gould (1979) refere-se mais genericamente à adaptabilidade definindo-a como a prontidão com que um indivíduo lida com a mudança. Esta capacidade do indivíduo se adaptar mais ou menos facilmente a vários cenários, nomeadamente aos organizacionais, parece ser um atributo importante a considerar, sobretudo no actual contexto de mudança

---

<sup>10</sup> Tradução de “*work role performance*”.

contínua nas organizações onde, por exemplo, o conceito de desempenho no trabalho diz respeito não só às tarefas específicas, mas também aos contextos organizacionais dinâmicos onde há um crescente aumento da incerteza e da interdependência dos sistemas de trabalho (Griffin, Neal e Parker, 2007). Hall e Mirvis (1995) também referem a adaptabilidade como uma das competências-chave para lidar com a tendência para as carreiras proteiformes, nomeadamente para indivíduos no meio da sua carreira. Estes autores referem que esta possibilidade de mudar comportamentos e atitudes ajuda as pessoas a transitarem com sucesso para as novas carreiras e a se ajustarem melhor a um novo ambiente de trabalho.

Um indivíduo adaptável poderá alterar mais facilmente os conteúdos do seu contrato psicológico e perceber, tal como o indivíduo com *locus* de controlo interno, menos violações do contrato psicológico. Gould (1979) concluiu que a adaptabilidade (entre outras dimensões) tem um contributo significativo na extensão do planeamento de carreira feito pelo indivíduo. Ou seja, indivíduos adaptáveis tendem a evidenciar mais actividades de planeamento individual de carreira. Isto poderá significar que a adaptabilidade poderá ter mais influência na percepção das obrigações individuais (devidas à organização) do contrato psicológico e na percepção de quebra do mesmo tipo de obrigações.

**Valores Individuais de Trabalho.** Os valores têm sido ligados a crenças, necessidades, interesses, atitudes, objectivos e também a critérios para escolha de objectivos (Davis, 1991; Dose, 1997; Meglino e Ravlin, 1998). Podem ser considerados padrões que permitem a escolha de objectivos ou direccionam a acção, sendo duradouros e relativamente estáveis no tempo, desenvolvendo-se através de influências culturais, sociais e de personalidade (Dose, 1997; George e Jones, 1997; Ravlin, 1998; Meglino e Ravlin, 1998). São crenças que os indivíduos possuem relativamente ao que devem fazer ou ao modo como se devem comportar num leque de situações (George e Jones, 1997; Ravlin, 1998; Meglino e Ravlin, 1998) podendo, também, funcionar como “tendências para preferir determinadas condições relativamente a outras” (Hofstede, 1991, p.10). Os valores também agem como elementos

motivadores, indicando quais os comportamentos mais desejáveis, para permitir a satisfação de necessidades (Ravlin, 1998).

Os valores de trabalho podem ser definidos como "estados desejados que uma pessoa pensa vir a atingir através do trabalho e, portanto, que guiam a escolha da pessoa e a sua reacção às profissões ou actividades de trabalho" (George e Jones, 1997, p.396). Rousseau (1990b) enumera os valores em contexto de trabalho relacionados com determinados tipos de comportamentos. Esta autora refere que este tipo de valores tem sido estudado: a) relativamente a comportamentos relacionados para as tarefas — inovação, perfeccionismo, análise; b) relativamente a comportamentos interpessoais — valorização da pessoa, ajustamento, espírito de equipa; e c) relativamente a comportamentos individuais — flexibilidade, desenvolvimento de carreira.

A investigação de valores de trabalho, sobretudo em gestão de recursos humanos, tem sido conduzida na perspectiva de motivação dos empregados (Dose, 1997) e na perspectiva da complementaridade de valores entre os empregados, seus supervisores e organização como um todo (Liedtka, 1989 e 1991; Meglino, Ravlin e Adkins, 1991; Posner e Schmidt, 1993; Dose, 1997). Surgem, assim, duas correntes de investigação, uma ligada ao comportamento vocacional e outra ligada ao comportamento no trabalho.

No primeiro caso, os valores são vistos como "preferências por um tipo, ou ambiente, de trabalho que os indivíduos gostariam ou consideram importante nas decisões de trabalho" (Dose, 1997, p.3). Neste contexto, os trabalhos de investigação concentram-se sobretudo na relação dos valores com a satisfação no trabalho e na relação dos valores com a escolha de carreira (O'Reilly, Chatman e Caldwell, 1991; Judge e Bretz, 1992; Dose, 1997).

Quanto à pesquisa dos valores como comportamentos no trabalho, o seu estudo na literatura de Gestão e Comportamento Organizacional surge associado ao conceito de valor, como um elemento moral ou de desejabilidade social (Dose, 1997). Os valores, em alguns casos não deixam de ser preferências, mas o elemento adicional de influência social aparece como importante. Assim, Meglino, Ravlin e Adkins (1989) definem valores de trabalho como preferências por formas socialmente desejáveis de comportamentos que devem ser aplicados em local de trabalho.

Outra direcção de investigação associada, refere que os valores de trabalho são o que alguém deseja ou procura atingir; são objectivos mais ou menos estáveis e gerais que se procuram concretizar através do trabalho (De Vos, Buyens e Schalk, 2005). Os indivíduos diferem no que diz respeito à importância que dão a variadas situações e isso vai determinar as suas escolhas e reacções afectivas. Pode-se aqui distinguir os valores de trabalho intrínsecos, aqueles que os indivíduos crêem que atingirão os estados pretendidos pela realização do trabalho em si, e os valores de trabalho extrínsecos, em que os indivíduos crêem atingir os estados pretendidos como consequência do trabalho, independentemente do seu conteúdo (George e Jones, 1997).

Este conceito é baseado na conceptualização de Locke (citado por Dose, 1997) sobre este tipo de valores. A investigação centra-se na relação de valores de trabalho e satisfação, valores de trabalho e empenhamento organizacional, valores de trabalho e participação e escolha de carreira (Oliver, 1990; Butler e Vodavonich, 1991; Knoop, 1994; Dose, 1997). Outra linha de investigação — ética de negócios — tem focado a forma como os indivíduos estabelecem critérios para uma decisão ética ou moral e como tais critérios influenciam o comportamento de tomada de decisão (Dobson, 1990; Sinclair, 1993; Chen, Sawyers e Williams, 1997; Nwachukwu e Vitell, 1997).

Dose (1997), no seu trabalho, define valores de trabalho como padrões avaliativos relativos ao trabalho ou ao ambiente de trabalho, pelos quais os indivíduos podem discernir o que é “certo” ou avaliam a importância das preferências. Assim, os valores de trabalho condicionam o significado que o trabalho, as profissões e as experiências organizacionais têm para as pessoas, ajudando-as a interpretar as suas experiências profissionais (George e Jones, 1997).

Sendo os valores inerentes à personalidade de um indivíduo, influenciados também pela cultura e sociedade, eles tornam-se, à medida que a pessoa se desenvolve, hierárquicos. Isto é, as preferências de um dado indivíduo por um determinado valor não têm só a ver com o valor em si, mas também com a ordem de importância relativamente a outros valores dentro de uma determinada situação (Bollinger e Hofstede, 1987; Ravlin, 1998; Meglino e Ravlin, 1998).

Sendo elementos relativamente estáveis e permanentes, com um papel nuclear na estrutura de personalidade dos indivíduos, os valores não são passíveis de facilmente serem substituídos. Para que tal aconteça é requerida uma outra mudança: no auto-esquema e na rede de crenças, atitudes, percepções do indivíduo (Ravlin, 1998). Dado que estes factores são construídos ao longo da vida, apenas em certas situações os valores podem sofrer uma transformação: a confrontação entre dois tipos de valores, onde se opta, por qualquer razão, pelo menos importante na hierarquia e em que esta violação facilita a progressiva decadência da importância do valor; e quando o valor adoptado falha repetidamente na sua função (Bollinger e Hofstede, 1987; Ravlin, 1998).

O modo como ocorre a mudança dos valores pode ter a sua explicação no facto de um sistema de valores adoptado por um indivíduo afectar o seu comportamento, uma vez que direcciona a sua atenção e, portanto a sua percepção (Meglino e Ravlin, 1998). Efectivamente, quando um estímulo é percebido, ele é sujeito a uma avaliação sobre a sua utilidade para a acção e para a justificação dessa acção. Assim, os valores efectivamente adoptados por uma pessoa terão mais peso quando variáveis contextuais (por exemplo ligadas à tarefa ou a eventos sociais) não estão presentes. Quando essas variáveis se apresentam, o indivíduo pode ser forçado a fazer uma escolha que terá mais a ver com a situação em si do que propriamente com aquilo que adoptou como valores. O que acontece aqui é que a experiência desta escolha forçada pode induzir o indivíduo a rever a sua escolha de valores de acordo com o resultado que obtiver (Meglino e Ravlin, 1998).

Se os valores servem de guia para escolhas, o contrato psicológico enquanto percepção das obrigações mútuas que se estabelecem entre a organização e os seus membros vai sofrer influências desses valores. Cada indivíduo, com o seu conjunto específico e estruturado de valores, irá perceber determinado tipo de obrigações que deverão, segundo essa hierarquia de valores, estabelecer-se entre a organização e ele próprio. De Vos, Buyens e Schalk (2005) demonstraram a importância dos valores no estabelecimento da relação de emprego, uma vez que estes guiam comportamentos de procura de informação sobre promessas organizacionais (*proxy* para analisar os conteúdos do contrato psicológico). Tais conteúdos são, por sua vez, consistentes com os objectivos individuais de

carreira. Estes autores encontraram associações entre determinado tipo de valores de trabalho e a frequência de procura de certas informações sobre promessas organizacionais.

Assim, verificaram relações:

- a) positivas entre valores de trabalho de progressão (importância dada à realização pessoal e profissional, à progressão hierárquica, ao poder) e procura de informação sobre promessas organizacionais respeitantes ao desenvolvimento de carreira e ambiente de trabalho;
- b) positivas entre valores de trabalho de orientação para o relacionamento interpessoal e a procura de informação sobre promessas organizacionais relativas ao ambiente de trabalho e ao equilíbrio entre a vida profissional e privada;
- c) positivas entre valores de trabalho de recompensas económicas e procura de informação sobre promessas organizacionais respeitantes a aspectos financeiros
- d) negativas entre valores de trabalho de autonomia e procura de informação sobre promessas organizacionais respeitantes ao desenvolvimento de carreira.

Deste trabalho, realizado com empregados recentes nas respectivas organizações, conclui-se da importância dos valores de trabalho na percepção dos conteúdos do contrato psicológico (pelo menos no que respeita às obrigações da organização empregadora), pela procura específica de informação congruente com os próprios valores de trabalho.

### **3.2.2. Factores Organizacionais**

**Valores Organizacionais.** Os valores organizacionais assumem, em várias perspectivas teóricas sobre a cultura organizacional, um papel preponderante. São elementos-chave escolhidos pela organização (Lemaître, 1984), que representam uma realidade que permite agir. Contudo, o peso desses valores na construção do conceito de cultura varia consoante os pressupostos adoptados. Assim, e tomando como referência o estudo de Martin (1992), podemos concluir que nas perspectivas de diferenciação e fragmentação existe uma variedade de valores presentes na organização (subculturas), enquanto que na perspectiva de integração um conjunto específico de valores quase que define, por si só, o cerne do conceito de cultura organizacional, bem como a própria caracterização dessa cultura

(Hinings, Thibault, Slack e Kikulis, 1996). Os valores organizacionais podem actuar como guias de acção. Mesmo não sendo totalmente partilhados pelos membros organizacionais, Hofstede (1998) refere a sua influência nas práticas organizacionais.

Nas organizações podem-se observar dois tipos de valores organizacionais:

- a) *os desejáveis ou expostos*, correspondentes ao segundo nível de análise da cultura de empresa de Schein (Gomes, 1996; Schein, 1997), são conhecidos, estão escritos, definem o que deve e como deve ser/fazer e observam-se no quotidiano da organização (Hofstede, 1991; Walters, 1994; Gomes, 1996; Marques, 1996; Schein, 1997; Meglino e Ravlin, 1998);
- b) *os desejados, ocultos, "em uso"*, aqueles que as pessoas efectivamente adoptam. Operam inconscientemente e criaram-se a partir de uma aprendizagem entre a necessidade de adaptação externa e de integração interna (Walters, 1994; Gomes, 1996; Marques, 1996; Schein, 1997; Meglino e Ravlin, 1998).

Entre estes dois tipos de valores podem existir contradições, embora ambos façam parte da cultura organizacional. Os valores organizacionais expostos podem-se considerar efectivamente como os valores assumidos e pretendidos pela organização, eventualmente criados por um conjunto limitado de pessoas (fundadores, gestão de topo) para regerem as actividades da organização de um modo mais genérico (Lee e Yoo, 1991; Walters, 1994; Schneider e Brief, 1996; Schein, 1997; Kotey e Meredith, 1997). Parecem ligar-se mais à missão da empresa, do que às estratégias e políticas mais específicas de cada unidade operacional (Lee e Yoo, 1991; Walters, 1994), ainda que esta tenha como "pano de fundo" os pressupostos inerentes à definição da função.

Os valores "em uso" parecem tornar-se nos adoptados para se proceder à realização da vida quotidiana dos trabalhadores. São identificados pelos membros organizacionais como um quadro de referência que permite definir o que é desejável ou não face às metas, procedimentos e práticas organizacionais (Vala, Monteiro, e Lima, 1995). Provavelmente serão aqueles que resultam de uma interacção entre o que é definido pela organização e o que os membros organizacionais escolheram para agir no dia a dia de trabalho, construindo novos valores. Liedtka (1991, p.544) afirma que os valores organizacionais podem ser

entendidos como "as percepções individuais dos membros sobre os princípios importantes em que, na sua opinião, guiam o comportamento da organização". São os valores que serviram aos membros da organização para resolver variadas situações e que se vão impondo pela experiência (Kobi e Wütrich, 1991; Walters, 1994). Tal interacção torna-se pertinente, uma vez que cada membro organizacional trás consigo as suas próprias ideias e valores (Harding e Hikspoors, 1995).

Os valores organizacionais permitem que a organização possa lidar com um conjunto de situações quotidianas. Servem de guia para a organização sobre o que deve ou não ser feito, o que é ou não certo, o que é ou não bom (Thèvenet, 1989), operando como um sistema informal de controlo (Deal e Kennedy, 1982; McDonald e Gandz, 1992) usado na tomada de decisões da organização, legitimando-as e fornecendo uma justificação dos seus actos e formas de gestão (Thèvenet, 1989; Lee e Yoo, 1991; Liedtka, 1991; Posner, 1992; Hinings, Thibault, Slack e Kikulis, 1996). Também podem ser usados como factores de motivação, porque mostram os padrões pretendidos, permitindo mais empenho e esforço por parte dos membros (Deal e Kennedy, 1982; Lee e Yoo, 1991; McDonald e Gandz, 1992). Podem, ainda, tornar-se numa vantagem competitiva para a organização (Lei, Slater e Slocum, 1990; McDonald e Gandz, 1992) e ajudar a criar um ambiente de trabalho coeso, agradável que facilite o desempenho dos trabalhadores (Lee e Yoo, 1991; McDonald e Gandz, 1992), aumentando também a sua satisfação (Lee e Yoo, 1991).

Outro dos papéis que estes elementos culturais parecem ter para a eficácia do funcionamento da organização é a influência no "ajustamento" (*fit*) entre o indivíduo e a organização. Existem vantagens na congruência entre os valores partilhados pelos indivíduos e os da organização (Meglino e Ravlin, 1998). Vários autores demonstraram que o ajustamento entre os valores do indivíduo e os valores da organização parece influenciar certos factores como a satisfação no trabalho, a rotação e a retenção, o grau de empenhamento (Liedtka, 1989 e 1991; Meglino, Ravlin e Adkins, 1989; O'Reilly, Chatman e Caldwell, 1991; Posner, 1992; Sheridan, 1992; Posner e Schmidt, 1993), bem como influenciar o relacionamento entre o líder e os liderados (Meglino, Ravlin e Adkins, 1991; Ashkanasy e O'Connor, 1997; Meglino e Ravlin, 1998)

Considerando que as pessoas constroem, ao longo das experiências da sua vida, os seus valores, mantendo-se relativamente estáveis no tempo e que a socialização organizacional pouco altera a estrutura desses valores (Judge e Bretz, 1992; Meglino e Ravlin, 1998) e, considerando ainda que, face ao trabalho, os indivíduos se comportam de forma a realizar os seus objectivos muitas vezes impregnados com esses valores (Vroom, citado por Judge e Bretz, 1992), é legítimo pensar que, no que respeita a decisões de trabalho, os valores também tenham o seu peso. Judge e Bretz (1992) concluíram que os valores de trabalho enfatizados pela organização afectam a decisão de escolha do tipo de trabalho, sendo mais provável que as pessoas escolham trabalhos cujos conteúdos se assemelhem à sua própria orientação de valores. Por outro lado, e tendo como premissa o facto de a personalidade de um indivíduo ser uma das fontes de valores de trabalho, Judge e Cable (1997) encontraram evidência da relação entre a personalidade e a preferência por um dado tipo de cultura organizacional. Este facto implica que as organizações, que pretendem novos membros, podem avaliar a probabilidade do ajustamento do candidato à cultura da organização através dos traços de personalidade, e não directamente através dos seus valores que, por vezes, podem ser dificilmente observados.

Hall e Moss (1998) salientaram a necessidade de algumas organizações redefinirem o tipo de contratos de trabalho, dirigindo-os especificamente às necessidades e valores de cada um dos seus trabalhadores. Tal facto assume importância se atendermos a que o trabalho parece assumir alguma centralidade na vida das pessoas e que cada vez mais as organizações, para se tornarem competitivas, tendem a "ser forçadas a reestruturar as suas actividades, maximizar os seus recursos humanos e a alterar a natureza do contrato de trabalho entre empregador e empregado" (Harding e Hikspoor, 1995, p.441). Neste cenário de continuidade da mudança nas organizações, a manutenção dos valores partilhados torna-se difícil de manter (Harding e Hikspoor, 1995). Não será, assim, por acaso, que Herriot e Pemberton (1996) sugeriram que a gestão de carreiras nas organizações passe a ser entendida como uma redefinição constante de contratos psicológicos.

Os valores da organização moldam, necessariamente, o contrato psicológico sustentado por cada membro organizacional, seja pela influência mais ou menos directa desses valores

na percepção das obrigações prometidas ou da quebra, seja pela própria escolha ou manutenção na organização empregadora devido à congruência de valores.

***Práticas de Gestão Organizacional de Carreira.*** Alguns trabalhos evidenciam as relações entre o contrato psicológico e a gestão de recursos humanos, sendo que estas práticas parecem contribuir para a formação deste contrato, enquanto o empregado permanece na organização. A organização empregadora pode moldar, através das suas práticas, o tipo de contrato psicológico que eventualmente pensa poder ser mais benéfico para atingir os objectivos organizacionais (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Rousseau e Greller, 1994; Guzzo e Noonan, 1994; Shore e Tetrick, 1994).

Dentro das práticas de gestão de recursos humanos, as referentes à gestão de carreira assumem particular relevância num contexto de mudança em que as sucessivas reestruturações têm remodelado não só as oportunidades de carreira, como o próprio conceito e a gestão individual e organizacional de carreira (Baruch, 1999). A gestão de carreira, enquanto processo de preparação, implementação e monitorização dos planos de carreira individualmente ou em conjunto com os sistemas de carreira da organização, pode ser vista e realizada tanto pelo indivíduo como pelas organizações. Por parte das organizações, esta actividade implica a tentativa de influenciar o desenvolvimento de carreira de um conjunto de pessoas (trabalhadores) que circulam nas e entre as organizações, de forma a ajudar a atingir os objectivos organizacionais (Gunz e Jalland, 1996; Arnold, 1997).

Todas as mudanças no ambiente externo das organizações criaram, também, a oportunidade para uma reavaliação do contrato psicológico por parte dos empregados e a oportunidade para as organizações repensarem o modo como a gestão de carreiras que praticam pode afectar tais contratos e se eles são adequados aos objectivos que pretendem. Considerando a gestão de carreira, ao nível da organização, como uma sequência de renegociações do contrato psicológico (Herriot e Pemberton, 1996), isto implica gerir o contrato e, sobretudo, a sua violação (Sparrow, 1998).

Tendo como premissa o facto de o contrato psicológico reflectir a relação de emprego, e nesta relação existirem obrigações, promessas e expectativas relacionados com a carreira (Sturges, Conway, Liefoghe e Guest, 2003) e se as práticas organizacionais referentes à gestão de carreira contribuem para a definição da natureza dos conteúdos do contrato psicológico, então será importante perceber aquelas que poderão contribuir mais eficazmente para isso. Deste modo a organização poderá mais facilmente influenciar a formação do contrato psicológico dos seus empregados de modo a que eles melhor se ajustem aos objectivos organizacionais pretendidos. Assim, conhecer as possíveis influências das práticas de gestão de carreira na formação e desenvolvimento deste contrato, vai permitir que as organizações criem uma esfera de influência relativamente ao tipo de contrato psicológico que considerem mais adequado à prossecução dos seus objectivos.

Relativamente às associações entre as práticas de gestão organizacional de carreira e a formação e desenvolvimento do contrato psicológico foram realizadas diversas investigações que apontam para que, sobretudo no que diz respeito à percepção de violação do contrato, o desempenho, a socialização e a ajuda organizacional na carreira em geral (Robinson e Morrison, 2000; Lester, Turneley, Bloodgood e Bolino, 2002; Sturges, Conway, Liefoghe e Guest, 2003; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003) sejam factores importantes para compreender os determinantes e efeitos da violação do contrato psicológico.

### **3.3. Hipóteses de Investigação**

As hipóteses centram-se à volta das duas questões fundamentais explicitadas no início deste capítulo. Seguindo a ordem de partida, inicia-se a formulação das hipóteses pelas que dizem respeito ao papel do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira e, depois, formulam-se as que concernem os determinantes dos conteúdos e da quebra do contrato psicológico.

Importa aqui, para melhor compreender as hipóteses sobre os antecedentes do contrato psicológico, precisar que este contrato parece ser constituído por um conjunto diversificado

de obrigações percebidas pelo indivíduo relativas ao seu empregador e relativas a si próprio, num contexto organizacional de trabalho. A dicotomia transaccional *versus* relacional tem apresentado alguns revezes empíricos dando conta da necessidade e utilidade em estudar os vários conteúdos do contrato psicológico (e.g. Coyle-Shapiro e Kessler, 2000 e 2002b).

Assumindo, então, que o contrato psicológico é formado por um conjunto diverso de obrigações, e que estas são determinadas por diversos tipos de variáveis individuais e organizacionais, essas variáveis devem exercer um determinado peso na formação e quebra deste contrato. O conjunto da literatura da área sugere, como obrigações do indivíduo, tópicos associados à lealdade, competência no desempenho da função e disponibilidade. Relativamente às obrigações da organização surgem temas como a formação, carreira, remuneração e ambiente e condições de trabalho (Rousseau, 1990a; Robinson, 1996; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Castanheira e Caetano, 1999).

Relativamente aos determinantes dos conteúdos e da percepção de quebra são formuladas hipóteses sobre o papel das variáveis individuais do empenhamento na carreira, ambição, adaptabilidade, *locus* de controlo e valores individuais de trabalho. Quanto às variáveis organizacionais, as hipóteses reflectem a contribuição dos valores organizacionais e das práticas organizacionais de gestão de carreira.

### **3.3.1. Contrato Psicológico como Determinante dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Dado que os conteúdos que compõem o contrato psicológico são diversificados, é provável que determinado tipo de conteúdos implique uma maior utilização de determinados comportamentos individuais de gestão de carreira do que de outros. Se o objectivo dos comportamentos individuais de gestão de carreira é permitir que os indivíduos concretizem em menos tempo e com mais certeza os seus objectivos de carreira (e.g. Gould e Penley, 1984; Feij, Whitley, Peiró e Taris, 1995; Noe, 1996), então o tipo de obrigações que o indivíduo percepçiona na sua relação com a organização deve condicionar a utilização desses mesmos comportamentos, pois o quadro de referência que é o contrato psicológico vai-lhe permitir a adequação dos seus comportamentos e atitudes face à sua carreira. Isto é

válido tanto para a percepção de promessas, como para a percepção da quebra das mesmas.

Assim, pode-se formular a seguinte hipótese fundamental:

*Hipótese 1: O contrato psicológico influencia a utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira, sendo que:*

- a) *diferentes tipos de obrigações no conteúdo do contrato psicológico determinam a utilização de diferentes comportamentos individuais de gestão de carreira*
- b) *a quebra de diferentes tipos de obrigações do contrato psicológico determina a utilização de diferentes comportamentos individuais de gestão de carreira*

### **3.3.2. Determinantes do Conteúdo do Contrato Psicológico**

Como já referido no Capítulo 1, o conhecimento sobre o contrato psicológico carece de uma análise mais detalhada relativa a cada tipo de obrigações que constituem este contrato (e.g. Coyle-Shapiro e Kessler, 2000 e 2002b), especialmente no que se refere às obrigações devidas pelo trabalhador à sua entidade empregadora (e.g. De Vos, Buyens e Schalk, 2003). Igualmente, tem-se referido como obrigações do indivíduo mais comuns a lealdade organizacional, a competência no desempenho da função e a disponibilidade. Já as obrigações devidas pela organização mais frequentemente assinaladas são as relativas à formação e carreira, à remuneração, e ao ambiente e condições de trabalho (Rousseau, 1990a, Robinson, 1996; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Castanheira e Caetano, 1999).

#### **3.3.2.1. Obrigações Individuais**

**Lealdade Organizacional:** Em relação à percepção deste tipo de obrigações, o empenhamento na carreira definido neste trabalho como uma atitude de identificação do indivíduo com uma série de empregos ou trabalhos relacionados (Blau, 1984 e 1985; Aryee e Tan, 1992), num sector de actividade específico (neste caso particular, o bancário), implica uma ligação à carreira, eventualmente num determinado sector, mas não necessariamente à organização. Por outro lado, tem-se verificado uma relação negativa com as intenções de sair da carreira e do emprego (Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994). Daqui pode-se inferir a influência do empenhamento na carreira nas percepções de obrigações de lealdade e, também de permanência, na organização.

Macan, Trusty e Trimble (1996) dão conta que indivíduos com *locus* de controlo interno estão mais satisfeitos com o seu trabalho e carreira, mais motivados com o seu trabalho e são mais empenhados com a organização. Raja, Johns e Ntalianis (2004) verificaram que o *locus* de controlo externo se associa negativamente a um contrato psicológico relacional, onde obrigações de lealdade, por norma, estão presentes. Deste modo, admite-se que o *locus* de controlo tenha influência na percepção de obrigações de lealdade e de permanência na organização empregadora por parte dos empregados.

Indivíduos ambiciosos podem percepcionar obrigações face à organização que lhes pareçam relevantes para atingirem os objectivos de progressão, uma vez que a ambição parece ligar-se ao sucesso objectivo de carreira (Judge, Cable, Boudreau e Bretz, 1995; Nabi, 1999). Ser leal à organização e nela permanecer pode significar uma maior possibilidade de subir na hierarquia.

Relativamente à influência dos valores organizacionais percepcionados pelos indivíduos, os valores “em uso” (Walters, 1994; Gomes, 1996; Marques, 1996; Schein, 1997; Meglino e Ravlin, 1998), resultantes de uma adaptação entre o que a organização definiu e o que os seus membros escolheram para operar no dia-a-dia, podem indicar pistas para o indivíduo entender que tipo de obrigações pode esperar da sua organização, bem como as que a organização pode esperar dele. Por exemplo, é possível prever que a percepção de compromissos de lealdade e permanência na entidade empregadora seja influenciada por valores organizacionais relativamente tradicionais, uma vez que este tipo de obrigações sugere uma relação empregador-empregado tradicional (Anderson e Schalk, 1998). Igualmente as práticas organizacionais de gestão de carreira mais tradicionais, como a existência de um sistema estruturado de progressão de carreira, de formação e avaliação de desempenho pelos supervisores, pode ajudar a percepcionar este tipo de obrigações, uma vez que pode assinalar a valorização da permanência na organização.

**Competência na Função:** Um indivíduo empenhado na sua carreira procura adquirir competências e saberes para o seu crescimento (Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994). Por outro lado, um colaborador com um *locus* de controlo interno associa-se a uma

maior motivação no trabalho (Macan, Trusty e Trimble, 1996). Assim, espera-se que tanto o empenhamento na carreira, como o *locus* de controlo sejam características que ajudem os indivíduos a perceberem as suas obrigações no contrato psicológico, nomeadamente as relativas ao desempenho face à organização. O desejo de progredir na carreira – ambição – também pode implicar a percepção deste tipo de compromissos, uma vez que o desempenho pode ajudar a atingir níveis hierárquicos elevados. Igualmente, os valores de trabalho, sobretudo os mais relacionados com a autonomia e a possibilidade de intervenção no modo como o trabalho é realizado pelo indivíduo, podem influenciar a percepção de conteúdos relativos a compromissos de desempenho individual (De Vos, Buyens e Schalk, 2005).

Para o indivíduo perceberem obrigações ligadas ao seu desempenho, os valores organizacionais podem influenciar na medida em que forem mais ou menos explícitos relativamente à importância deste factor na organização. Igualmente as práticas organizacionais de gestão de carreira que indiquem a maior ou menor valorização da organização pela competência e desempenho, como por exemplo o sistema de avaliação de desempenho e a formação, podem influenciar a percepção deste tipo de obrigações.

**Disponibilidade/Flexibilidade:** O grau de empenhamento na carreira de um indivíduo pode demonstrar o seu grau de disponibilidade e flexibilidade para atender às solicitações organizacionais, uma vez que o empenhamento na carreira se associa, também, com a identificação com a organização (Blau, 1985; Aryee e Tan, 1992). Os valores de trabalho de autonomia e os relacionados com as consequências do trabalho noutras áreas da vida de um indivíduo podem influenciar a percepção de maior ou menor disponibilidade para com a organização empregadora. De Vos, Buyens e Schalk (2005) verificaram uma associação positiva entre valores de trabalho orientados para o relacionamento pessoal e a procura de promessas organizacionais relativas ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Por força de razão, relativamente às obrigações individuais é de esperar que, por exemplo, membros cuja importância do trabalho é relativizada face a outras áreas da vida não percepcionem este tipo de compromissos como essenciais à organização.

Pelo atrás exposto, pode-se formular a hipótese seguinte:

*Hipótese 2: A influência das variáveis individuais (empenhamento na carreira, ambição, adaptabilidade, locus de controlo e valores de trabalho) e organizacionais (valores organizacionais e práticas de gestão de carreira) no conteúdo do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações individuais que o constituem.*

### **3.3.2.2. Obrigações Organizacionais**

**Ambiente e Condições de Trabalho:** A percepção de que a organização empregadora se comprometeu com obrigações de apoio e de criação de condições de trabalho gerais é provável que se associe ao maior ou menor empenhamento na carreira de um indivíduo. Estar empenhado na carreira, não é o mesmo que estar empenhado na organização. Portanto, a percepção de obrigações devidas pela organização relativas, por exemplo, a apoio organizacional ou a ambiente de trabalho pode ser relativizada pela importância que o indivíduo atribuir a estas obrigações para a sua carreira.

As conclusões do estudo de Raja, Johns e Ntalianis (2004) sobre a relação negativa do *locus* de controlo externo com o contrato psicológico relacional permitem prever a existência de uma associação do *locus* de controlo com este tipo de obrigações do contrato psicológico, uma vez que elas se inserem, tradicionalmente, neste tipo de contrato. De Vos, Buyens e Schalk (2005) encontraram uma associação positiva entre valores de trabalho de progressão e a procura de informação sobre promessas organizacionais referentes ao ambiente de trabalho, atestando que esta variável pode influenciar os conteúdos do contrato psicológico e, especificamente, as obrigações referentes ao ambiente de trabalho.

Quanto aos valores organizacionais percebidos, parece plausível supor que a percepção do que a organização empregadora valoriza tenha implicações em conteúdos ligados ao ambiente e condições de trabalho, pois este tipo de obrigações revela, por exemplo, o apoio que poderá ser prestado pela organização aos seus membros. Esta associação pode ser reforçada pela observação das práticas organizacionais de gestão de carreira dado que elas enviam mensagens sobre os valores da empresa que moldam o contrato psicológico (Rousseau, 1995; Guest, 1998a).

**Formação e Desenvolvimento de Carreira:** Perceber, da parte da organização empregadora, compromissos relativos ao fornecimento de acções de formação pode

dependem do empenho do indivíduo na sua carreira, dado que tal empenho reflecte a maior ou menor necessidade de aquisição de saberes e competências que serão importantes para o desenvolvimento da sua carreira, e dado que existem estudos que associam positivamente o empenhamento na carreira com o desenvolvimento de capacidades (Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994). De Vos e colaboradores (2005) encontraram uma relação entre valores de trabalho de progressão (importância dada à realização pessoal e profissional, progressão hierárquica e poder) e a percepção de obrigações organizacionais associadas ao desenvolvimento de carreira. Se um indivíduo valoriza a progressão hierárquica, tal é indiciador de ambição. Assim, é provável que esta característica também contribua para a percepção de obrigações organizacionais de desenvolvimento de carreira.

A existência de práticas organizacionais de gestão de carreira que possam ser associadas à formação e ao desenvolvimento da carreira, pode influenciar o indivíduo na percepção do que a organização lhe deve face a obrigações deste tipo.

**Remuneração:** A percepção da promessa do empregador sobre estes conteúdos pode ser determinado por valores de trabalho instrumentais, em que se valorizam as recompensas secundárias da actividade laboral. A existência, ou não, de práticas organizacionais de gestão de carreira tais como um sistema de progressão intimamente associado ao nível de compensação do indivíduo, pode influenciar a percepção deste tipo de obrigações.

Pelo atrás exposto, pode-se formular a hipótese seguinte:

*Hipótese 3: A influência das variáveis individuais (empenhamento na carreira, ambição, adaptabilidade, locus de controlo e valores de trabalho) e organizacionais (valores organizacionais e práticas de gestão de carreira) no conteúdo do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações organizacionais que o constituem.*

### **3.3.3. Determinantes da Quebra do Contrato Psicológico**

Fazendo sentido verificar a influência de factores individuais e organizacionais em cada tipo de obrigações do contrato psicológico, por maioria de razão, o mesmo deve acontecer para a percepção de quebra de cada tipo de obrigações.

A literatura da área tem revelado a influência da percepção de quebra num conjunto de variáveis importantes na regulação da vida da organização e dos seus membros (ver Capítulo 1). Igualmente se tem vindo a assinalar a importância de estudar os antecedentes dessa percepção de quebra, tal como da natureza do contrato psicológico.

### **3.3.3.1. Quebra das Obrigações Individuais**

**Lealdade Organizacional:** O empenhamento na carreira pode influenciar a percepção de quebra deste tipo de obrigações individuais. A ligação à carreira, e eventualmente ao sector de actividade (Blau, 1984 e 1985; Aryee e Tan, 1992), podem reflectir-se naquilo que o indivíduo percebe como tendo ou não cumprido perante a sua organização empregadora. Assumindo que um indivíduo com um *locus* de controlo externo percebe mais quebras no contrato psicológico e que tende a não sustentar um contrato relacional (Raja, Johns e Ntalianis, 2004), onde estas obrigações são típicas, então é possível antever que a percepção de quebra destas obrigações esteja associada ao *locus* de controlo.

A percepção, por exemplo, de valores organizacionais mais tradicionais, implica a percepção de uma organização ligada ao “velho acordo” (Anderson e Schalk, 1998). Assim, caso o colaborador perceba a sua organização como tradicional, é provável que perceba, em si, menor violação deste tipo de obrigações, pois elas fazem parte daquilo que ele deverá aceitar enquanto trabalhador dessa organização. Igualmente, as práticas de gestão de carreira assinalam o que a organização pretende. Portanto, elas podem levar a uma maior ou menor percepção de quebra de obrigações individuais de lealdade.

**Competência na Função:** Um colaborador empenhado na sua carreira, é um colaborador que procura desenvolver capacidades e competências (Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994). Assim, este tipo de empenhamento deve permitir uma maior ou menor percepção de quebra das suas próprias obrigações relativas à competência para com a organização empregadora. O mesmo tipo de associação deverá existir para um colaborador com um *locus* de controlo interno, uma vez que se caracteriza pela auto-responsabilização. A adaptabilidade de um indivíduo, o modo como consegue lidar,

responder e/ou suportar mudanças na organização e no modo de realizar o seu trabalho (Griffin, Neal e Parker, 2007), pode ter um papel importante na maior ou menor percepção de quebra destas obrigações (e doutras). Relativamente a valores individuais de trabalho, parece razoável supor que colaboradores que dêem, por exemplo, importância à participação e intervenção no trabalho e valorizem as suas actividades específicas percepcionem menos quebras nas suas obrigações de desempenho.

Quanto a factores organizacionais que influenciem a percepção de quebra de obrigações individuais de competência, os valores organizacionais podem determinar a quebra destas obrigações, uma vez que o colaborador pode ter a noção da maior ou menor valorização dada a este aspecto pela organização, nomeadamente pela sinalização que as práticas organizacionais de gestão de carreira dêem à importância da competência para a organização empregadora. Por exemplo, a existência de formação, aconselhamento, monitoria, sistemas de avaliação de desempenho, podem indicar o julgamento da organização face às competências do trabalho e, assim, ajudá-lo a perceber a maior ou menor quebra destas obrigações.

**Disponibilidade/Flexibilidade:** Um indivíduo mais ou menos empenhado na sua carreira pode perceber mais ou menos quebras deste tipo de compromissos, uma vez que eles farão parte do seu comportamento mais ou menos motivado para os seus objectivos de carreira. Também a adaptabilidade e a capacidade de se moldar rapidamente às exigências organizacionais podem influenciar a percepção de maior ou menor cumprimento deste tipo de obrigações. Os valores de trabalho, por exemplo de autonomia e de intervenção na realização das tarefas, podem influenciar a percepção de quebra neste tipo de obrigações. Também indivíduos que valorizem actividades extra-laborais poderão perceber a quebra das suas obrigações de disponibilidade e flexibilidade, uma vez que estar disponível implica alterações na sua vida pessoal.

Pelo atrás exposto, pode-se formular a hipótese seguinte:

*Hipótese 4: A influência das variáveis individuais (empenhamento na carreira, ambição, adaptabilidade, locus de controlo e valores de trabalho) e organizacionais (valores organizacionais e práticas de gestão de carreira) na percepção de quebra do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações individuais que o constituem.*

### **3.3.3.2. Quebra das Obrigações Organizacionais**

**Ambiente e Condições de Trabalho:** O empenhamento na carreira pode ter um papel na percepção de quebra destas obrigações: elas reflectem situações concretas relativas à organização, e não tanto a questões ligadas à carreira. A influência do *locus* de controlo pode ser evidenciada nestas obrigações dado que elas reflectem condições externas, susceptíveis de serem, ou não, consideradas na responsabilização dos resultados obtidos pelo indivíduo. Relativamente aos valores de trabalho, o trabalho de De Vos e colaboradores (2005) revela que alguns valores (de progressão, de orientação para o relacionamento pessoal) estão associados a estes conteúdos e, portanto, podem estar associados à percepção de quebra destas obrigações da entidade empregadora.

Os valores corporativos reflectem-se nas práticas de gestão de carreira das organizações. Uns e outros assinalam o que a organização se compromete a dar ao indivíduo. As obrigações de ambiente e condições de trabalho integram o apoio dado pela organização aos seus membros, a equidade e o ambiente de trabalho. Estes factores costumam ser espelhados nos valores que as organizações expressam (e.g. (Lee e Yoo, 1991; McDonald e Gandz, 1992). Assim, valores organizacionais e práticas de gestão de carreira que assinalem a presença desses factores podem contribuir para uma maior ou menor percepção de quebra destas obrigações.

**Formação e Desenvolvimento de Carreira:** A quebra destas obrigações organizacionais deve ser afectada pelo empenhamento na carreira. Um indivíduo com esta característica procura o desenvolvimento das suas capacidades (Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994) e o desenvolvimento da sua carreira, enveredando esforços para alcançar esses objectivos. Neste caso, a percepção de quebra deve ser menor uma vez que este esforço é inerente ao indivíduo. O *locus* de controlo de um indivíduo deve determinar a percepção de quebra nestas obrigações, devido à crença no seu próprio poder de controlo, ou no controlo externo, dos acontecimentos (Colarelli e Bishop, 1990; Robbins, 1996), nomeadamente no que diz respeito à sua carreira. Igualmente, Raja, Johns e Ntalianis (2004) evidenciaram uma relação do *locus* de controlo externo com a quebra do contrato.

Quanto a valores de trabalho, indivíduos que dão importância à possibilidade de intervenção naquilo que fazem, tendem a perceberem incumprimento destas obrigações, uma vez que elas são relevantes para eles (saliência), fazendo com que estejam atentos ao cumprimento destas promessas por parte da organização (Morrison e Robinson, 1997; Robinson e Morrison, 2000).

A influência das práticas organizacionais de gestão de carreira deve ser crucial para a percepção de quebra deste tipo de obrigações. Práticas como a formação e a existência de um sistema de progressão de carreira podem diminuir a percepção de quebra, pois sinalizam a importância dada pela organização à formação e desenvolvimento de carreira.

**Remuneração:** A remuneração inclui-se nos comportamentos de procura de informação sobre promessas organizacionais respeitantes a aspectos financeiros reportada em De Vos, Buyens e Schalk (2005). Neste trabalho, observou-se uma associação positiva entre valores de trabalho de recompensas económicas e este tipo de obrigações. Assim, a percepção de quebra de compromissos organizacionais referentes à remuneração deve ser afectada pela existência de valores de trabalho instrumentais.

Por seu lado, as práticas de gestão de carreira podem contribuir para a percepção de quebra destas obrigações. Por exemplo, normalmente no acolhimento são discutidas questões de compensação e, portanto, o esclarecimento deste aspecto deve influenciar a percepção de quebra. Também práticas ligadas à progressão de carreira, sobretudo quando associada à remuneração, podem contribuir para a percepção de (in)cumprimento.

Pelo atrás exposto, pode-se formular a hipótese seguinte:

*Hipótese 5: A influência das variáveis individuais (empenhamento na carreira, ambição, adaptabilidade, locus de controlo e valores de trabalho) e organizacionais (valores organizacionais e práticas de gestão de carreira) na percepção de quebra do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações organizacionais que o constituem.*

## CAPÍTULO 4: METODOLOGIA e OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO

Neste capítulo é apresentada a estratégia metodológica e os instrumentos utilizados. Em primeiro lugar, são referenciados e descritos brevemente os estudos preliminares conducentes à preparação do instrumento de medida. Segue-se a caracterização da amostra utilizada e a identificação dos procedimentos adoptados para a operacionalização das variáveis em estudo. Finalmente, descrevem-se os procedimentos efectuados para o teste das hipóteses enunciadas previamente.

### 4.1. Estudos Preliminares e Opções Metodológicas

O método de recolha de dados usado neste trabalho foi o de inquérito por questionário, por ser a metodologia mais utilizada na literatura e estudo do contrato psicológico e por ser aquela que melhor parece adequar-se aos objectivos deste estudo. Os instrumentos de medida foram elaborados com base nas respectivas literaturas de referência de cada área abordada. Para ajustar os conteúdos e apurar especificidades de linguagem e de categorias profissionais usadas no sector de actividade foram realizadas entrevistas a três empregados bancários. Uma primeira versão do questionário foi sujeita a um pré-teste com uma amostra de cinquenta empregados bancários, escolhidos por conveniência, no sentido de apurar a pertinência dos conteúdos e terminologia, e validar as escalas do instrumento a utilizar. A consistência interna das escalas foi calculada recorrendo a análise de componentes principais, do programa SPSS.

Após o pré-teste, relativamente à escala sobre os comportamentos individuais de gestão de carreira, dos 39 itens iniciais permaneceram 30. Os 43 itens inicialmente incluídos para avaliar as obrigações do empregador foram reduzidos a 38. Já para avaliar as obrigações do empregado foram inicialmente utilizados 36 itens que, com a análise de componentes principais, se reduziram a 26.

Quanto às variáveis individuais incluídas no questionário, foram utilizadas escalas de valores individuais de trabalho, adaptabilidade, *locus* de controlo e empenhamento na carreira. Após o pré-teste, da escala inicial para apurar os valores de trabalho dos indivíduos

da amostra foi apenas retirado um item, tal como com a escala de empenhamento de carreira, ficando respectivamente com 20, e com sete itens nas suas versões finais. A escala de adaptabilidade permaneceu com os três itens iniciais e, quanto à escala do *locus* de controlo, dos 20 itens iniciais permaneceram 12.

A única escala inserida no questionário relativa a variáveis organizacionais foi referente aos valores da organização. O conjunto de itens incluídos no pré-teste foi reformulado, uma vez que suscitou muitas dúvidas aos participantes. Assim, reformulou-se a linguagem e acrescentaram-se mais itens. Esta nova escala não foi, contudo, sujeita a novo pré-teste.

#### **4.2. Amostra**

A população-alvo deste estudo é constituída pelos membros no activo de três sindicatos de referência do sector bancário: o Sindicato dos Bancários do Norte (SBN), o Sindicato dos Bancários do Centro (SBC) e o Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI), associados de uma federação sindical nacional. A amostra foi recolhida entre Abril de 2004 e Julho de 2005. O sector bancário foi escolhido por se revelar um sector onde as mudanças e reestruturações são constantes sendo, assim, um contexto organizacional adequado para os objectivos deste estudo.

Com excepção do SBSI, o questionário na sua versão final<sup>11</sup> foi enviado para as moradas pessoais de associados no activo, fornecidas pelos Sindicatos respectivos, juntamente com uma carta de apresentação clarificando os objectivos do estudo e o interesse do sindicato respectivo, e com um envelope de resposta pré-pago endereçado directamente ao investigador do projecto. O anonimato e a confidencialidade foram assegurados. No caso do SBSI, a pedido da Instituição, os questionários foram entregues e devolvidos por um membro da Direcção que, por sua vez, os distribuiu em reuniões gerais dos Órgãos do Sindicato a representantes dos trabalhadores dos Bancos. Tais representantes comprometeram-se a distribuir os questionários nos locais de trabalho e a devolvê-los posteriormente ao elemento da Direcção.

---

<sup>11</sup> Ver Anexo I

A intenção inicial foi a de enviar questionários a cerca de 20% dos associados activos de cada sindicato. Com excepção do caso do SBSI, devido às circunstâncias do tipo de distribuição solicitada, tal intenção foi conseguida. No quadro 4.1. resumem-se os principais dados relativos à amostra utilizada neste estudo.

ORIGEM	Número Activos <sup>12</sup>	Questionários Enviados	Questionários Respondidos	Taxa Resposta	Questionários Eliminados	Questionários Válidos
SBN	9400	2000	111	5,5%	0	111
SBC	3500	800	73	9%	0	73
SBSI	29000	600	58	10%	4	54
	<b>41900</b>	<b>3400</b>	<b>242</b>	<b>7%</b> <sup>13</sup>	<b>4</b>	<b>238</b>

Quadro 4.1. – Dados da Recolha da Amostra

A amostra final (ver Quadro 4.2.) ficou, então, pelos 238 participantes, em que 64,6% são homens. Relativamente às idades, 34,6% têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos e 46,4% distribuem-se, igualmente, nas categorias dos 21-30 e 41-50, ao passo que 19% apresentam mais de 50 anos. A maior parte dos participantes é casado ou vive maritalmente (71,7%), 59,3% tem filhos e a escolaridade desta amostra reparte-se pela categoria dos 9-12 anos de escolaridade (47,9%) e pela licenciatura/bacharelato (46,2%). Mais de 85% da amostra provém da zona norte e centro, 63,7% trabalha na área comercial e 20,5% têm cargos de chefia. Do conjunto de participantes 75% exerce o mesmo cargo há 15 ou menos anos. Na organização actual 27% está há menos de 5 anos, 35,4% está entre 6-15 anos e 19,8% permanece na organização entre os 26-35 anos. O contrato de trabalho desta amostra caracteriza-se por ser predominantemente colectivo e permanente.

A baixa taxa de resposta obtida pode ser explicada pela proliferação de estudos que têm sido solicitados aos empregados bancários, nomeadamente via sindicatos, conforme referido em conversas pelos dirigentes/membros dos sindicatos que colaboraram neste estudo. Assim, é provável que os potenciais respondentes se tenham saturado com questionários de vários tipos, o que implica uma cada vez menor disponibilidade para responder. Por outro lado, é publicamente reconhecida a carga de trabalho da população bancária, traduzida em horas extraordinárias. Este facto não ajuda à disponibilização das

<sup>12</sup> Dados fornecidos por cada um dos Sindicatos

<sup>13</sup> Média

peçoas para responderem a inquéritos desta natureza. Assim, dada a baixa taxa de resposta, a generalização dos resultados deverá ser efectuada com reservas.

Sexo		Idade				Estado Civil			
masculino	feminino	21-30	31-40	41-50	>50	solteiro	casado	divorciado	viúvo
64,6	35,4	23,2	34,6	23,2	19,0	19,4	71,7	8,4	0,4

Filhos		Escolaridade			
não	sim	até 9º	9º-12º	bacharelato licenciatura	pós doc
40,7	59,3	1,7	47,9	46,2	4,2

Local de Trabalho			Área de Actuação						
norte	centro	sul	comercial	financeira	jurídica	informática	administrativa	outra	
35,9	49,4	14,8	63,7	9,7	1,3	1,3	19,0	5,1	

Cargo Actual					Permanência no Cargo Actual				
administrativo	técnico	gestor conta	chefia balcão	chefia d direcção	<5	6-15	16-25	26-35	>35
38,9	15,0	25,6	19,2	1,3	41,9	33,1	14,8	9,7	0,4

Permanência na Organização Actual					Tipo de Contrato		Duração do Contrato		
<5	6-15	16-25	26-35	>35	colectivo	individual	efectivo	temporário	outro
27,0	35,4	19,8	15,6	2,1	68,0	32,0	93,2	5,9	0,8

**Quadro 4.2. – Distribuição da Amostra (Valores em Percentagem)**

A utilização da amostra via sindicatos não se afigura problemática uma vez que a taxa de sindicalização na banca portuguesa é de 90% (Almeida, 2001, p.115), e pelo facto de esta amostra parecer ser representativa da população bancária. Dados relativos ao exercício da Banca em 2004 (APB, 2005) referem que num total de 52 523 empregados bancários, afectos à actividade doméstica, 58,4% são homens, 71,2% tem idade até aos 44 anos, 24,3% são chefias e cerca de 36,7% possui ensino superior, sendo a maioria da escolaridade referente à conclusão do ensino secundário (ver Quadro 4.3.). Na amostra do presente estudo, existe uma maioria masculina e, englobando as 3 categorias etárias esta amostra fica com apenas mais 10% que os dados da APB, o que não será significativo uma vez que as categorias envolvem pessoas até aos 50 anos. Também, a proporção de funções de chefia (20,5% <sup>14</sup>) parece semelhante com a amostra da APB, existindo

<sup>14</sup> Não foi aqui contabilizado o cargo de “gestor de conta”, uma vez que pelas entrevistas efectuadas e por experiência própria da autora, este é um cargo considerado técnico e não c/ responsabilidades efectivas de gestão.

diferenças nas outras funções. Quanto à escolaridade não parece ser possível fazer uma comparação fiável uma vez que as categorias usadas não são comparáveis.

		Dez/04		Dez/03	Variação	
		Número	Peso (%)		Abs.	%
<b>1.</b>	<b>Total Geral</b>	<b>52 755</b>	<b>100,0</b>	<b>54 089</b>	<b>-1 334</b>	<b>-2,5</b>
1.1.	Empregados afectos a sucursais no Exterior	1 232	2,3	1 223	9	0,7
1.2.	Empregados afectos à Actividade Doméstica	51 523	97,7	52 866	-1 343	-2,5
<b>2</b>	<b>Caracterização Actividade Doméstica</b>					
<b>2.1.</b>	<b>Por Funções</b>	<b>51 523</b>	<b>100,0</b>	<b>52 866</b>	<b>-1 343</b>	<b>-2,5</b>
	Chefias	12 522	24,3	12 481	41	0,3
	Específicas	14 594	28,3	13 231	1 363	10,3
	Administrativas	23 454	45,5	25 946	-2 492	-9,6
	Auxiliares	953	1,8	1 208	-255	-21,1
<b>2.2.</b>	<b>Por Níveis de Escolaridade</b>	<b>51 523</b>	<b>100,0</b>	<b>52 866</b>	<b>-1 343</b>	<b>-2,5</b>
	Ensino Superior	18 914	36,7	18 561	353	1,9
	Secundário	24 164	46,9	25 125	-961	-3,8
	Básico	8 445	16,4	9 180	-735	-8,0
<b>2.3.</b>	<b>Por Sexo</b>	<b>51 523</b>	<b>100,0</b>	<b>52 866</b>	<b>-1 343</b>	<b>-2,5</b>
	Homens	30 064	58,4	31 232	-1 168	-3,7
	Mulheres	21 459	42,6	21 634	-175	-0,8
<b>2.4.</b>	<b>Por Idades</b>	<b>51 523</b>	<b>100,0</b>	<b>52 866</b>	<b>-1 343</b>	<b>-2,5</b>
	Até 44 anos	36 677	71,2	37 438	-171	-2,0
	Mais de 44 anos	14 846	28,8	15 428	-582	-3,8
<b>2.5.</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>51 523</b>	<b>100,0</b>	<b>52 866</b>	<b>-1 343</b>	<b>-2,5</b>
	Até 15 anos	33 834	65,7	34 616	-782	-2,3
	Mais de 15 anos	17 689	34,3	18 250	-561	-3,1
<b>2.6.</b>	<b>Por Vínculo Contratual</b>	<b>51 523</b>	<b>100,0</b>	<b>52 866</b>	<b>-1 343</b>	<b>-2,5</b>
	Efectivos	48 868	94,8	50 311	-1 443	-2,9
	Contratados a Prazo	2 656	5,2	2 555	100	3,9
<b>2.7.</b>	<b>Por Tipo de Actividade</b>	<b>51 523</b>	<b>100,0</b>	<b>52 866</b>	<b>-1 343</b>	<b>-2,5</b>
	Afectos a Balcões	35 525	68,9	35 833	-308	-0,9
	Outras Actividades	15 998	31,1	17 033	-1 035	-6,1

**Quadro 4.3. – Dados dos Recursos Humanos Referentes ao Exercício da Banca em 2004** (APB, 2005, p.16)

Em suma, apesar da baixa taxa de resposta, a amostra parece reproduzir de forma mais ou menos fiel, a população de bancários permitindo, assim, alguma generalização dos resultados obtidos neste estudo.

### 4.3. Medidas e Procedimentos Utilizados

Para trabalhar estatisticamente os dados foi utilizado o programa SPSS (versão 14) para Windows. Dado o grande número de variáveis do questionário foi efectuada, sempre que possível, uma redução do número de itens das várias escalas apresentadas, de forma a

serem mais facilmente compreendidos e trabalhados os conceitos em estudo. Assim, o método de análise de componentes principais, com rotação Varimax, foi o procedimento escolhido, sendo que este minimiza o número de variáveis com elevados *loadings*<sup>15</sup> num factor, permitindo uma solução em que cada componente principal se aproxima mais ou menos de um ou de zero, caso haja ou não associação entre ambas (Pestana e Gageiro, 2003). O número de factores extraídos foi indicado pela aplicação do método da análise das raízes da matriz das correlações, onde são escolhidos o número de factores com valores próprios superiores ou iguais a um, dado que este método pressupõe que cada factor individualmente deve explicar, pelo menos, uma variável para ser interpretado (Pestana e Gageiro, 2003). Nalguns casos foi pedida uma solução com um determinado número de factores, pelo facto de se revelarem mais compreensíveis. A escolha dos itens para agregarem num factor foi feita, regra geral, usando o valor de *loading* igual ou superior a 0,50 (Pestana e Gageiro, 2003). Os factores encontrados e escolhidos foram transformados em dimensões através do método de regressão, usado no mesmo programa. Para analisar a consistência interna dos factores gerados foi utilizado o Alpha de Cronbach, adoptando-se o valor 0,60 para a aceitação dos factores, uma vez que alguns autores consideram este valor como o mínimo aceitável, apesar de o valor recomendado ser de 0,70 (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998; Pestana e Gageiro, 2003).

**Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira.** Os itens referentes aos comportamentos individuais de gestão de carreira foram maioritariamente retirados dos trabalhos de Gould e Penley (1984) e de Lau e Pang (2000). Após o pré-teste, os 39 itens iniciais foram reduzidos a 30. Nesses itens estão compreendidos comportamentos relativos ao envolvimento no trabalho, à criação de redes de contacto, à procura de aconselhamento e ao relacionamento com as chefias. Aos participantes foi solicitado que indicassem “*em que medida utiliza cada um destes comportamentos para alcançar os seus objectivos de carreira*”, usando uma escala de Likert entre 1 – “nunca utilizo” e 5 – “utilizo muito”.

---

<sup>15</sup> Peso dos itens

No Quadro 1 do Anexo II estão descritas as médias e desvios padrão da frequência de utilização de cada um dos comportamentos individuais de gestão de carreira pelos intervenientes da amostra. Da análise do quadro resulta que os comportamentos menos utilizados estão relacionados de alguma forma com comportamentos de insinuação e gestão de impressões, e os mais utilizados dividem-se pela procura de formação e competências, pelo envolvimento no trabalho e pela procura de aconselhamento.

Os resultados inicialmente obtidos pela análise de componentes principais permitiram apresentar uma solução de oito factores que explicavam 65% da variância. Contudo, um dos factores não revelou o grau de consistência interna desejável, e outro factor revelou-se incompreensível na agregação dos itens. Foi experimentada uma solução com seis factores que produziu boas consistências internas e permitiu uma leitura mais coerente e compreensível dos comportamentos em estudo face à literatura. Esta solução explica 57% da variância dos resultados obtidos.

Os factores resultantes (Quadro 4.4.) revelam conteúdos associados a um conjunto de comportamentos voluntários face à gestão de carreira, tendo sido denominados como **Networking** ( $\alpha = 0,809$ ) – reflectindo a procura e construção de uma rede de contactos na ou fora da organização empregadora; **Auto-Nomeação** ( $\alpha = 0,841$ ) – expressando as expectativas e objectivos pretendidos às chefias; **Desenvolvimento de Competências/Oportunidades** ( $\alpha = 0,775$ ) – traduzindo a procura e desenvolvimento de competências e/ou procura de oportunidades de carreira dentro ou fora da organização; **Envolvimento no Trabalho** ( $\alpha = 0,822$ ) – revelando conteúdos de grande envolvimento nas tarefas e actividades ligadas ao trabalho que o indivíduo desenvolve; **Comportamentos de Insinuação** ( $\alpha = 0,679$ ) – e de gestão de impressões, face a chefias, e **Mentoria** ( $\alpha = 0,790$ ) – evidenciando a procura de aconselhamento com pessoas mais experientes na organização.

Os factores que emergiram deste procedimento reflectem, globalmente, o que a literatura da área tem referido e encontrado como categorias prováveis de comportamentos individuais de gestão de carreira (Gould e Penley, 1984; Lau e Pang, 2000).

Escala e Itens	Loadings					
	1	2	3	4	5	6
<b>Networking</b>						
12 Construir uma rede de contactos fora da organização ...	,742					
10 Construir uma rede de contactos na organização ...	,733					
09 Associar-me a organizações do tipo social, profissional ...	,689					
11 Construir uma rede de amizades na organização ...	,612					
13 Manter contactos com empresas de recrutamento	,573					
16 Criar uma rede de conhecimentos pessoais ...	,562					
20 Procurar aconselhamento c/ pessoas ... externas ...	,501					
<b>Auto – Nomeação</b>						
25 Dar a conhecer as responsabilidades que pretendo ter ...		,799				
22 Dar a conhecer ... aspirações e objectivos de carreira ...		,762				
23 Dar a conhecer os meus feitos ao(s) meu(s) chefe(s)...		,703				
24 Elogiar principais forças ... criticar as fraquezas menores		,698				
<b>Desenvolvimento de Competências/Oportunidades</b>						
07 Procurar formação continuamente			,749			
15 Preparar-me para oportunidades de carreira ...			,673			
04 Especializar-me em áreas que são muito importantes ...			,635			
02 Desenvolver competências ... precisas em futuras ...			,634			
14 Manter em aberto as minhas opções de carreira			,570			
06 Obter informação acerca das vagas na minha empresa			,478*			
<b>Envolvimento no Trabalho</b>						
08 Trabalhar fora do horário normal de trabalho				,847		
01 Trabalhar horas extra				,839		
05 Levar trabalho para casa				,722		
03 Dispender ... tempo a pensar no trabalho, mesmo fora ...				,719		
<b>Comportamentos de Insinuação</b>						
29 Vestir-me como o(s) meu(s) chefe(s)					,749	
30 Concordar com as opiniões ..., mesmo quando discordo					,622	
27 Ter interesse na vida pessoal do(s) meu(s) chefe(s)					,591	
26 Fazer ameaças de despedimento					,540	
28 Estar de acordo com expectativas do(s) meu(s) chefe(s)					,498*	
<b>Mentoria</b>						
19 Procurar aconselhamento com os meus colegas...						,679
21 Procurar aconselhamento ... na organização						,668
18 Procurar aconselhamento com o(s) meu(s) chefe(s)						,641
<b>Eigenvalue</b>	<b>7,63</b>	<b>2,68</b>	<b>2,24</b>	<b>1,84</b>	<b>1,48</b>	<b>1,36</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>11,7</b>	<b>10,7</b>	<b>10,4</b>	<b>9,6</b>	<b>7,9</b>	<b>7</b>
<b>Alpha</b>	<b>,81</b>	<b>,84</b>	<b>,78</b>	<b>,82</b>	<b>,68</b>	<b>,79</b>

Quadro 4.4. – Resultados da Análise Factorial para os Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira

**Obrigações Organizacionais do Contrato Psicológico.** Relativamente às obrigações organizacionais percebidas pelos indivíduos foram utilizados diversos trabalhos (Rousseau, 1990a; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Castanheira e Caetano, 1999; Lester e Kickul, 2001; Westwood, Sparrow e Leung, 2001), produzindo-se um conjunto de afirmações

\* Apesar do *loading* não ser  $\geq$  a 0,50, este item foi considerado, pois reflecte o sentido global do factor.

representativo dos conteúdos habitualmente referidos na literatura da área: formação, desenvolvimento de carreira, remuneração, segurança de emprego, apoio organizacional e condições de trabalho.

Assim, de uma lista inicial de 43 itens foram admitidos, após pré-teste, 38 afirmações representativas das obrigações acima mencionadas. Foi solicitado aos participantes que assinalassem o seu grau de concordância (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”) relativamente aos “*possíveis compromissos assumidos ao longo do tempo pela sua empresa, face a si, para além do estabelecido no seu contrato formal de emprego*”.

No Quadro 2 do Anexo II estão descritas as médias e desvios padrão da percepção das obrigações da organização, pelos respondentes. Da análise do quadro sobressai que as obrigações são percebidas como tendo sido feitas pela organização, variando a média entre 3,5 e 4,3.

A análise factorial, revelou seis dimensões relativas à percepção das obrigações da organização face ao indivíduo com consistências internas boas, e que permitem explicar 73% da variância dos resultados. Sendo um dos factores constituído apenas por um único item (*Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares*) com um *loading* de 0,631, foi retirado das análises. Os factores considerados (Quadro 4.5.) representam conteúdos que foram denominados, no seu conjunto, como Obrigações Organizacionais.

O primeiro factor extraído reflecte **Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho** ( $\alpha = 0,972$ ), exibindo itens relativos à percepção de obrigações relacionadas com a criação de um bom ambiente de trabalho, com apoio organizacional, e com a prestação de condições de trabalho adequadas. O segundo factor extraído, denominado **Obrigações Organizacionais de Formação** ( $\alpha = 0,936$ ), centra-se em promessas percebidas relativas à formação fornecida. Seguidamente surgem **Obrigações Organizacionais de Remuneração** ( $\alpha = 0,888$ ), associadas à percepção das promessas relativas a salário e incentivos. O quarto factor, **Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira** ( $\alpha = 0,914$ ), reflecte percepções sobre a clarificação da organização empregadora face às vias para desenvolvimento da carreira e, finalmente, surgiram as **Obrigações Orga-**

Escala e Itens	Loadings				
	1	2	3	4	5
<b>Obrigações Organiz. de Ambiente/Condições de Trabalho</b>					
36 Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	,839				
37 Fornecer os recursos humanos e materiais adequados ...	,836				
38 Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	,802				
32 Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	,749				
33 Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	,749				
34 Clarificar os objectivos e as responsabilidades...	,743				
26 Confiar em si e respeitá-lo(a)	,743				
27 Aplicar regras e procedimentos de forma justa	,737				
35 Proporcionar um trabalho (...) adequado(a) à sua pessoa	,719				
29 Ter em consideração as suas necessidades ...	,692				
30 Solicitar a sua opinião ...	,690				
25 Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	,660				
28 Procurar ajudar na resolução de problemas ...	,627				
23 Fornecer feedback sobre o seu desempenho	,625				
31 Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	,559				
24 Comunicar ... sobre os problemas que lhe digam respeito	,556				
<b>Obrigações Organizacionais de Formação</b>					
5 Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento ...		,828			
4 Realizar acções de formação ...		,810			
3 Disponibilizar conhecimentos e competências ...		,797			
2 Providenciar atempadamente a formação necessária ...		,787			
6 Realizar ... formação que possibilitem ... expectativas		,776			
1 Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho		,729			
<b>Obrigações Organizacionais de Remuneração</b>					
10 Remunerar de acordo com a função que exerce			,698		
12 Informar ... critérios para atribuição incentivos (...)			,664		
11 Remunerar o trabalho efectuado de acordo c/ ... sector			,623		
14 Proporcionar salário (...) de acordo c/ o seu desempenho			,601		
13 Proporcionar incentivos (...) consoante o seu desempenho			,600		
19 Remunerar (...) horas extraordinárias que venha a fazer			,594		
15 Remunerar equitativamente face ... outros trabalhadores ...			,518		
21 Cumprir integralmente o contrato formal de emprego			,480*		
<b>Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira</b>					
8 Clarificar a via para a promoção da sua carreira ...				,714	
9 Clarificar a via para aceder a novas funções ...				,687	
7 Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções ...				,626	
<b>Obrigações Organizacionais Contratuais</b>					
17 Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações ...					,754
16 Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ...					,713
18 Cumprir contrato formal de emprego se deixar...a empresa					,555
20 Assegurar benefícios contratuais (...)					,491*
<b>Eigenvalue</b>	<b>19,23</b>	<b>3,11</b>	<b>1,69</b>	<b>1,30</b>	<b>1,02</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>25,5</b>	<b>14,4</b>	<b>12,3</b>	<b>6,9</b>	<b>6,7</b>
<b>Alpha</b>	<b>,97</b>	<b>,94</b>	<b>,89</b>	<b>,91</b>	<b>,81</b>

**Quadro 4.5. – Resultados da Análise Factorial para a Percepção das Obrigações Organizacionais**

\* Apesar do *loading* não  $\geq$  a 0,50, este item foi considerado, pois reflecte o sentido global do factor.

**nizacionais Contratuais** ( $\alpha = 0,811$ ), categoria referente à percepção de promessas ligadas, essencialmente a questões do contrato formal de emprego e à segurança de emprego.

Os factores que emergiram reflectem a tendência recente de analisar o contrato psicológico para além da dicotomia tradicional relacional *versus* transaccional. Nos trabalhos de Coyle-Shapiro e Kessler (2000 e 2002b) surgiram dados conducentes à conclusão de que a formação seria um factor à parte, uma vez que se revelava como um conjunto de obrigações percebidas que podia incorporar-se tanto num contrato psicológico relacional como num transaccional. Além do mais, parece importante analisar as possibilidades de percepção de promessas organizacionais, e também individuais, em termos dos conteúdos possíveis, uma vez que estes podem variar não só com o contexto nacional, mas também com contextos sectoriais e organizacionais.

***Quebra das Obrigações Organizacionais do Contrato Psicológico.*** As dimensões da percepção de incumprimento das obrigações organizacionais foram construídas a partir dos mesmos itens anteriores, solicitando aos participantes que indicassem para cada um deles “o grau de cumprimento que considera que a empresa tem tido ...” (1 – “nunca cumpre” a 5 – “cumpre sempre”). Posteriormente, os valores da pontuação dos itens foram recodificados no sentido inverso para mais fácil leitura e compreensão do conceito de quebra das obrigações.

No Quadro 3 do Anexo II estão descritas as médias e desvios padrão relativamente à percepção de quebra das obrigações da organização. Da leitura do quadro constata-se que as obrigações do empregador percebidas como mais quebradas têm a ver com remuneração (horas extraordinárias, equidade, recompensa de desempenho...), a clarificação de informação relativa ao desenvolvimento de carreira e ao fornecimento de formação. Por sua vez as obrigações percebidas como menos quebradas pela organização parecem ser relativas a segurança de emprego e a aspectos do contrato formal de emprego. Globalmente esta amostra parece indicar uma baixa percepção de quebra das obrigações enunciadas.

Escala e Itens	Loadings				
	1	2	3	4	5
<b>Quebra de Obrigações Organiz. de Ambiente/Condições de Trabalho</b>					
28 Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais ...	,758				
29 Ter em consideração as suas necessidades ...	,742				
30 Solicitar a sua opinião ...	,740				
32 Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	,718				
27 Aplicar regras e procedimentos de forma justa	,717				
24 Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	,714				
31 Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	,660				
26 Confiar em si e respeitá-lo(a)	,653				
23 Fornecer feedback sobre o seu desempenho	,643				
25 Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	,642				
35 Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa	,620				
33 Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	,589				
36 Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	,577				
34 Clarificar os objectivos e as responsabilidades ...	,545				
<b>Quebra de Obrigações Organizacionais de Remuneração</b>					
11 Remunerar ... de acordo com os valores...no sector		,778			
14 Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho		,681			
10 Remunerar de acordo com a função que exerce		,678			
13 Proporcionar incentivos (...) consoante o seu desempenho		,649			
21 Cumprir integralmente o contrato formal de emprego		,599			
12 Informar... sobre os critérios para atribuição dos incentivos (...)		,562			
19 Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer		,539			
15 Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores ...		,536			
37 Fornecer os recursos humanos e materiais adequados ...		,493*			
<b>Quebra de Obrigações Organizacionais de Formação</b>					
1 Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho			,787		
2 Providenciar atempadamente a formação necessária ...			,778		
5 Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento ...			,770		
4 Realizar acções de formação...			,768		
6 Realizar acções de formação que possibilitem ... expectativas			,730		
3 Disponibilizar conhecimentos e competências necessários ...			,717		
<b>Quebra de Obrigações Organizacionais Contratuais</b>					
17 Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações ...				,770	
16 Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ...				,756	
18 Cumprir o contrato formal de emprego se deixar... a empresa				,744	
<b>Quebra de Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira</b>					
8 Clarificar a via para a promoção da sua carreira ...					,762
9 Clarificar a via para aceder a novas funções ...					,738
7 Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções ...					,572
<b>Eigenvalue</b>	<b>16,40</b>	<b>2,41</b>	<b>2,07</b>	<b>1,68</b>	<b>1,39</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>21,74</b>	<b>13,80</b>	<b>13,46</b>	<b>7,85</b>	<b>6,20</b>
<b>Alpha</b>	<b>,95</b>	<b>,88</b>	<b>,92</b>	<b>,81</b>	<b>,89</b>

**Quadro 4.6. – Resultados da Análise Factorial para a Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais**

\* Apesar do *loading* não ser  $\geq$  a 0,50, este item foi considerado, pois reflecte o sentido global do factor

Foram, então, efectuados os mesmos procedimentos de factorização anteriores que revelaram, inicialmente, uma solução factorial de sete dimensões explicativas de 69% da variância. Dado que para efeitos de comparação facilitaria obter uma solução idêntica à da percepção das obrigações organizacionais foram solicitados cinco factores para a percepção de incumprimento. Este procedimento revelou conteúdos e factores comparáveis, e consistentes, pelo que foi a solução adoptada.

As cinco dimensões de **Quebra das Obrigações Organizacionais** (ver Quadro 4.6.) que explicam 63% da variância e que revelaram consistências internas boas foram, à semelhança das Obrigações Organizacionais, denominadas de **Ambiente e Condições de Trabalho** ( $\alpha = 0,949$ ); **Remuneração** ( $\alpha = 0,875$ ); **Formação** ( $\alpha = 0,924$ ); **Contratuais** ( $\alpha = 0,807$ ), e **Gestão de Carreira** ( $\alpha = 0,890$ ), pois reflectem o mesmo tipo de conteúdos.

**Obrigações Individuais do Contrato Psicológico.** Os itens referentes a estas obrigações foram retirados dos trabalhos de Rousseau (1990a), Herriot, Manning e Kidd (1997), Castanheira e Caetano (1999) e Westwood, Sparrow e Leung (2001). Reflectem conteúdos relativos a ambiente e condições de trabalho, desempenho, formação e carreira, bem como lealdade à organização. Após pré-teste, 26 afirmações permaneceram, solicitando-se aos participantes o grau de concordância (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”) face aos *“compromissos assumidos ao longo do tempo por si, ..., para além do que foi estabelecido no contrato formal de emprego”*. Esta escala reflecte a perspectiva que o próprio indivíduo tem sobre o que considera que prometeu à sua organização empregadora.

O Quadro 4 do Anexo II descreve as médias e os desvios padrão da percepção de obrigações individuais. Nesse quadro verifica-se que as obrigações apresentadas são globalmente percebidas como tendo sido prometidas à organização empregadora.

A análise de componentes principais efectuada revelou seis dimensões de conteúdos com boa consistência interna ( ver Quadro 4.7.) e que explicam, no seu conjunto, 71% da variância.

Escala e Itens	Loadings					
	1	2	3	4	5	6
<b>Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional</b>						
21 Respeitar as regras da empresa	,834					
22 Ser leal à empresa	,808					
20 Ter comportamento ... de acordo c/ padrões da empresa	,796					
25 Ser honesto na sua relação com a empresa	,784					
19 Proteger informação confidencial	,702					
26 Ter em consideração os interesses ... da empresa	,626					
<b>Obrigações Individuais de Competência na Função</b>						
11 Aceitar mais responsabilidades, se solicitado		,778				
12 Sugerir formas de melhorar o desempenho		,723				
9 Estar actualizado na sua área de trabalho		,723				
10 Procurar ter um desempenho acima da média		,718				
13 Desempenhar funções de acordo c/ objectivos da empresa		,703				
18 Adquirir conhecimentos/competências ...		,631				
<b>Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas</b>						
3 Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas			,844			
2 Ajudar à criação de um bom clima de trabalho			,843			
4 Ser honesto na relação c/ os seus colegas			,774			
1 Ajudar os seus colegas de trabalho			,738			
<b>Obrigações Individuais de Desenvolvimento</b>						
16 Procurar o desenvolvimento da sua carreira ...				,835		
17 Procurar conhecimentos/competências ...				,793		
14 Procurar adquirir conhecimentos/competências...				,745		
15 Procurar o desenvolvimento ..., dentro da empresa				,576		
<b>Obrigações Individuais de Disponibilidade</b>						
8 Aceitar algumas alterações no horário de trabalho					,794	
7 Aceitar uma proposta de transferência ...					,776	
6 Disponibilizar-se para viajar, se necessário					,732	
5 Disponibilizar-se para trabalhar horas extra ...					,591	
<b>Obrigações Individuais de Permanência na Organização</b>						
24 Não procurar activamente outro emprego						,871
23 Permanecer, a longo-prazo, na empresa						,850
<b>Eigenvalue</b>	<b>9,26</b>	<b>2,76</b>	<b>2,03</b>	<b>1,71</b>	<b>1,46</b>	<b>1,13</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>15,63</b>	<b>14,90</b>	<b>12,08</b>	<b>11,68</b>	<b>9,42</b>	<b>6,85</b>
<b>Alpha</b>	<b>,88</b>	<b>,91</b>	<b>,88</b>	<b>,86</b>	<b>,76</b>	<b>,78</b>

Quadro 4.7. – Resultados da Análise Factorial para a Percepção das Obrigações Individuais

Face à empresa, os indivíduos desta amostra percebem como **Obrigações Individuais**, i.e. obrigações deles face à sua organização empregadora, as de **Lealdade Organizacional** ( $\alpha = 0,883$ ) – compromissos que reflectem, por parte do colaborador, respeito e aceitação das regras e valores do seu empregador; **Competência na Função** ( $\alpha = 0,914$ ) – obrigações de ter/melhorar o desempenho individual para atingir os objectivos organizacionais; **Relacionamento com os Colegas** ( $\alpha = 0,879$ ) – compromisso de ter e assegurar um relacionamento saudável com os colegas de trabalho; **Desenvolvimento** ( $\alpha =$

0,865) – procura de conhecimentos e competências que permitam o desenvolvimento da carreira e um melhor desempenho; **Disponibilidade** ( $\alpha = 0,763$ ) – disponibilidade do indivíduo em aceitar mudanças no seu trabalho (horários, deslocações...); e **Permanência na Organização** ( $\alpha = 0,782$ ) – obrigações de permanência a longo prazo na organização actual.

***Quebra das Obrigações Individuais do Contrato Psicológico.*** Os trabalhos de Coyle-Shapiro e colegas (Coyle-Shapiro e Kessler, 2002b; Coyle-Shapiro e Neuman, 2004) revelaram a importância de considerar a percepção de quebra das obrigações dos colaboradores face ao seu empregador.

Assim, usando a mesma lógica relativa à investigação da percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais, solicitou-se aos participantes que indicassem, para cada um dos mesmos itens referentes às Obrigações Individuais, o grau de cumprimento (1 – “nunca cumpro” a 5 – “cumpro sempre”) que percepcionavam relativamente aos seus compromissos para com a organização empregadora. Também aqui os valores da pontuação dos itens foram recodificados no sentido inverso.

No Quadro 5 do Anexo II estão descritas as médias e os desvios padrão referentes à percepção de quebra das obrigações individuais. Da análise do quadro ressalta, como seria de esperar, uma relativa menor percepção de quebra das obrigações individuais. Mesmo assim, as percebidas como mais cumpridas referem-se a itens relacionados com a lealdade organizacional. As menos cumpridas reflectem obrigações de desenvolvimento de carreira e de disponibilidade.

Do procedimento de redução de factores surgiram as mesmas seis dimensões das Obrigações Individuais, agora reflectindo a percepção da sua **Quebra: Lealdade Organizacional** ( $\alpha = 0,874$ ); **Competência na Função** ( $\alpha = 0,844$ ); **Desenvolvimento** ( $\alpha = 0,821$ ); **Relacionamento com Colegas** ( $\alpha = 0,831$ ); **Disponibilidade** ( $\alpha = 0,664$ ) e, também, **Permanência na Organização** ( $\alpha = 0,720$ ). Estes factores explicam 64% da variância encontrada nos resultados (Quadro 4.8.).

Escala e Itens	Loadings					
	1	2	3	4	5	6
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Lealdade Organizacional</b>						
21 Respeitar as regras da empresa	,851					
22 Ser leal à empresa	,774					
25 Ser honesto na sua relação com a empresa	,741					
19 Proteger informação confidencial	,734					
20 Ter comportamento ...de acordo c/ padrões da empresa	,722					
26 Ter em consideração os interesses ... da empresa	,537					
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Competência na Função</b>						
10 Procurar ter um desempenho acima da média		,783				
13 Desempenhar funções de acordo c/ object. empresa		,700				
12 Sugerir formas de melhorar o desempenho		,693				
11 Aceitar mais responsabilidades, se solicitado		,638				
9 Estar actualizado na sua área de trabalho		,523				
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Desenvolvimento</b>						
17 Procurar conhecimentos/competências ...			,815			
16 Procurar o desenvolvimento... fora da empresa			,805			
14 Procurar adquirir conhecimentos ... para melhorar ...			,694			
18 Adquirir conhecimentos... para melhorar ...trabalho			,591			
15 Procurar o desenvolvimento ..., dentro da empresa			,445*			
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Relacionamento c/ Colegas</b>						
2 Ajudar à criação de um bom clima de trabalho				,814		
3 Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas				,809		
1 Ajudar os seus colegas de trabalho				,765		
4 Ser honesto na relação c/ os seus colegas				,755		
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Disponibilidade</b>						
7 Aceitar uma proposta de transferência ...					,833	
8 Aceitar algumas alterações no horário de trabalho					,823	
5 Disponibilizar-se para trabalhar horas extra ...					,421*	
6 Disponibilizar-se para viajar, se necessário					,406*	
<b>Quebra de Obrigações Indiv. Permanência na Organização</b>						
23 Permanecer, a longo-prazo, na empresa						,852
24 Não procurar activamente outro emprego						,825
<b>Eigenvalue</b>	<b>8,41</b>	<b>2,26</b>	<b>2,03</b>	<b>1,49</b>	<b>1,32</b>	<b>1,12</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>14,97</b>	<b>13,08</b>	<b>11,07</b>	<b>11,06</b>	<b>7,51</b>	<b>6,26</b>
<b>Alpha</b>	<b>,87</b>	<b>,84</b>	<b>,82</b>	<b>,83</b>	<b>,66</b>	<b>,72</b>

Quadro 4.8. – Resultados da Análise Factorial para a Percepção de Quebra das Obrigações Individuais

**Adaptabilidade.** Para avaliar o grau de facilidade com que os indivíduos se adaptam a mudanças foram usados os três itens indicados no trabalho apresentado por Gould (1979). Esta medida pode revelar-se importante uma vez que, num cenário actual de alterações contínuas nas organizações e da influência que tais mudanças podem ter na relação entre

\* Apesar do *loading* não ser  $\geq$  a 0,50, este item foi considerado por reflectir a ideia global transmitida pelo factor do factor. Iguamente a análise de consistência interna revelou não haver prejuízo para a inclusão do item.

empregador e empregado, pode ajudar a explicar quer a percepção dos conteúdos, quer de quebra do contrato psicológico.

A análise factorial evidenciou um factor com poder explicativo de 51,7%, mas com uma consistência interna fraca –  $\alpha = 0,527$  (Quadro 4.9.). Dado que a consistência interna não se revelou adequada, as análises posteriores foram efectuadas utilizando apenas o item “*Adapto-me facilmente a mudanças no meu trabalho*”. Este procedimento está de acordo com a ideia expressa em Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), onde a variável com o maior *loading* na matriz factorial pode ser representativa da dimensão, desde que descreva adequadamente o conceito teórico que pretende caracterizar.

Escala e Itens	Loadings
<b>Adaptabilidade</b>	
Adapto-me facilmente a mudanças no meu trabalho	,807
Não gosto de ter de me adaptar a condições de trabalho novas e sempre a mudar (recodificado)	,706
Eu gosto de tentar coisas novas e diferentes no meu trabalho	,633
<b>Eigenvalue</b>	<b>1,55</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>51,7</b>
<b>Alpha</b>	<b>,53</b>

Quadro 4.9. – Resultados da Análise Factorial para a Adaptabilidade

**Empenhamento na Carreira.** O grau de envolvimento dos participantes na sua carreira foi avaliado a partir da adaptação da escala usada por Blau (1985). Após o pré-teste, apenas um dos itens foi retirado. Nesta amostra foi, então, pedido que indicassem o grau de concordância (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”) para cada uma das afirmações, tendo em conta que elas espelhariam a forma como encarariam a carreira.

Escala e Itens	Loadings
<b>Empenhamento na Carreira</b>	
5 Gosto demasiado da actividade bancária para a deixar	,852
2 Definitivamente quero uma carreira no sector bancário	,803
7 Estou desapontado(a) por ter entrado no sector bancário (recodificado)	,776
1 Se pudesse ir trabalhar para um sector diferente do bancário. .... mudava (recodificado)	,767
4 Mesmo que tivesse outras fontes de rendimento .... ainda assim continuaria no sector bancário	,758
3 Se pudesse fazer tudo de novo. ... não escolheria trabalhar no sector bancário (recodificado)	,725
6 Uma carreira no sector bancário é a carreira ideal para um trabalhador	,684
<b>Eigenvalue</b>	<b>4,13</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>59</b>
<b>Alpha</b>	<b>,88</b>

Quadro 4.10. – Resultados da Análise Factorial para o Empenhamento na Carreira

A análise factorial de componentes principais revelou um único factor (ver Quadro 4.10), tal como no trabalho original, com uma consistência interna de  $\alpha = 0,883$ , e que explica uma variância nos resultados de 59%.

**Ambição.** Para medir esta característica foi utilizado um único item (“*desejo progredir para níveis mais altos no meu trabalho*”), retirado do trabalho de Nabi (1999). Rousseau (1990a) utilizou a noção de carreirismo como a expectativa individual de vir a mudar de empregador várias vezes ao longo do percurso profissional, sendo que esta variável, nesse estudo, se associou negativamente a um contrato psicológico relacional e positivamente a um contrato psicológico transaccional.

**Locus de Controlo.** Para medir o grau de controlo dos indivíduos face aos resultados dos acontecimentos, foram usados os itens de uma escala adaptada de Rotter, apresentada em Robbins (1996). Após a realização do pré-teste, os 20 itens originalmente utilizados foram reduzidos a 12. Aos participantes desta amostra foi pedido que manifestassem o seu grau de concordância (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”) para cada uma das afirmações, tendo em conta a sua forma habitual de agir ou sentir.

Da análise de componentes principais solicitada, surgiram cinco factores que explicaram em conjunto uma variância de 60,8%. Contudo, na análise de consistência interna apenas dois factores se revelaram com aceitáveis (ver Quadro 4.11.): o *locus* de controlo interno ( $\alpha = 0,631$ ) e o *locus* de controlo externo ( $\alpha = 0,640$ ). Estes dois factores em conjunto explicam 29% da variância encontrada.

Escala e Itens	Loadings	
	1	2
<b>Locus Controlo Interno</b>		
9 As classificações...são resultado do meu esforço,...	,802	-,024
5 Noto uma relação ... entre o esforço ... e as classificações ...	,774	,011
<b>Locus Controlo Externo</b>		
15 É apenas desejo acreditar que ... se pode influenciar...	-,060	,820
14 Tenho pouca influência na forma como pessoas se comportam	-,032	,801
<b>Eigenvalue</b>	<b>2,13</b>	<b>1,76</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>14,65</b>	<b>14,32</b>
<b>Alpha</b>	<b>,63</b>	<b>,64</b>

Quadro 4.11. – Resultados da Análise Factorial para o *Locus* de Controlo

**Valores Individuais de Trabalho.** Para conhecer quais os valores face ao trabalho desta amostra foram utilizadas as afirmações relatadas no trabalho de Oliver (1990). Dos 21 itens originalmente usados, foi eliminado apenas um no pré-teste. Solicitou-se, então, ao conjunto de participantes na amostra que assinalassem a importância (1 – “nada importante” a 5 – “muito importante”) dada ao conjunto de afirmações apresentadas que representavam influências possíveis no trabalho.

Do procedimento de agregação em factores efectuado resultaram cinco, que explicaram 59,5% da variância. Contudo, uma solução de quatro factores revelou melhores consistências internas e factores mais compreensíveis, explicando 54% da variância nos resultados (Quadro 4.12.).

Escala e Itens	Loadings			
	1	2	3	4
<b>Valores de Tarefa/Conteúdo do Trabalho</b>				
1 Poder usar as minhas capacidades	,737			
4 Ter um trabalho interessante	,717			
2 Ter um ambiente físico agradável	,681			
6 Ter boas condições de trabalho	,616			
8 Ter controlo sobre o meu trabalho	,580			
7 Poder realizar tarefas completas	,511			
<b>Valores Participativos</b>				
11 Ter um produto/serviço que valha a pena		,779		
12 Não haver separações do tipo “nós”/“eles”		,730		
10 Ter influência nos assuntos da empresa		,664		
13 Existir um controlo democrático		,628		
20 Trabalhar para benefício mútuo		,544		
<b>Valores Extra-Laborais</b>				
3 Não colidir demasiado com a minha vida extra-laboral			,698	
15 Não condicionar/limitar muito as minhas férias			,672	
14 Ter horas de trabalho razoáveis			,618	
<b>Valores Instrumentais/Extrínsecos</b>				
18 Ter boas perspectivas de carreira				,780
16 Usufruir de um bom salário				,689
19 Ter segurança de emprego				,504
9 Existir uma distribuição justa dos benefícios				,443*
<b>Eigenvalue</b>	<b>6,35</b>	<b>1,75</b>	<b>1,60</b>	<b>1,12</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>15,22</b>	<b>15,09</b>	<b>12,15</b>	<b>11,59</b>
<b>Alpha</b>	<b>,79</b>	<b>,79</b>	<b>,64</b>	<b>,79</b>

**Quadro 4.12. – Resultados da Análise Factorial para os Valores Individuais de Trabalho**

\* Apesar do *loading* não ser  $\geq 0,50$ , este item foi considerado por reflectir a ideia global transmitida pelo factor do factor. Igualmente a análise de consistência interna revelou não haver prejuízo para a inclusão do item.

O primeiro factor revelou conteúdos associados ao uso das capacidades dos indivíduos, à natureza do trabalho e das tarefas, tendo sido denominado **Valores Individuais de Tarefa/Conteúdo do Trabalho** ( $\alpha = 0,786$ ). A segunda dimensão parece evidenciar valores associados à possibilidade de maior ou menor participação e espírito de equipa – **Valores Individuais Participativos** ( $\alpha = 0,790$ ). A penúltima dimensão – **Valores Individuais Extra-Laborais** ( $\alpha = 0,644$ ) – parece revelar valores associados a questões extra-laborais e, finalmente, o último factor indicia uma perspectiva instrumental do trabalho valorizando-se o salário, benefícios, segurança de emprego – **Valores Instrumentais/Extrínsecos** ( $\alpha = 0,794$ ).

**Valores Organizacionais.** Para medir a percepção dos participantes sobre os valores da sua organização empregadora foi utilizado o instrumento de medida descrito no trabalho de Vala e colaboradores (1995).

Escala e Itens	Loadings	
	1	2
<b>Valores Participativos</b>		
9 Ter iniciativa	,821	
3 Ser competente	,820	
13 Realização pessoal e profissional	,816	
10 Ser activo e interveniente	,803	
4 Ter opinião e fazer propostas	,794	
1 Trabalho em equipa	,716	
7 Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas	,706	
15 Competência técnica	,676	
2 Desenvolvimento tecnológico e inovação	,487*	
<b>Valores Burocráticos</b>		
12 Riscos calculados		,782
14 Estabelecimento de procedimentos e normas		,676
6 Ter respeito pelas chefias		,591
11 Cumprir os deveres do dia-a-dia		,588
5 Atenção às necessidades do mercado		,494*
<b>Eigenvalue</b>	<b>6,70</b>	<b>1,35</b>
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	<b>35,63</b>	<b>17,22</b>
<b>Alpha</b>	<b>,92</b>	<b>,71</b>

Quadro 4.13. – Resultados da Análise Factorial para os Valores Organizacionais

Assim, solicitou-se a opinião aos participantes da amostra sobre a importância que a empresa daria ao conjunto de valores apresentados (1 – “nada importante” a 5 – “muito

\* Apesar do *loading* não ser  $\geq 0,50$ , este item foi considerado, pelo facto de ter um valor próximo e ser um item que reflecte o sentido global do factor

importante”). A análise factorial evidenciou a formação de três factores referentes aos valores da organização empregadora, percebidos pelos indivíduos e que, no total, apresentaram uma variância explicativa de 61%. Dado que um desses factores apresentava apenas um item (“*ser antigo na empresa*”, com *loading* de 0,841), foram considerados para análise apenas dois factores.

As duas dimensões resultantes apresentaram-se como significativamente consistentes, retratando **Valores Organizacionais Participativos** ( $\alpha = 0,919$ ), onde imperam conteúdos que realçam iniciativa, participação e competência, e **Valores Organizacionais Burocráticos** ( $\alpha = 0,709$ ), onde se agregam itens associados a regras, normas e respeito pelas hierarquias, ou seja, valores relativamente tradicionais (Quadro 4.13.).

Os dois factores em conjunto explicam 53% da variância dos resultados.

**Práticas Organizacionais de Gestão de Carreira.** No sentido de conhecer o tipo de práticas usadas pelas organizações empregadoras, foi adaptada uma lista apresentada no trabalho de Baruch (1999), onde se solicitou aos participantes que indicassem a existência, ou não, de cada uma das práticas apresentadas, na organização onde trabalhavam.

Itens	Não %	Sim %
1 Tem conhecimento ... objectivos da sua empresa para os próximos anos?	31,4	68,6
2 Tem conhecimento ... objectivos do seu departamento/balcão?	15,3	84,7
3 Na sua empresa existe um sistema estruturado ...progressão de carreira ...?	61,0	39,0
4.1 informação sobre vagas na empresa ou noutras do grupo a que pertence	54,2	45,8
4.2 formação como parte integrante para o desenvolvimento da carreira	33,6	66,4
4.3 aconselhamento de carreira	76,3	23,7
4.4 rotação de funções	40,8	59,2
4.5 programas de preparação para a reforma	90,0	10,0
4.6 planeamento da sucessão de gestores	79,0	21,0
4.7 existência de mentor/tutor	74,9	25,1
4.8 avaliação de desempenho pelos colegas	71,7	28,3
4.9 avaliação de desempenho pelas chefias	7,6	92,4
4.10 manual sobre as possibilidades de carreira existentes	84,3	15,7
4.11 workshops sobre questões relacionadas com a carreira	86,0	14,0
4.12 acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos ...	53,2	46,8

**Quadro 4.14. – Percentagem de Práticas Organizacionais de Gestão de Carreira**

Da análise das percentagens de resposta (Quadro 4.14.), verifica-se que a maior parte da amostra tem conhecimento de quais são os objectivos da sua empresa (69%), mas

sobretudo é mais significativo o número de indivíduos com conhecimento dos objectivos do departamento/balcão (85%). As práticas de gestão de carreira que parecem **não existir** significativamente nas empresas dos indivíduos desta amostra são as relativas a um sistema estruturado de progressão de carreira (61%), aconselhamento de carreira (76%), programas de preparação para a reforma (90%), planeamento da sucessão de gestores (79%), mentoria/tutoria (75%), avaliação de desempenho pelos colegas (72%), manual com as possibilidades de carreira (84%) e workshops sobre temas ligados à carreira (86%).

Por outro lado, as práticas que parecem **existir** de modo significativo nas organizações destes colaboradores são a formação (66%) e a avaliação de desempenho por parte das chefias (92%). A percepção desta amostra parece indiciar práticas organizacionais de gestão de carreira muito tradicionais nas organizações empregadoras.

#### 4.4. Teste de Hipóteses

Para teste das hipóteses formuladas no capítulo anterior foi usada a análise pelo modelo de regressão linear múltipla, dado que se pretende verificar a influência de um conjunto de variáveis (independentes), em cada uma das variáveis dependentes. O método de estimação usado foi pelo procedimento *stepwise*, que permite examinar a contribuição de cada variável independente no modelo de regressão (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998).

Para verificar a inexistência de multicolinearidade, o valor de VIF (*variance inflation factor*) foi analisado para cada uma das variáveis independentes. De acordo com Pestana e Gageiro (2003), o valor normalmente considerado como o limite acima do qual existe multicolinearidade é 10. Nos modelos em análise não se detectou nenhum VIF superior a 10, indicando a ausência de multicolinearidade.

Assim, efectuaram-se várias regressões onde as variáveis individuais e organizacionais entraram como variáveis independentes para a percepção das obrigações organizacionais e individuais, e para a percepção de quebra das mesmas.

Igualmente foi usado o mesmo método para verificar a influência do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISE de RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados obtidos nos procedimentos estatísticos, com vista a proceder ao teste das hipóteses formuladas no capítulo 3.

O capítulo inicia-se com a análise dos resultados respeitantes à influência do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira, seguindo-se a análise dos determinantes dos conteúdos do contrato psicológico e da percepção de quebra do mesmo.

### **5.1. Contrato Psicológico como Determinante dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Esta secção procura testar a hipótese fundamental – hipótese 1, sobre os possíveis efeitos do conteúdo e da percepção de quebra do contrato psicológico na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira.

Foram, aqui, utilizados modelos de regressão linear múltipla *stepwise*, em que cada conjunto de comportamentos individuais de gestão de carreira foi regredido nas diferentes obrigações individuais e organizacionais, para testar a hipótese 1a), e na quebra das mesmas obrigações para testar a hipótese 1b).

#### **5.1.1. Conteúdos do Contrato Psicológico como Determinantes dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

O primeiro modelo de regressão refere-se à variável dependente da utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira no seu conjunto, onde foi imposto um único factor ( $\alpha = 0,889$ ) referente a todos os itens que constituíram a escala dos comportamentos individuais de gestão de carreira. Este factor foi regredido nos diversos tipos de obrigações individuais e organizacionais constituintes do contrato psicológico.

O modelo (Quadro 5.1.) explica 21% da variância dos resultados, demonstrando que a utilização do conjunto dos comportamentos individuais de gestão de carreira se deve à percepção da existência de obrigações individuais de competência na função ( $\beta = 0,462$ ;  $p < 0,01$ ) e de lealdade organizacional ( $\beta = 0,158$ ;  $p < 0,05$ ), e a uma menor percepção da

existência de obrigações individuais de relacionamento com colegas ( $\beta = -0,209$ ;  $p < 0,05$ ). Isto é, os indivíduos que percebem como tendo obrigações para com a organização empregadora relativas ao seu próprio desempenho, que percebem menos obrigações de criar um bom clima de trabalho com os colegas e que consideram ter obrigações de lealdade para com a sua organização, são aqueles que parecem usar mais, no seu conjunto, os comportamentos individuais de gestão de carreira.

<b>Modelo Explicativo da Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira (Conteúdos do Contrato Psicológico)</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
Obrigações Individuais de Competência na Função	,421	,177	,173	,421	< 0,01
Obrigações Individuais de Competência na Função	,448	,201	,193	,527	< 0,01
Obrigações Individuais Relacionamento com Colegas				-,188	< 0,05
Obrigações Individuais de Competência na Função				,462	< 0,01
Obrigações Individuais Relacionamento com Colegas	,469	,220	<b>,207</b>	-,209	< 0,05
Obrigações Individuais Lealdade Organizacional				,158	< 0,05

**Quadro 5.1. – Modelo Explicativo da Determinação dos Conteúdos do Contrato Psicológico na Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Analisando os resultados das correlações evidenciadas no Quadro 5.3., também se verificam as correlações significativas das obrigações individuais com a utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira. Exceptuando as obrigações individuais de permanência, todas as outras se correlacionam, e positivamente.

O mesmo método foi utilizado para cada tipo de comportamentos individuais de gestão de carreira. Os resultados das regressões podem ser observados no quadro 5.2.

Assim, verifica-se que a utilização de comportamentos relativos à procura do **desenvolvimento de competências e oportunidades** está dependente da existência de obrigações individuais de lealdade organizacional ( $\beta = 0,289$ ;  $p < 0,01$ ) e de competência na função ( $\beta = 0,403$ ;  $p < 0,01$ ), e a uma menor presença de obrigações individuais de relacionamento com os colegas ( $\beta = -0,318$ ;  $p < 0,01$ ). Este modelo explica 23% da variância dos resultados. No Quadro 5.3. as correlações entre estes tipo de comportamentos e as obrigações individuais revelam, também, correlações significativas com as obrigações individuais de disponibilidade e desenvolvimento. Curiosamente, não surge neste quadro uma correlação com as obrigações de relacionamento com os colegas, que aparece no modelo de regressão.

<b>Modelos Explicativos da Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira (Conteúdos Contrato Psicológico)</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
<b>Networking</b>					
Obrigações Individuais de Competência na Função	,200	,040	,035	,200	< 0,05
Obrigações Individuais de Competência na Função	,247	,061	<b>,051</b>	,302	< 0,01
Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas				-,177	< 0,05
<b>Auto-Nomeação</b>					
Obrigações Individuais de Competência na Função	,290	,084	<b>,079</b>	,290	< 0,01
<b>Desenvolvimento Competências/Oportunidades</b>					
Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional	,366	,134	,129	,366	< 0,01
Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional	,421	,177	,169	,253	< 0,01
Obrigações Individuais de Competência na Função				,237	< 0,05
Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional				,289	< 0,01
Obrigações Individuais de Competência na Função	,494	,244	<b>,232</b>	,403	< 0,01
Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas				-,318	< 0,01
<b>Envolvimento no Trabalho</b>					
Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional	,231	,053	,048	,231	< 0,01
Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional	,299	,089	,080	,291	< 0,01
Obrigações Individuais de Permanência na Organização				-,199	< 0,05
Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional				,257	< 0,01
Obrigações Individuais de Permanência na Organização	,344	,119	,105	-,258	< 0,01
Obrigações Individuais de Desenvolvimento				,188	< 0,05
Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional				,269	< 0,01
Obrigações Individuais de Permanência na Organização	,390	,152	<b>,135</b>	-,239	< 0,01
Obrigações Individuais de Desenvolvimento				,227	< 0,05
Obrigações Organizacionais Contratuais				-,192	< 0,05
<b>Insinuação</b>					
Obrigações Individuais de Competência na Função	,214	,046	<b>,041</b>	,214	< 0,05
<b>Mentoria</b>					
Obrigações Individuais de Competência na Função	,434	,188	,184	,434	< 0,01
Obrigações Individuais de Competência na Função	,474	,225	<b>,217</b>	,272	< 0,01
Obrigações Individuais de Desenvolvimento				,250	< 0,05

**Quadro 5.2. – Modelos Explicativos da Determinação dos Conteúdos do Contrato Psicológico na Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Relativamente ao uso de comportamentos que denotem *envolvimento no trabalho* o modelo surgido, que explica 14% da variância dos resultados, dá conta da influência da presença de obrigações individuais de lealdade organizacional ( $\beta = 0,269$ ;  $p < 0,01$ ) e de desenvolvimento ( $\beta = 0,227$ ;  $p < 0,05$ ). Por sua vez, a presença de obrigações individuais de permanência ( $\beta = -0,239$ ;  $p < 0,01$ ) e organizacionais contratuais ( $\beta = -0,192$ ;  $p < 0,05$ ) parece diminuir a utilização deste tipo de comportamentos.

Assim, indivíduos que têm obrigações de lealdade para com a sua organização empregadora, de cuidar e desenvolver a sua própria carreira, mas que não se sintam obrigados a permanecer na organização, nem percebem obrigações da organização

relativas a aspectos mais formais do seu contrato de emprego, parecem ser os que exibem mais comportamentos de envolvimento no trabalho.

O quadro da análise bivariada também evidencia a primazia da associação das obrigações individuais com este tipo de comportamentos, não evidenciando, no entanto, correlação significativa com as obrigações de permanência (Quadro 5.3.).

Finalmente, a utilização de comportamentos de *mentoria* parece estar dependente da existência de obrigações individuais de competência na função ( $\beta = 0,272$ ;  $p < 0,01$ ) e de desenvolvimento ( $\beta = 0,250$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo explica 22% da variância dos resultados e assinala que indivíduos pedem mais aconselhamento quando consideram ser obrigados a serem competentes e a desenvolverem a sua carreira.

Analisando as correlações (Quadro 5.3.), a mentoria surge positivamente associada, ao nível de significância de  $p < 0,01$ , às obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho ( $r = 0,263$ ) e de formação ( $r = 0,180$ ). Igualmente se correlaciona, com excepção das obrigações de permanência, com todas as obrigações individuais consideradas.

	Geral	NetW	Auto Nomeação	Desenv. Comp/Oport	Envolv. Trabalho	Insin.	Mentoria
<b>Obrigações Organizacionais</b>	,120	,036	,145(*)	-,006	-,014	,082	,223(**)
Ambiente/Cond. Trabalho	,122	,029	,162(*)	-,016	,011	,037	,263(**)
Formação	,165(*)	,091	,185(**)	,103	,010	,036	,180(**)
Remuneração	,005	,001	,015	-,043	-,053	-,075	,102
Gestão Carreira	,112	,126	,155(*)	,011	-,002	,002	,098
Contratuais	,017	-,030	,085	-,018	-,135(*)	-,045	,128
<b>Obrigações Individuais</b>	,420(**)	,232(**)	,276(**)	,351(**)	,241(**)	,212(**)	,438(**)
Lealdade Organizacional	,300(**)	,160(*)	,177(**)	,335(**)	,246(**)	,112	,175(**)
Competência Função	,435(**)	,237(**)	,283(**)	,367(**)	,226(**)	,213(**)	,441(**)
Relacionamento Colegas	,142(*)	,042	,132(*)	,046	,093	,067	,260(**)
Desenvolvimento	,352(**)	,214(**)	,198(**)	,258(**)	,183(**)	,179(**)	,434(**)
Disponibilidade	,289(**)	,173(**)	,219(**)	,255(**)	,191(**)	,113	,216(**)
Permanência Organização	,116	,082	,144(*)	,053	-,038	,103	,119

**Quadro 5.3. – Correlações entre Conteúdos do Contrato Psicológico e a Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Da análise dos modelos indicados no Quadro 5.2. conclui-se a importância das obrigações individuais na determinação do uso dos vários comportamentos individuais de gestão de carreira. Igualmente se percebe que a utilização de cada tipo de comportamentos individuais de gestão de carreira é determinada por um conjunto específico de obrigações

do contrato psicológico, se bem que apenas os modelos relativos às variáveis dependentes de desenvolvimento de competências, envolvimento no trabalho e mentoria pareçam expressivos (e por isso foram objecto de análise mais detalhada). Assim, no seu conjunto os dados permitem a confirmação da hipótese 1a), que postula que diferentes obrigações do contrato psicológico determinam a utilização de diferentes comportamentos individuais de gestão de carreira.

### 5.1.2. Quebra do Contrato Psicológico como Determinante dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira

Relativamente ao papel da percepção de quebra do contrato psicológico na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira, os resultados das regressões efectuadas encontram-se indicadas nos Quadros 5.4. e 5.5.

Modelo Explicativo da Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira (Quebra do Contrato Psicológico)	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	,396	,157	,153	-,396	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	,467	,218	,210	-,332	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente/Condições Trabalho				-,255	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função				-,328	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente/Condições Trabalho	,491	,242	,229	-,398	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Remuneração				,208	< 0,05
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função				-,337	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente/Condições Trabalho				-,312	< 0,05
Quebra Obrigações Organizacionais de Remuneração	,509	,259	<b>,243</b>	,248	< 0,05
Quebra Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira				-,176	< 0,05

**Quadro 5.4. – Modelo Explicativo da Determinação da Percepção de Quebra do Contrato Psicológico na Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

No primeiro caso (Quadro 5.4.) procurou-se verificar a influência da percepção de quebra na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira no seu conjunto. Os resultados descrevem um modelo, que explica 24% da variância dos resultados, onde se demonstra uma associação negativa entre a percepção de quebra de obrigações individuais de competência ( $\beta = -0,377$ ;  $p < 0,01$ ), de obrigações organizacionais relacionadas com o ambiente e condições de trabalho ( $\beta = -0,312$ ;  $p < 0,05$ ), de obrigações organizacionais de gestão de carreira ( $\beta = -0,176$ ;  $p < 0,05$ ), juntamente com uma relação positiva com a

percepção de quebra de obrigações organizacionais face à remuneração ( $\beta = 0,248$ ;  $p < 0,05$ ) e a utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira.

Parece que as condições que a organização dá face ao ambiente de trabalho e à gestão que faz da carreira dos seus membros, bem como o bom desempenho do indivíduo permitem utilizar comportamentos individuais de gestão de carreira, sobretudo em situações onde se percebe que a organização falhou no cumprimento dos seus compromissos face à compensação.

Na análise bivariada (Quadro 5.6.), a correlação evidenciada no modelo de regressão relativa às obrigações organizacionais de remuneração não aparece.

Relativamente a cada tipo de comportamentos individuais de gestão de carreira os resultados dos procedimentos de análise de regressão podem ser vistos no Quadro 5.5.

A utilização de **Networking** parece ser determinada, por um modelo que explica 13% da variância dos resultados, pela percepção de quebra de obrigações individuais de desenvolvimento ( $\beta = -0,166$ ;  $p < 0,05$ ), de obrigações organizacionais de gestão de carreira ( $\beta = -0,269$ ;  $p < 0,01$ ), de obrigações organizacionais de remuneração ( $\beta = 0,196$ ;  $p < 0,05$ ) e de obrigações individuais de competência ( $\beta = -0,170$ ;  $p < 0,05$ ). Assim, a maior utilização deste tipo de comportamento implica a percepção de cumprimento de obrigações individuais de desenvolvimento e de competência na função e de obrigações organizacionais ligadas à gestão de carreira. Mas a quebra em obrigações organizacionais relativas à remuneração implica, igualmente, a maior utilização de *Networking*. Contudo, da análise do quadro de correlações (Quadro 5.6.) ressalta a não associação com as obrigações organizacionais de remuneração, apesar de expressa no modelo de regressão.

Já os comportamentos de **Auto-Nomeação**, parecem manifestar-se quando há percepção de cumprimento relativamente a obrigações organizacionais de ambiente/condições de trabalho ( $\beta = -0,337$ ;  $p < 0,01$ ) e a obrigações individuais de competência na função ( $\beta = -0,184$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo explica 17% da variância dos resultados e, tal como na utilização geral dos comportamentos e mesmo no uso de *networking*, sugere que a garantia de algumas condições organizacionais e a percepção de

um bom desempenho do próprio, permite uma maior utilização destes comportamentos individuais de gestão de carreira.

<b>Modelos Explicativos da Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira (Quebra do Contrato Psicológico)</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
<b>Networking</b>					
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento	,288	,083	,078	-,288	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento	,330	,109	,099	-,258	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira				-,164	< 0,05
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento				-,267	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira	,364	,132	,118	-,261	< 0,05
Quebra Obrigações Organizacionais de Remuneração				,182	< 0,05
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento				-,166	< 0,05
Quebra Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira	,388	,151	<b>,132</b>	-,269	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Remuneração				,196	< 0,05
Quebra de Obrigações Individuais de Competência na Função				-,170	< 0,05
<b>Auto-Nomeação</b>					
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente/Condições Trabalho	,381	,145	,141	-,381	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente/Condições Trabalho	,421	,177	<b>,168</b>	-,337	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função				-,184	< 0,05
<b>Desenvolvimento Competências/Oportunidades</b>					
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	,411	,169	,165	-,411	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	,439	,193	<b>,184</b>	-,297	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento				-,192	< 0,05
<b>Envolvimento no Trabalho</b>					
Quebra Obrigações Individuais de Disponibilidade	,271	,074	,069	-,271	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Disponibilidade	,318	,101	,092	-,311	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Permanência na Organização				,171	< 0,05
Quebra Obrigações Individuais de Disponibilidade				-,258	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Permanência na Organização	,366	,134	<b>,120</b>	,230	< 0,05
Quebra Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional				-,201	< 0,05
<b>Insinuação</b>					
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente/Condições Trabalho	,183	,033	<b>,028</b>	-,183	< 0,05
<b>Mentoria</b>					
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente/Condições Trabalho	,375	,141	,136	-,375	< 0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente/Condições Trabalho	,450	,202	<b>,194</b>	-,312	< 0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função				-,256	< 0,01

**Quadro 5.5. – Modelos Explicativos da Determinação da Percepção de Quebra do Contrato Psicológico na Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Segundo o modelo, que explica 18% da variância dos resultados, os comportamentos de **Desenvolvimento de Competências/Oportunidades** parecem manifestar-se quando não há percepção de quebra de obrigações individuais de competência ( $\beta = -0,297$ ;  $p < 0,01$ ) e de desenvolvimento ( $\beta = -0,192$ ;  $p < 0,05$ ). O quadro das correlações evidencia associações negativas com obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho ( $r = -0,214$ ;

$p < 0,01$ ) e de formação ( $r = -0,165$ ;  $p < 0,05$ ), e com obrigações individuais de lealdade organizacional ( $r = -0,282$ ;  $p < 0,01$ ) e de disponibilidade ( $r = -0,271$ ;  $p < 0,01$ ).

Comportamentos de **Envolvimento no Trabalho** evidenciam-se com maior probabilidade com a percepção de cumprimento de obrigações individuais de disponibilidade ( $\beta = -0,258$ ;  $p < 0,01$ ) e de lealdade organizacional ( $\beta = -0,201$ ;  $p < 0,05$ ) e com a percepção de menor cumprimento das de permanência organizacional ( $\beta = 0,230$ ;  $p < 0,05$ ). O modelo explica 12% da variância dos resultados, demonstrando a predominância da influência das obrigações individuais neste comportamento, também verificada na análise bivariada.

Com um modelo que explica 19% da variância dos resultados, os comportamentos de **Mentoria** parecem evidenciar-se quando há percepção de cumprimento de obrigações organizacionais relativas ao ambiente/condições de trabalho ( $\beta = -0,312$ ;  $p < 0,01$ ) e de obrigações individuais de competência na função ( $\beta = -0,256$ ;  $p < 0,01$ ). Este comportamento, com exceção das obrigações individuais de permanência na organização, associa-se negativamente a todas as outras obrigações (Quadro 5.6.).

	<b>Geral</b>	<b>NetW</b>	<b>Auto Nomeação</b>	<b>Desenv. Comp/Oport</b>	<b>Envolv. Trabalho</b>	<b>Insin.</b>	<b>Mentoria</b>
** $p < 0,01$							
* $p < 0,05$							
<b>Quebra Obr. Organizacionais</b>	-0,277(**)	-0,071	-0,349(**)	-0,155(*)	-0,085	-0,140(*)	-0,291(**)
Ambiente/Cond. Trabalho	-0,337(**)	-0,068	-0,387(**)	-0,214(**)	-0,150(*)	-0,182(**)	-0,349(**)
Remuneração	-0,099	0,033	-0,179(**)	-0,021	0,040	-0,117	-0,136(*)
Formação	-0,215(**)	-0,042	-0,265(**)	-0,165(*)	-0,050	-0,105	-0,206(**)
Contratuais	-0,144(*)	0,030	-0,190(**)	-0,121	-0,019	-0,015	-0,220(**)
Gestão Carreira	-0,223(**)	-0,133(*)	-0,221(**)	-0,125	-0,102	-0,091	-0,186(**)
<b>Quebra Obr. Individuais</b>	-0,429(**)	-0,285(**)	-0,266(**)	-0,411(**)	-0,230(**)	-0,154(*)	-0,364(**)
Lealdade Organizacional	-0,268(**)	-0,159(*)	-0,153(*)	-0,282(**)	-0,223(**)	-0,077	-0,166(*)
Competência Função	-0,411(**)	-0,278(**)	-0,268(**)	-0,407(**)	-0,168(*)	-0,171(**)	-0,326(**)
Desenvolvimento	-0,374(**)	-0,328(**)	-0,196(**)	-0,366(**)	-0,135(*)	-0,126	-0,295(**)
Relacionamento Colegas	-0,178(**)	-0,137(*)	-0,126	-0,128	-0,074	-0,045	-0,219(**)
Disponibilidade	-0,292(**)	-0,087	-0,247(**)	-0,271(**)	-0,285(**)	0,005	-0,278(**)
Permanência	-0,077	0,011	-0,102	-0,064	0,013	-0,033	-0,119

**Quadro 5.6. – Correlações entre Percepção de Quebra do Contrato Psicológico e a Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

No seu conjunto os dados permitem a confirmação da hipótese 1b), que estabelece que a quebra de diferentes obrigações do contrato psicológico determina a utilização de diferentes comportamentos individuais de gestão de carreira.

Os resultados evidenciam que tanto a quebra das obrigações individuais como das organizacionais podem explicar a utilização destes comportamentos, sendo que conjuntos diferentes de obrigações percebidas como não cumpridas influenciam diferentes comportamentos individuais de gestão de carreira. Por exemplo, há uma interacção entre a quebra de obrigações individuais e organizacionais para explicar o *networking* e a auto-nomeação, enquanto que o desenvolvimento de competências e oportunidades, e o envolvimento no trabalho são explicados sobretudo pela percepção de quebra de obrigações individuais. A utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira é influenciada efectivamente pela percepção de quebra do contrato psicológico.

## 5.2. Determinantes dos Conteúdos do Contrato Psicológico

Esta secção procura testar as **hipóteses 2 e 3** que, no seu conjunto, pressupõem que a influência de factores individuais e organizacionais na formação dos conteúdos do contrato psicológico varia de acordo com o tipo de obrigações do mesmo.

Para testar as hipóteses utilizaram-se vários modelos de regressão linear múltipla *stepwise* em que cada conjunto de obrigações individuais e cada conjunto de obrigações organizacionais (variáveis dependentes) foi regredido nas diversas variáveis independentes (individuais e organizacionais).

No que respeita às variáveis demográficas, a literatura aponta que a responsabilidade de chefia (Rousseau, 1990a; Millward e Hopkins, 1998) e a permanência na organização (Rousseau, 1990a; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Millward e Hopkins, 1998) poderão ser factores com influência significativa nos conteúdos do contrato psicológico. Também o tipo de contrato relativamente à sua longevidade surge como um indicador de influência no contrato psicológico (Millward e Hopkins, 1998; Millward e Brewerton, 1999; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001; McDonald e Makin, 2000; Coyle-Shapiro e Kessler, 2002a; Chambel e Castanheira, 2006). Contudo, dado que nesta amostra a maior parte dos indivíduos apresentaram contrato de emprego permanente, esta variável não foi considerada nos modelos de regressão. Considerou-se importante incluir nos modelos de regressão a área de actividade (comercial, financeira, etc. ...) e o local de trabalho (norte,

centro, sul), pois a probabilidade de uma determinada área de actividade ser mais ou menos central nas organizações pode influenciar a percepção de conteúdos e de quebra das obrigações. Igualmente o local de trabalho pode ser um *proxy* para aferir a importância de estar mais ou menos próximo do poder. Este facto influencia, por exemplo, o acesso rápido e privilegiado a informação, a promoções e a formação. As variáveis de responsabilidade de chefia, de área de actividade e de local de trabalho foram transformadas em variáveis *dummy*, uma vez que só assim seriam admissíveis nos modelos de regressão usados (Newton e Rudestam, 1999). Igualmente, foram transformadas em variáveis *dummy* os itens respeitantes às práticas de gestão de carreira.

### 5.2.1. Obrigações Individuais

O primeiro modelo de regressão refere-se à variável dependente obrigações individuais, representativa da percepção individual do conjunto dos compromissos assumidos pelo indivíduo face à sua organização empregadora. Para tal foi criada uma variável que incluiu todos os 26 itens da escala. Este factor revelou uma consistência interna de  $\alpha = 0,922$ .

Modelo Explicativo das Obrigações Individuais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	$\beta$	p
<i>Locus</i> de controlo interno	,400	,160	,156	,400	< 0,01
<i>Locus</i> de controlo interno				,313	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,497	,247	,239	,307	< 0,01
<i>Locus</i> de controlo interno				,249	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,528	,278	,267	,267	< 0,01
Valores de trabalho participativos				,197	< 0,05
<i>Locus</i> de controlo interno				,218	< 0,05
Valores organizacionais burocráticos	,551	,303	,289	,254	< 0,01
Valores de trabalho participativos				,176	< 0,05
Adaptabilidade				,165	< 0,05
<i>Locus</i> de controlo interno				,217	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				,248	< 0,01
Valores de trabalho participativos	,569	,324	<b>,306</b>	,165	< 0,05
Adaptabilidade				,156	< 0,05
Práticas gestão de carreiras - manual de carreira				,145	< 0,05

Quadro 5.7. – Modelo Explicativo das Obrigações Individuais

O modelo explicativo de 31% da variância dos resultados demonstra que a percepção dos compromissos face à organização está dependente (ver Quadro 5.7.), em termos de factores individuais, do *locus* de controlo interno ( $\beta = 0,217$ ;  $p < 0,01$ ), da crença em valores

de trabalho participativos ( $\beta = 0,165$ ;  $p < 0,05$ ) e da adaptabilidade ( $\beta = 0,156$ ;  $p < 0,05$ ). Igualmente contribuem a percepção de que a organização tem valores burocráticos ( $\beta = 0,248$ ;  $p < 0,01$ ) e de que utiliza manuais de carreira ( $\beta = 0,145$ ;  $p < 0,05$ ).

No Quadro 5.14. encontram-se os resultados das correlações efectuadas entre a percepção das obrigações individuais e todas as variáveis independentes do estudo. Da análise do quadro podem-se verificar correlações significativas com variáveis que não entraram no modelo de regressão. Assim, verifica-se uma correlação ( $p < 0,01$ ) com as áreas funcionais administrativa ( $r = -0,235$ ) e comercial ( $r = 0,234$ ) e, ao nível das variáveis individuais, estão presentes correlações com a ambição ( $r = 0,323$ ), com o empenhamento na carreira ( $r = 0,208$ ) e com os valores de trabalho de tarefa ( $r = 0,242$ ). De notar, ainda, as correlações significativas ( $p < 0,01$ ) com o conhecimento dos objectivos da empresa ( $r = 0,236$ ) e do departamento ( $r = 0,176$ ). Várias práticas organizacionais de gestão de carreiras correlacionam-se positivamente com a percepção das obrigações individuais salientando-se a existência de um sistema estruturado de progressão de carreira ( $r = 0,217$ ;  $p < 0,01$ ) e de mentoria ( $r = 0,177$ ;  $p < 0,01$ ). Igualmente surge uma correlação com os valores organizacionais participativos ( $r = 0,373$ ;  $p < 0,01$ ).

**Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional.** A percepção de compromissos de lealdade organizacional por parte dos indivíduos desta amostra parece estar dependente da presença de adaptabilidade ( $\beta = 0,277$ ;  $p < 0,01$ ), bem como da percepção de valores organizacionais burocráticos ( $\beta = 0,208$ ;  $p < 0,01$ ), da existência de um sistema avaliação de desempenho por parte das chefias ( $\beta = 0,192$ ;  $p < 0,05$ ) e de um sistema estruturado de progressão de carreira ( $\beta = 0,168$ ;  $p < 0,05$ ). Igualmente o modelo revela que a não pertença à área administrativa contribui para a percepção destas obrigações individuais ( $\beta = -0,153$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo explica 26% da variância dos resultados (Quadro 5.8.).

Assim, indivíduos adaptáveis, não pertencentes à área administrativa, revelam maior percepção de obrigações de lealdade para com a sua organização. Contudo, o papel de factores organizacionais é, para esta percepção, importante: a existência de valores organizacionais tradicionais, de avaliação de desempenho pelas chefias e de um sistema de

progressão de carreira parecem ajudar os empregados a perceberem obrigações de lealdade à sua organização.

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Adaptabilidade	,342	,117	,113	,342	< 0,01
Adaptabilidade	,442	,195	,188	,292	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				,284	< 0,01
Adaptabilidade				,311	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,480	,230	,219	,252	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - av. desempenho chefias				,190	< 0,05
Adaptabilidade				,286	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,507	,257	,243	,226	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - av. desempenho chefias				,175	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				,170	< 0,05
Adaptabilidade				,277	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				,208	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - av. desempenho chefias	,529	,280	<b>,262</b>	,192	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				,168	< 0,05
Área administrativa				-,153	< 0,05

**Quadro 5.8. – Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional**

A análise bivariada (Quadro 5.14.) evidencia, ao nível de significância de  $p < 0,01$ , uma correlação com a área comercial ( $r = 0,237$ ), com a ambição ( $r = 0,290$ ), com o *locus* de controlo interno ( $r = 0,263$ ), com o empenhamento na carreira ( $r = 0,202$ ), com valores de trabalho participativos ( $r = 0,238$ ), com o conhecimento dos objectivos da empresa e do departamento (respectivamente:  $r = 0,222$  e  $r = 0,277$ ) e com os valores organizacionais participativos ( $r = 0,240$ ).

**Obrigações Individuais de Competência na Função.** Relativamente à percepção de obrigações associadas à competência, esta parece estar dependente (Quadro 5.9.), em termos de variáveis individuais, do *locus* de controlo interno ( $\beta = 0,264$ ;  $p < 0,01$ ) e da ambição ( $\beta = 0,212$ ;  $p < 0,01$ ). Os factores organizacionais que parecem afectar as obrigações de desempenho individual são os valores organizacionais tradicionais ( $\beta = 0,230$ ;  $p < 0,01$ ) e a existência de manuais de carreira ( $\beta = 0,122$ ;  $p < 0,05$ ). O modelo explica 27% da variância encontrada nos resultados.

Este modelo revela serem indivíduos “internos” e ambiciosos que, ajudados por valores organizacionais tradicionais e pelas informações dos manuais de carreira, percebem obrigações de competência para com a sua organização empregadora.

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Competência na Função</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Locus de controlo interno	,406	,165	,160	,406	< 0,01
Locus de controlo interno	,481	,231	,224	,329	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				,270	< 0,01
Locus de controlo interno				,271	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,518	,269	,258	,237	< 0,01
Ambição				,207	< 0,05
Locus de controlo interno				,264	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				,230	< 0,01
Ambição	,532	,283	<b>,269</b>	,212	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				,122	< 0,05

**Quadro 5.9. – Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Competência na Função**

A análise bivariada (Quadro 5.14.) salienta, ainda, correlações significativas ao nível de  $p < 0,01$  com as áreas administrativa e comercial (respectivamente:  $r = -0,253$  e  $r = 0,256$ ), com a adaptabilidade ( $r = 0,271$ ), com valores de trabalho de tarefa, participativos e instrumentais (respectivamente:  $r = 0,219$ ,  $r = 0,346$  e  $r = 0,172$ ), com um sistema de progressão de carreira ( $r = 0,191$ ) e com valores organizacionais participativos ( $r = 0,336$ ).

**Obrigações Individuais de Disponibilidade.** As obrigações de disponibilidade percebidas como prometidas à organização parecem depender (Quadro 5.10.) do conhecimento dos objectivos da empresa ( $\beta = 0,179$ ;  $p < 0,05$ ) e da existência de mentoria ( $\beta = 0,175$ ;  $p < 0,05$ ), no que respeita a factores organizacionais. A crença em valores de trabalho ligados à tarefa ( $\beta = 0,233$ ;  $p < 0,01$ ) e em valores de trabalho extra-laborais ( $\beta = -0,200$ ;  $p < 0,05$ ), também contribui para explicar as obrigações individuais de disponibilidade. Este modelo explica 12% da variância dos resultados.

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Disponibilidade</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Conhecimento dos objectivos da empresa	,226	,051	,046	,226	< 0,01
Conhecimento dos objectivos da empresa	,278	,077	,068	,226	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa				,161	< 0,05
Conhecimento dos objectivos da empresa				,213	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa	,324	,105	,092	,228	< 0,05
Valores de trabalho extra-laborais				-,180	< 0,05
Conhecimento dos objectivos da empresa				,179	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				,233	< 0,01
Valores de trabalho extra-laborais	,366	,134	<b>,117</b>	-,200	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - mentoria/tutoria				,175	< 0,05

**Quadro 5.10. – Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Disponibilidade**

Aqui, os valores de trabalho são as características individuais prevalecentes na previsão da percepção de obrigações individuais de disponibilidade. Indivíduos que valorizam o seu trabalho e que valorizam menos a sua vida extra-laboral são os que maior probabilidade têm de perceber estas obrigações para com a sua organização. Para esta percepção parece crucial que estes indivíduos conheçam os objectivos da empresa, e que exista prática de mentoria nas suas organizações.

O quadro 5.14. salienta, ainda, correlações ( $p < 0,01$ ) com o *locus* de controlo interno ( $r = 0,175$ ), com o empenhamento na carreira ( $r = 0,181$ ) e com os valores organizacionais participativos ( $r = 0,183$ ) e burocráticos ( $r = 0,181$ ).

**Obrigações Individuais de Relacionamento com os Colegas.** Estas obrigações (Quadro 5.11.) são explicadas pela presença de valores de trabalho de participação ( $\beta = 0,153$ ;  $p < 0,05$ ), de valores de trabalho associados às tarefas ( $\beta = 0,214$ ;  $p < 0,05$ ) e de *locus* de controlo interno ( $\beta = 0,146$ ;  $p < 0,05$ ), como factores individuais e pela existência, na organização empregadora, de manuais de carreira ( $\beta = 0,143$ ;  $p < 0,05$ ).

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
Valores de trabalho participativos	,335	,113	,108	,335	< 0,01
Valores de trabalho participativos	,382	,146	,138	,223	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				,215	< 0,05
Valores de trabalho participativos	,409	,167	,155	,202	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				,224	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual carreira				,148	< 0,05
Valores de trabalho participativos	,431	,185	<b>,169</b>	,153	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				,214	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual carreira				,143	< 0,05
<i>Locus</i> de controlo interno				,146	< 0,05

**Quadro 5.11. – Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas**

Este modelo justifica 17% dos resultados encontrados, dando conta que indivíduos que valorizam as suas tarefas, a possibilidade de intervir no seu trabalho e que se considerem como responsáveis pelas consequências dos seus actos são os que tendem a perceber obrigações individuais de relacionamento com os colegas.

A análise das correlações evidencia, ao nível de  $p < 0,01$ , correlações significativas com a adaptabilidade ( $r = 0,175$ ), valores de trabalho extra-laborais e instrumentais (respectivamente,  $r = 0,196$  e  $r = 0,288$ ) e valores organizacionais burocráticos ( $r = 0,179$ ).

**Obrigações Individuais de Desenvolvimento.** Quanto a obrigações relativas ao desenvolvimento de carreira do indivíduo (Quadro 5.12.), os resultados mostram que são explicadas, em 25%, por um modelo que implica indivíduos com valores de trabalho participativos ( $\beta = 0,249$ ;  $p < 0,01$ ) e adaptabilidade ( $\beta = 0,141$ ;  $p < 0,05$ ). Igualmente, a existência de valores participativos nas organizações ( $\beta = 0,301$ ;  $p < 0,01$ ) se revela como elemento explicativo da percepção destas obrigações. Trabalhar na área financeira ( $\beta = 0,160$ ;  $p < 0,05$ ) e não trabalhar a norte do país ( $\beta = -0,142$ ;  $p < 0,05$ ) surgem como factores que influenciam as obrigações individuais de desenvolvimento.

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Desenvolvimento</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
Valores de trabalho participativos	,352	,124	,120	,352	< 0,01
Valores de trabalho participativos				,290	< 0,01
Valores organizacionais participativos	,447	,200	,192	,283	< 0,01
Valores de trabalho participativos				,288	< 0,01
Valores organizacionais participativos	,472	,223	,211	,309	< 0,01
Área financeira				,153	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,283	< 0,01
Valores organizacionais participativos	,494	,244	,229	,304	< 0,01
Área financeira				,155	< 0,05
Local trabalho norte				-,147	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,249	< 0,01
Valores organizacionais participativos				,301	< 0,01
Área financeira	,513	,263	<b>,245</b>	,160	< 0,05
Local trabalho norte				-,142	< 0,05
Adaptabilidade				,141	< 0,05

**Quadro 5.12. – Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Desenvolvimento**

Para além de os indivíduos valorizarem a possibilidade de intervenção no seu trabalho e de serem adaptáveis, a maior percepção das obrigações de desenvolvimento para com a organização passa por trabalhar numa organização que valoriza a participação, num local de trabalho não localizado a norte e numa área financeira.

O quadro das correlações (Quadro 5.14.) evidencia, ao nível de  $p < 0,01$ , correlações significativas com a área administrativa ( $r = -0,220$ ), a ambição ( $r = 0,246$ ), o *locus* de

controlo interno ( $r = 0,358$ ), o empenhamento na carreira ( $r = 0,171$ ) e com os valores organizacionais burocráticos ( $r = 0,222$ ).

**Obrigações Individuais de Permanência na Organização.** Estas obrigações (Quadro 5.13.) são explicadas pela percepção de valores organizacionais burocráticos ( $\beta = 0,169$ ;  $p < 0,05$ ), pela existência de manuais de carreira ( $\beta = 0,151$ ;  $p < 0,05$ ), pelo local de trabalho a sul do país ( $\beta = 0,160$ ;  $p < 0,05$ ) e pelo empenhamento na carreira ( $\beta = 0,142$ ;  $p < 0,05$ ). Um valor de 9% da variância dos resultados é explicado por este modelo.

Factores contextuais (presença de valores tradicionais na organização, de manuais de carreira e ter um local de trabalho na zona sul do país), mais do que individuais (empenhamento na carreira), parecem ditar a maior possibilidade de percepção de dever ficar na organização.

A análise bivariada evidencia correlações significativas, ao nível de  $p < 0,01$ , com o conhecimento dos objectivos da organização ( $r = 0,183$ ) e com a existência de um sistema de progressão de carreira ( $r = 0,194$ ).

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Permanência na Organização</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
Valores organizacionais burocráticos	,196	,038	,033	,196	< 0,05
Valores organizacionais burocráticos				,185	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	,255	,065	,056	,164	< 0,05
Valores organizacionais burocráticos				,194	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	,292	,086	,072	,166	< 0,05
Local trabalho sul				,144	< 0,05
Valores organizacionais burocráticos				,169	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	,323	,105	<b>,087</b>	,151	< 0,05
Local trabalho sul				,160	< 0,05
Empenhamento na Carreira				,142	< 0,05

**Quadro 5.13. – Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Permanência na Organização**

O conjunto dos resultados evidenciados pelos diversos modelos de regressão sustenta a confirmação da Hipótese 2, indicando que o peso de variáveis individuais e organizacionais na determinação dos conteúdos do contrato psicológico varia conforme o tipo de obrigações individuais.

	** p< 0,01	* p< 0,05	Geral	Lealdade	Compet	Relac.	Desenv.	Dispon.	Perman.
Sexo			,066	,063	,054	,112	,043	,100	-,003
Idade			,002	-,047	-,040	-,036	,012	-,057	,169(*)
Estado Civil			,015	-,033	-,027	,021	,041	-,083	-,016
Filhos			,071	-,042	,035	,064	,075	-,078	,082
Escolaridade			-,029	,008	,051	-,046	-,018	,019	-,139(*)
Local Trabalho Norte			-,036	,045	-,071	,007	-,147(*)	,083	-,113
Local Trabalho Centro			,064	,041	,063	-,012	,147(*)	,032	,016
Local Trabalho Sul			-,041	-,120	,006	,008	-,008	-,157(*)	,130(*)
Área Outra			-,137(*)	-,077	-,156(*)	-,105	-,083	-,088	,027
Área Administrativa			-,235(**)	-,201(**)	-,253(**)	-,111	-,220(**)	-,122	-,074
Área Informática			,010	-,062	,029	,036	,023	-,005	-,002
Área Jurídica			-,022	-,013	-,053	,062	-,009	-,037	-,077
Área Financeira			,038	-,033	,047	-,012	,080	-,013	,037
Área Comercial			,234(**)	,237(**)	,256(**)	,123	,164(*)	,157(*)	,043
Responsabilidade Chefia			,135(*)	,065	,126	,013	,134(*)	,164(*)	,114
Permanência Cargo			-,089	-,112	-,139(*)	-,089	-,031	-,131(*)	,144(*)
Permanência Organização			-,057	-,050	-,116	-,092	-,042	-,058	,154(*)
Contrato Individual			,036	,023	,067	,029	,018	,091	-,139(*)
Contrato Colectivo			-,023	-,014	-,054	-,018	-,010	-,086	,134(*)
Contrato Efectivo			-,025	-,064	-,024	-,002	,021	-,111	,089
Contrato Temporário			,038	,084	,017	,024	-,012	,123	-,076
Contrato Outro			-,028	-,041	,024	-,055	-,027	-,014	-,050
Adaptabilidade			,309(**)	,328(**)	,271(**)	,175(**)	,225(**)	,119	,119
Ambição			,323(**)	,290(**)	,348(**)	,154(*)	,246(**)	,166(*)	,052
Locus Controlo Interno			,407(**)	,263(**)	,412(**)	,226(**)	,358(**)	,175(**)	,156(*)
Locus Controlo Externo			-,055	-,027	-,052	-,097	-,008	-,125	-,045
Empenhamento Carreira			,208(**)	,202(**)	,140(*)	,035	,171(**)	,181(**)	,187(**)
Valores Trab. Tarefa			,242(**)	,143(*)	,219(**)	,311(**)	,163(*)	,167(*)	,087
Valores Trab. Participativos			,362(**)	,238(**)	,346(**)	,317(**)	,332(**)	,147(*)	,113
Valores Trab. Extra Laborais			,050	,077	,082	,196(**)	,005	-,129	-,004
Valores Trab. Instrumentais			,174(*)	,072	,172(**)	,288(**)	,117	,040	-,001
Conhecimento Obj. Org.			,236(**)	,222(**)	,150(*)	,062	,160(*)	,234(**)	,183(**)
Conhecimento Obj. Dep.			,176(**)	,277(**)	,155(*)	,040	,113	,115	,030
Existência Sist. Progr. Carr.			,217(**)	,259(**)	,191(**)	,082	,090	,108	,194(**)
Existência Vagas			,095	,089	,066	,015	,035	,066	-,048
Existência Formação			,135(*)	,126	,163(*)	-,026	,092	,122	,059
Existência Aconselh. Carr.			,166(*)	,146(*)	,134(*)	,023	,159(*)	,067	,133(*)
Existência Rotação Funções			,162(*)	,084	,157(*)	,055	,101	,127	,101
Existência Prep. Reforma			,113	,038	,076	,067	,160(*)	,123	,133(*)
Existência Suc. Gestores			,158(*)	,079	,156(*)	,082	,068	,168(*)	,050
Existência Mentoria/Tutoria			,177(**)	,102	,154(*)	,115	,091	,177(**)	,025
Existência Av. D. Colegas			-,013	-,047	-,013	-,074	,021	,076	,082
Existência Av. D. Chefias			,109	,196(**)	,089	-,016	-,024	,068	-,026
Existência Manual Carreira			,195(**)	,105	,148(*)	,175(**)	,122	,126	,156(*)
Existência Workshops Carr.			,055	,079	-,011	,056	,045	,026	,081
Existência Acolhimento			,152(*)	,117	,128	,082	,060	,168(*)	,082
Valores Org. Participativos			,373(**)	,240(**)	,336(**)	,152(*)	,350(**)	,183(**)	,165(*)
Valores Org. Burocráticos			,365(**)	,317(**)	,316(**)	,179(**)	,222(**)	,181(**)	,178(**)

Quadro 5.14. – Correlações com as Obrigações Individuais

### 5.2.2. Obrigações Organizacionais

Para a análise das obrigações organizacionais no seu conjunto utilizou-se, no modelo de regressão, uma variável representativa da percepção individual do conjunto dos compromissos assumidos pela organização face aos empregados, que incluiu todos os 38 itens da escala. Este factor revelou uma consistência interna de  $\alpha = 0,973$ .

Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	$\beta$	p
Valores organizacionais participativos	,317	,100	,096	,317	< 0,01
Valores organizacionais participativos	,396	,157	,148	,310	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais				,238	< 0,01
Valores organizacionais participativos				,288	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais	,438	,192	,179	,248	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				,188	< 0,05
Valores organizacionais participativos				,243	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais	,465	,217	,200	,220	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				,191	< 0,05
Área comercial				,166	< 0,05
Valores organizacionais participativos				,251	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais				,198	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	,488	,238	,217	,196	< 0,05
Área comercial				,242	< 0,05
Área financeira				,165	< 0,05
Valores organizacionais participativos				,218	< 0,05
Valores de trabalho instrumentais				,209	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	,504	,254	<b>,230</b>	,178	< 0,05
Área comercial				,223	< 0,05
Área financeira				,161	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				,137	< 0,05

Quadro 5.15. – Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais

Os resultados obtidos (Quadro 5.15.) dão conta de um modelo explicativo de 23% da variância dos resultados. Neste modelo a percepção de valores organizacionais participativos ( $\beta = 0,218$ ;  $p < 0,05$ ), a existência de manual de carreira na organização empregadora ( $\beta = 0,178$ ;  $p < 0,05$ ) e de formação ( $\beta = 0,137$ ;  $p < 0,05$ ) surgem como factores organizacionais que podem determinar a percepção das obrigações da organização. Igualmente, ao nível de determinantes individuais, a sustentação de valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,209$ ;  $p < 0,05$ ) parece contribuir para essa percepção. Pertencer às áreas funcionais comercial e financeira também contribui para a percepção deste tipo de obrigações (respectivamente  $\beta = 0,223$ ;  $p < 0,05$  e  $\beta = 0,161$ ;  $p < 0,05$ ).

No Quadro 5.21. apresentam-se os resultados das correlações de todas as obrigações organizacionais com as variáveis independentes do estudo. No que respeita a correlações significativas que não foram incluídas no modelo de regressão salientam-se as correlações com as áreas funcionais administrativa ( $r = -0,204$ ). Também o *locus* de controlo interno ( $r = 0,288$ ) e os valores de trabalho de tarefa ( $r = 0,204$ ) e participativos ( $r = 0,255$ ) se correlacionam significativamente com as obrigações organizacionais. Conhecer os objectivos da empresa e do departamento (respectivamente,  $r = 0,223$  e  $r = 0,184$ ) parece ser significativo na percepção destas obrigações. Existe, igualmente, um conjunto de práticas organizacionais de gestão de carreiras que contribuem para esta percepção. Assim, continuando a evidenciar as correlações ao nível de significância de  $p < 0,01$ , encontram-se um sistema estruturado de progressão de carreira ( $r = 0,230$ ), aconselhamento de carreira ( $r = 0,199$ ) e sucessão de gestores ( $r = 0,192$ ). Tal como os valores organizacionais participativos, os tradicionais correlacionam-se significativamente com a percepção das obrigações organizacionais ( $r = 0,237$ ).

Seguindo a mesma linha de acção, o mesmo procedimento de regressão foi utilizado para cada tipo de Obrigações Organizacionais encontradas pela análise de componentes principais descrita no capítulo anterior.

**Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho.** Relativamente à percepção destas obrigações (Quadro 5.16.), ter um *locus* de controlo interno ( $\beta = 0,175$ ;  $p < 0,05$ ), sustentar valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,226$ ;  $p < 0,01$ ) e ter um menor empenhamento na carreira ( $\beta = -0,158$ ;  $p < 0,05$ ) surgem como factores explicativos individuais. As variáveis organizacionais que entram neste modelo sugerem que valores participativos por parte da entidade empregadora ( $\beta = 0,235$ ;  $p < 0,01$ ), existência de manuais de carreira ( $\beta = 0,176$ ;  $p < 0,05$ ) e conhecer os objectivos da empresa ( $\beta = 0,150$ ;  $p < 0,05$ ) permitem a percepção deste tipo de obrigações.

Este modelo explica 25% da variância dos resultados, indiciando que indivíduos que acreditam que os resultados obtidos são consequência das suas acções, que estão menos empenhados numa carreira no sector bancário e que valorizam os resultados (mais do que o

trabalho em si) derivados do seu emprego são os que tendem a perceber mais obrigações ligadas ao ambiente e condições de trabalho por parte da organização. Verifica-se, aqui, a importância de factores ligados ao indivíduo na determinação destas obrigações.

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Locus de controlo interno	,341	,117	,112	,341	< 0,01
Locus de controlo interno	,400	,160	,152	,248	< 0,01
Valores organizacionais participativos				,229	< 0,05
Locus de controlo interno				,187	< 0,05
Valores organizacionais participativos	,447	,200	,187	,246	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais				,206	< 0,05
Locus de controlo interno				,181	< 0,05
Valores organizacionais participativos				,227	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais	,482	,232	,217	,214	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				,182	< 0,05
Locus de controlo interno				,206	< 0,05
Valores organizacionais participativos				,260	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais	,500	,250	,231	,205	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				,195	< 0,05
Empenhamento na carreira				-,144	< 0,05
Locus de controlo interno				,175	< 0,05
Valores organizacionais participativos				,235	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais				,226	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	,519	,269	,247	,176	< 0,05
Empenhamento na carreira				-,158	< 0,05
Conhecimento objectivos empresa				,150	< 0,05

**Quadro 5.16. – Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho**

A análise bivariada (Quadro 5.21.) revela, ainda, ao nível de  $p < 0,01$ , correlações significativas com as áreas administrativa ( $r = -0,177$ ) e comercial ( $r = 0,194$ ), com valores de trabalho de tarefa ( $r = 0,219$ ) e participativos ( $r = 0,244$ ), com práticas de gestão de carreira tais como sistemas de progressão de carreira ( $r = 0,226$ ), formação ( $r = 0,219$ ), aconselhamento de carreira ( $r = 0,217$ ) e programas de sucessão de gestores ( $r = 0,202$ ), bem como com valores organizacionais burocráticos ( $r = 0,238$ ).

**Obrigações Organizacionais de Formação.** A percepção das obrigações organizacionais formativas parece ser determinada por um modelo que explica 14% da variância dos resultados (Quadro 5.17.). Assim, pertencer à área comercial ( $\beta = 0,206$ ;  $p < 0,05$ ), ter um *locus* de controlo interno ( $\beta = 0,145$ ;  $p < 0,05$ ) e sustentar valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,138$ ;  $p < 0,05$ ) são variáveis individuais que contribuem para a percepção destes conteúdos. Igualmente, a existência na organização de práticas de formação ( $\beta = 0,162$ ;  $p < 0,05$ ) influencia esta percepção.

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Formação</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Área comercial	,283	,080	,076	,283	< 0,01
Área comercial	,339	,115	,107	,240	< 0,01
Locus de controlo interno				,192	< 0,05
Área comercial				,222	< 0,01
Locus de controlo interno	,370	,137	,124	,174	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				,150	< 0,05
Área comercial				,206	< 0,05
Locus de controlo interno				,145	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação	,393	,154	<b>,138</b>	,162	< 0,05
Valores de trabalho instrumentais				,138	< 0,05

**Quadro 5.17. – Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Formação**

A análise bivariada (Quadro 5.21.) assinala, ao nível de  $p < 0,01$ , correlações significativas com a pertença à área administrativa ( $r = -0,212$ ), com a ambição ( $r = 0,193$ ), com o conhecimento dos objectivos da empresa ( $r = 0,213$ ) e do departamento ( $r = 0,191$ ), com o acolhimento ( $r = 0,179$ ), e com valores organizacionais participativos ( $r = 0,212$ ) e burocráticos ( $r = 0,216$ ).

**Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira.** As obrigações organizacionais relativas à gestão e desenvolvimento da carreira são explicadas pela presença de um *locus* de controlo interno ( $\beta = 0,201$ ;  $p < 0,05$ ), pela existência de prática de rotação de funções ( $\beta = 0,162$ ;  $p < 0,05$ ) e pela pertença à área comercial ( $\beta = 0,139$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo explica 10% da variância dos resultados (Quadro 5.18.).

<b>Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Locus de controlo interno	,256	,066	,061	,256	< 0,01
Locus de controlo interno	,305	,093	,084	,229	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções				,168	< 0,05
Locus de controlo interno				,201	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções	,334	,112	<b>,099</b>	,162	< 0,05
Área comercial				,139	< 0,05

**Quadro 5.18. – Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira**

Nos resultados da análise bivariada, as obrigações de gestão de carreira por parte da organização correlacionam-se significativamente ( $p < 0,01$ ) com outras áreas de actividade ( $r = -0,172$ ), a valores de trabalho instrumentais ( $r = 0,194$ ), a valores organizacionais participativos ( $r = 0,201$ ), ao sistema de progressão de carreira ( $r = 0,191$ ) e à rotação de funções ( $r = 0,210$ ).

**Obrigações Organizacionais de Remuneração.** As percepções de compromissos organizacionais de remuneração são explicadas pela presença, por parte do indivíduo, de valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,350$ ;  $p < 0,01$ ), e pela existência, na organização, de práticas de formação ( $\beta = 0,189$ ;  $p < 0,05$ ) e de um sistema de progressão ( $\beta = 0,164$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo explica 19% da variância dos resultados (Quadro 5.19.).

Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Remuneração	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	$\beta$	p
Valores de trabalho instrumentais	,354	,125	,121	,354	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais	,425	,181	,173	,356	< 0,01
Práticas organizacionais de gestão de carreiras - formação				,236	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais	,453	,206	,194	,350	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				,189	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				,164	< 0,05

**Quadro 5.19. – Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Remuneração**

**Obrigações Organizacionais Contratuais.** As obrigações organizacionais relativas ao contrato formal de emprego e à segurança de emprego revelaram ser explicadas por um modelo que integra valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,159$ ;  $p < 0,05$ ) e de tarefa ( $\beta = 0,157$ ;  $p < 0,05$ ), bem como a existência de práticas de formação ( $\beta = 0,176$ ;  $p < 0,05$ ) e de manual de carreira ( $\beta = 0,134$ ;  $p < 0,05$ ) na organização empregadora. Este modelo explica 11 % da variância dos resultados (Quadro 5.20.).

Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais Contratuais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	$\beta$	p
Valores de trabalho instrumentais	,229	,053	,048	,229	< 0,01
Valores de trabalho instrumentais	,296	,088	,079	,232	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				,187	< 0,05
Valores de trabalho instrumentais	,328	,108	,094	,153	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				,197	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				,163	< 0,05
Valores de trabalho instrumentais	,354	,125	,108	,159	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				,176	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				,157	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				,134	< 0,05

**Quadro 5.20. – Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais Contratuais**

A análise dos modelos de regressão, no seu conjunto permitem confirmar a Hipótese 3, que postula que a influência das variáveis individuais e organizacionais no conteúdo do contrato psicológico depende do tipo de obrigações organizacionais. Efectivamente, os dados corroboram que cada tipo de obrigações organizacionais é determinada por um conjunto específico de factores quer de natureza individual, quer de natureza organizacional.

** p< 0,01 * p< 0,05	Geral	Ambiente	Formação	Remuner.	G. Carreira	Contratuais
Sexo	,007	-,034	,118	,050	,045	,061
Idade	-,066	-,058	-,043	-,050	-,080	-,069
Estado Civil	-,114	-,089	-,148(*)	-,130	-,133(*)	-,107
Filhos	,056	,058	-,024	,030	-,018	-,007
Escolaridade	-,043	-,060	-,036	-,063	,040	-,045
Local Trabalho Norte	-,068	-,038	-,092	-,039	-,020	-,022
Local Trabalho Centro	-,060	,034	,115	,020	,028	-,013
Local Trabalho Sul	,007	,004	-,037	,024	-,012	,048
Área Outra	-,150(*)	-,099	-,136(*)	-,133(*)	-,172(**)	-,185(**)
Área Administrativa	-,204(**)	-,177(**)	-,212(**)	-,135(*)	-,111	-,085
Área Informática	,036	,013	,056	,038	,041	,052
Área Jurídica	-,096	-,054	-,108	,037	-,065	-,021
Área Financeira	,004	,012	-,012	,028	,020	,032
Área Comercial	,243(**)	,194(**)	,254(**)	,142(*)	,163(*)	,128
Responsabilidade Chefia	,152(*)	,139(*)	,125	,157(*)	,117	,100
Permanência Cargo	-,064	-,085	-,023	-,042	-,070	-,070
Permanência Organização	-,038	-,038	-,039	-,081	-,059	-,046
Contrato Individual	,151(*)	,136(*)	-,066	,141(*)	,100	,143(*)
Contrato Colectivo	-,151(*)	-,136(*)	-,056	-,139(*)	-,089	-,146(*)
Contrato Efectivo	,054	,041	-,018	,058	,054	,091
Contrato Temporário	-,044	-,031	,014	-,050	-,040	-,083
Contrato Outro	-,036	-,032	,012	-,030	-,044	-,036
Adaptabilidade	,050	,024	,112	,001	-,011	,094
Ambição	,139(*)	,120	,193(**)	,102	,118	,128
Locus Controlo Interno	,288(**)	,309(**)	,220(**)	,198(**)	,237(**)	,143(*)
Locus Controlo Externo	-,091	-,106	-,053	-,090	-,013	-,140(*)
Empenhamento Carreira	-,012	-,006	,057	-,009	,058	,011
Valores Trab. Tarefa	,204(**)	,219(**)	,108	,146(*)	,062	,219(**)
Valores Trab. Participativos	,225(**)	,244(**)	,144(*)	,219(**)	,060	,133(*)
Valores Trab. Extra Laborais	,115	,111	,025	,169(*)	,039	,153(*)
Valores Trab. Instrumentais	,247(**)	,268(**)	,185(**)	,338(**)	,194(**)	,221(**)
Conhecimento Obj. Org.	,223(**)	,226(**)	,213(**)	,125	,082	,086
Conhecimento Obj. Dep.	,184(**)	,157(*)	,191(**)	,123	,038	,142(*)
Existência Sist. Progr. Carr.	,230(**)	,226(**)	,138(*)	,200(**)	,191(**)	,141(*)
Existência Vagas	,047	,062	,085	,028	-,029	-,005
Existência Formação	,232(**)	,219(**)	,179(**)	,188(**)	,072	,149(*)
Existência Aconselh. Carr.	,199(**)	,217(**)	,158(*)	,144(*)	,134(*)	,064
Existência Rotação Funções	,132	,144(*)	,134(*)	,115	,210(**)	,059
Existência Prep. Reforma	,142(*)	,104	,161(*)	,108	,157(*)	,080
Existência Suc. Gestores	,192(**)	,202(**)	,129	,108	,118	,116
Existência Mentoria/Tutoria	,130	,128	,048	,087	,170(*)	,086
Existência Av. D. Colegas	-,016	,001	-,022	-,056	,019	,040
Existência Av. D. Chefias	-,039	-,002	,015	,012	,020	-,002
Existência Manual Carreira	,199(**)	,210(**)	,119	,144(*)	,144(*)	,131(*)
Existência Workshops Carr.	,027	,017	,056	-,018	,042	,009
Existência Acolhimento	,120	,120	,179(**)	,064	,095	,021
Valores Org. Participativos	,272(**)	,296(**)	,212(**)	,133(*)	,201(**)	,102
Valores Org. Burocráticos	,237(**)	,238(**)	,216(**)	,123	,081	,149(*)

Quadro 5.21. – Correlações com as Obrigações Organizacionais

### 5.3. Determinantes da Quebra do Contrato Psicológico

Nesta secção, são descritos os procedimentos analíticos conducentes ao teste das **hipóteses 4 e 5** referentes à influência dos factores individuais e organizacionais na percepção de quebra do contrato psicológico. O teste das hipóteses foi efectuado por modelos de regressão linear múltipla *stepwise* em que cada conjunto de obrigações individuais e organizacionais percebidas como não cumpridas foi regredido nas diversas variáveis independentes.

#### 5.3.1. Quebra das Obrigações Individuais

O primeiro modelo de regressão apresentado refere-se à variável dependente que retrata a percepção global de quebra das obrigações individuais, representativa da percepção individual do conjunto dos compromissos não cumpridos pelo empregado. Foi, então, criada uma variável que incluiu todos os itens da escala presentes no procedimento de análise de componentes principais da percepção de quebra destes factores. Este factor revelou uma consistência interna de  $\alpha = 0,911$ .

Dos resultados apresentados (Quadro 5.22.) a percepção de quebra das obrigações do empregado face à sua organização parece ser determinada por indivíduos com menor grau de adaptabilidade ( $\beta = -0,278$ ;  $p < 0,01$ ), que não apresentam valores de trabalho associados às tarefas e actividades do trabalho ( $\beta = -0,220$ ;  $p < 0,01$ ), com menor empenhamento na carreira ( $\beta = -0,131$ ;  $p < 0,05$ ) e com menor ambição ( $\beta = -0,180$ ;  $p < 0,05$ ), no que diz respeito a variáveis individuais. A presença de valores organizacionais tradicionais ( $\beta = -0,204$ ;  $p < 0,01$ ) e de aconselhamento de carreira ( $\beta = -0,111$ ;  $p < 0,05$ ) parece poder contribuir para uma menor percepção de quebra, assim como trabalhar na área comercial ( $\beta = -0,178$ ;  $p < 0,05$ ) e estar na organização há algum tempo ( $\beta = -0,110$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo explica 46% da variância dos resultados.

Da análise bivariada (Quadro 5.29.) surgem outras correlações estatisticamente significativas. A percepção de quebra das obrigações individuais correlaciona-se positivamente com a pertença à área administrativa ( $r = 0,247$ ;  $p < 0,01$ ), sendo que o *locus* de controlo interno ( $r = -0,358$ ;  $p < 0,01$ ) contribui para uma menor percepção de quebra

das obrigações individuais, tal como os valores de trabalho participativos ( $r = -0,388$ ;  $p < 0,01$ ). Conhecer os objectivos da empresa ( $r = -0,201$ ;  $p < 0,01$ ), e existir um sistema de progressão ( $r = -0,179$ ;  $p < 0,01$ ) são instrumentos necessários a uma menor percepção de quebra, assim como os valores organizacionais participativos ( $r = -0,312$ ;  $p < 0,01$ ).

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Individuais</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
Adaptabilidade	,478	,229	,225	-,478	< 0,01
Adaptabilidade				-,419	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,571	,327	,319	-,318	< 0,01
Adaptabilidade				-,372	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,614	,377	,367	-,302	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa				-,231	< 0,01
Adaptabilidade				-,358	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				-,265	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa	,643	,413	,401	-,239	< 0,01
Área comercial				-,195	< 0,01
Adaptabilidade				-,344	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				-,245	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa	,660	,436	,421	-,226	< 0,01
Área comercial				-,189	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,152	< 0,05
Adaptabilidade				-,294	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				-,224	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa				-,201	< 0,01
Área comercial	,673	,453	,435	-,168	< 0,05
Empenhamento na carreira				-,148	< 0,05
Ambição				-,151	< 0,05
Adaptabilidade				-,284	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				-,209	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa				-,201	< 0,01
Área comercial	,683	,466	,446	-,161	< 0,05
Empenhamento na carreira				-,132	< 0,05
Ambição				-,166	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira				-,120	< 0,05
Adaptabilidade				-,278	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				-,204	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa				-,220	< 0,01
Área comercial				-,178	< 0,05
Empenhamento na carreira	,691	,478	,455	-,131	< 0,05
Ambição				-,180	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira				-,111	< 0,05
Permanência na organização				-,110	< 0,05

**Quadro 5.22. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Individuais**

Seguidamente são apresentados os resultados dos modelos de regressão efectuados para cada tipo de obrigações individuais.

**Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional.** A percepção de quebra deste tipo de obrigações é explicada (Quadro 5.23.) por variáveis individuais de adaptabilidade ( $\beta = -0,279$ ;  $p < 0,01$ ) e de valores de trabalho de tarefa ( $\beta = -0,122$ ;  $p < 0,05$ ), bem como por

valores organizacionais tradicionais ( $\beta = -0,163$ ;  $p < 0,05$ ) e por um sistema estruturado de progressão de carreira ( $\beta = -0,136$ ;  $p < 0,05$ ). Igualmente trabalhar na área comercial contribui para a menor percepção de quebra deste tipo de obrigações individuais ( $\beta = -0,227$ ;  $p < 0,01$ ). Assim, indivíduos com maior grau de adaptabilidade, com valores de trabalho associados às tarefas e actividades, e pertencentes à área comercial percebem menos quebras nas suas obrigações de lealdade. A existência de valores burocráticos na organização e de um sistema de progressão de carreira também contribuem para uma menor percepção de quebra. O modelo explica 26% da variância dos resultados.

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
Adaptabilidade	,386	,149	,145	-,386	< 0,01
Adaptabilidade				-,357	< 0,01
Área comercial	,464	,216	,208	-,260	< 0,01
Adaptabilidade				-,324	< 0,01
Área comercial	,499	,249	,238	-,225	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				-,191	< 0,05
Adaptabilidade				-,304	< 0,01
Área comercial				-,226	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,516	,266	,252	-,169	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,134	< 0,05
Adaptabilidade				-,279	< 0,01
Área comercial				-,227	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,530	,281	<b>,263</b>	-,163	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,136	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				-,122	< 0,05

**Quadro 5.23. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional**

A análise bivariada (Quadro 5.29.) permite concluir a existência de correlações significativas, ao nível de  $p < 0,01$ , com a pertença à área administrativa ( $r = 0,243$ ), com a ambição ( $r = -0,302$ ), com o *locus* de controlo interno ( $r = -0,290$ ), com o empenhamento na carreira ( $r = -0,210$ ), com valores de trabalho participativos ( $r = -0,282$ ), com o conhecimento dos objectivos do departamento/balcão ( $r = -0,204$ ) e com valores organizacionais participativos ( $r = -0,226$ ).

**Obrigações Individuais de Competência na Função.** A percepção de quebra das obrigações individuais de competência é determinada (Quadro 5.24.) por variáveis individuais de ambição ( $\beta = -0,214$ ;  $p < 0,01$ ), adaptabilidade ( $\beta = -0,223$ ;  $p < 0,01$ ), valores de trabalho ligados à tarefa ( $\beta = -0,215$ ;  $p < 0,01$ ) e por valores organizacionais burocráticos ( $\beta =$

-0,265;  $p < 0,01$ ) e a existência de aconselhamento de carreira ( $\beta = -0,130$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo explica 37% da variância dos resultados e regista que indivíduos com adaptabilidade, valores de trabalho de tarefa e ambição, trabalhando em organizações com valores tradicionais e com aconselhamento de carreira percebem menos quebras neste tipo de obrigações.

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Competência na Função</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
Ambição	,426	,181	,177	-,426	< 0,01
Ambição	,522	,273	,265	-,353	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				-,311	< 0,01
Ambição				-,246	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,574	,329	,319	-,291	< 0,01
Adaptabilidade				-,263	< 0,01
Ambição				-,203	< 0,05
Valores organizacionais burocráticos	,610	,372	,359	-,286	< 0,01
Adaptabilidade				-,235	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa				-,216	< 0,01
Ambição				-,214	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos				-,265	< 0,01
Adaptabilidade	,623	,388	<b>,373</b>	-,223	< 0,01
Valores de trabalho de tarefa				-,215	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira				-,130	< 0,05

**Quadro 5.24. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Competência na Função**

Analisando os resultados da análise bivariada (Quadro 5.29.) verificam-se correlações significativas, ao nível de  $p < 0,01$ , com a pertença às áreas administrativa ( $r = 0,201$ ), e comercial ( $r = -0,226$ ), com o *locus* de controlo interno ( $r = -0,376$ ), com o empenhamento na carreira ( $r = -0,245$ ), com os valores de trabalho participativos ( $r = -0,379$ ), com o conhecimento dos objectivos da empresa ( $r = -0,189$ ) e do departamento/balcão ( $r = -0,206$ ), e com valores organizacionais participativos ( $r = -0,296$ ).

**Obrigações Individuais de Disponibilidade.** Mais uma vez a regressão sugere que a percepção de quebra é explicada pela falta de adaptabilidade ( $\beta = -0,251$ ;  $p < 0,01$ ) e de valores de trabalho de tarefa ( $\beta = -0,171$ ;  $p < 0,05$ ). Igualmente, a responsabilidade de chefia ( $\beta = -0,209$ ;  $p < 0,01$ ), a pertença à área comercial ( $\beta = -0,185$ ;  $p < 0,05$ ), o local de trabalho a norte ( $\beta = -0,138$ ;  $p < 0,05$ ), bem como a prática de mentoria/tutoria ( $\beta = -0,131$ ;  $p < 0,05$ ) influenciam a percepção de quebra destas obrigações individuais. Assim, a quebra de obrigações de disponibilidade por parte do empregado é menor num indivíduo com

adaptabilidade, com valores de trabalho de tarefa, que tem responsabilidade de chefia, trabalhando na área comercial e a norte do país. Também a percepção de quebra é menor quando existem práticas de mentoria/tutoria. O modelo explica 21% da variância dos resultados (Quadro 5.25.).

Os resultados da análise bivariada (Quadro 5.29.) revelam correlações significativas ( $p < 0,01$ ) com a pertença à área administrativa ( $r = 0,217$ ), com a ambição ( $r = -0,302$ ), com o *locus* de controlo interno ( $r = -,219$ ), com o empenhamento na carreira ( $r = -0,186$ ), com os valores de trabalho participativos ( $r = -0,198$ ) e com valores organizacionais burocráticos ( $r = -0,215$ ).

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Disponibilidade	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	B	p
Adaptabilidade	,283	,080	,075	-,283	< 0,01
Adaptabilidade				-,290	< 0,01
Responsabilidade de chefia	,363	,132	,124	-,228	< 0,01
Adaptabilidade				-,272	< 0,01
Responsabilidade de chefia	,407	,166	,153	-,199	< 0,05
Área comercial				-,187	< 0,05
Adaptabilidade				-,242	< 0,01
Responsabilidade de chefia				-,207	< 0,05
Área comercial	,440	,194	,178	-,181	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				-,171	< 0,05
Adaptabilidade				-,246	< 0,01
Responsabilidade de chefia				-,228	< 0,01
Área comercial	,464	,215	,196	-,196	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				-,174	< 0,05
Local trabalho norte				-,150	< 0,05
Adaptabilidade				-,251	< 0,01
Responsabilidade de chefia				-,209	< 0,01
Área comercial				-,185	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa	,482	,232	,209	-,171	< 0,05
Local trabalho norte				-,138	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - mentoria/tutoria				-,131	< 0,05

Quadro 5.25. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Disponibilidade

**Obrigações de Relacionamento com os Colegas.** A explicação para a menor percepção de quebra destas obrigações (Quadro 5.26.) reside na presença de valores de trabalho de tarefa ( $\beta = -0,287$ ;  $p < 0,01$ ), de valores organizacionais burocráticos ( $\beta = -0,160$ ;  $p < 0,05$ ) e da adaptabilidade ( $\beta = -0,157$ ;  $p < 0,05$ ), bem como pertencer à área comercial ( $\beta = -0,143$ ;  $p < 0,05$ ). Estas variáveis explicam 19% da variância dos resultados. Assim, indivíduos adaptáveis, pertencentes à área comercial, que valorizam as actividades do seu trabalho e que entendam que a sua organização valoriza as regras, o menor risco e a

hierarquia são os que tendem a perceber cumprimento das suas obrigações na criação de um bom ambiente com os seus colegas.

As correlações ( $p < 0,01$ ) evidenciam ainda valores significativos com a ambição ( $r = -0,171$ ), e com valores de trabalho participativos ( $r = -0,256$ ) e instrumentais ( $r = -0,226$ ).

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Relacionamento c/ Colegas</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
Valores de trabalho tarefa	,335	,112	,108	-,335	< 0,01
Valores de trabalho tarefa				-,319	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,396	,157	,149	-,212	< 0,01
Valores de trabalho tarefa				-,288	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,428	,183	,171	-,186	< 0,05
Adaptabilidade				-,166	< 0,05
Valores de trabalho tarefa				-,287	< 0,01
Valores organizacionais burocráticos	,450	,202	,187	-,160	< 0,05
Adaptabilidade				-,157	< 0,05
Área comercial				-,143	< 0,05

**Quadro 5.26. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas**

**Obrigações Individuais de Desenvolvimento.** Quanto à quebra destas obrigações, o modelo (Quadro 5.27.), que explica 24% da variância dos resultados, permite concluir que aquelas são explicadas pela adaptabilidade ( $\beta = -0,229$ ;  $p < 0,01$ ), valores de trabalho participativos ( $\beta = -0,189$ ;  $p < 0,05$ ) e ambição ( $\beta = -0,156$ ;  $p < 0,05$ ), bem como por valores organizacionais participativos e aconselhamento de carreira ( $\beta = -0,112$ ;  $p < 0,05$  e  $\beta = -0,145$ ;  $p < 0,05$ ).

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Desenvolvimento</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
Adaptabilidade	,361	,130	,126	-,361	< 0,01
Adaptabilidade				-,296	< 0,01
Valores de trabalho participativos	,454	,206	,198	-,283	< 0,01
Adaptabilidade				-,292	< 0,01
Valores de trabalho participativos	,478	,229	,217	-,251	< 0,01
Valores organizacionais participativos				-,153	< 0,05
Adaptabilidade				-,286	< 0,01
Valores de trabalho participativos	,494	,244	,229	-,236	< 0,01
Valores organizacionais participativos				-,129	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira				-,128	< 0,05
Adaptabilidade				-,229	< 0,01
Valores de trabalho participativos				-,189	< 0,05
Valores organizacionais participativos	,511	,261	,243	-,112	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira				-,145	< 0,05
Ambição				-,156	< 0,05

**Quadro 5.27. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Desenvolvimento**

Ou seja, indivíduos adaptáveis, ambiciosos, que valorizem a possibilidade de intervir no seu trabalho, e que entendam que a sua empresa aprecia a participação e intervenção e

proporciona aconselhamento de carreira aos seus membros, são os que tenderão a perceber menor incumprimento das suas obrigações de desenvolvimento de carreira.

Na análise bivariada observam-se correlações significativas, ao nível de  $p < 0,01$ , com a pertença às áreas administrativa ( $r = 0,201$ ) e comercial ( $r = -0,201$ ), com o *locus* de controlo interno ( $r = -0,243$ ), com o empenhamento na carreira ( $r = -0,203$ ), com os valores de trabalho de tarefa ( $r = -0,220$ ), com o conhecimento dos objectivos da empresa ( $r = -0,176$ ), e com os valores organizacionais burocráticos ( $r = -0,222$ ).

**Obrigações Individuais de Permanência na Organização.** A sua menor percepção de quebra parece ser explicada pela presença de um sistema estruturado de progressão de carreira ( $\beta = -0,170$ ;  $p < 0,05$ ) e por valores de trabalho participativos ( $\beta = -0,145$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo explica 5% da variância dos resultados (ver Quadro 5.28.).

O quadro 5.29. apresenta correlações significativas, ao nível de significância de  $p < 0,01$ , destas obrigações individuais com a idade ( $r = -0,182$ ), duração da permanência na organização ( $r = -0,184$ ) e existência de aconselhamento de carreira ( $r = -0,175$ ).

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Permanência na Organização	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	B	p
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	,198	,039	,035	-,198	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	,244	,059	,050	-,170	< 0,05
Valores de trabalho participativos				-,145	< 0,05

**Quadro 5.28. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Permanência na Organização**

Há influência notória na percepção de quebra das obrigações individuais da adaptabilidade e dos valores de trabalho de tarefa. Estes dois factores, inerentes ao indivíduo, contribuem para explicar o incumprimento de todas as obrigações (excepto às obrigações individuais de desenvolvimento, onde os valores não surgem na regressão, embora se correlacionem). Isto indicia que indivíduos adaptáveis e com valores de tarefa são susceptíveis de perceber menos quebras nas suas obrigações face ao empregador.

Apesar desta constante, no seu conjunto, os resultados permitem confirmar, pelo menos parcialmente, a Hipótese 4. Cada obrigação individual é diferentemente influenciada pelas variáveis independentes na percepção da sua quebra existindo, no entanto, a presença constante da adaptabilidade e dos valores de tarefa.

	** p< 0,01	* p< 0,05	Geral	Lealdade	Compet.	Desenv.	Relac.	Dispon.	Perman.
Sexo			,006	,010	,052	-,049	-,056	-,073	,016
Idade			-,053	,007	-,054	-,068	,054	,080	-,182(**)
Estado Civil			,014	,016	,027	,047	,060	,041	,044
Filhos			-,021	-,001	,003	,039	,018	-,019	-,097
Escolaridade			,006	-,013	,000	-,046	-,006	-,055	,119
Local Trabalho Norte			-,004	,038	,007	-,060	,009	-,094	-,026
Local Trabalho Centro			-,069	-,103	-,017	-,011	-,079	-,002	,063
Local Trabalho Sul			,104	,095	,015	,099	,101	,158(*)	-,054
Área Outra			,090	,054	,097	,032	,095	,097	-,057
Área Administrativa			,247(**)	,243(**)	,209(**)	,201(**)	,119	,217(**)	,082
Área Informática			,011	,099	-,055	-,037	-,036	,031	,076
Área Jurídica			,004	-,011	,029	-,005	-,078	,087	,060
Área Financeira			,022	,058	,029	,053	,087	-,009	-,067
Área Comercial			-,259(**)	-,280(**)	-,226(**)	-,201(**)	-,167(*)	-,242(**)	-,030
Responsabilidade Chefia			-,135(*)	-,085	-,116	-,061	,006	-,223(**)	-,098
Permanência Cargo			-,029	,062	-,027	-,080	,037	,170(*)	-,117
Permanência Organização			-,052	-,018	-,017	-,054	,053	,082	-,184(**)
Contrato Individual			-,017	-,020	-,025	,005	-,042	-,118	,094
Contrato Colectivo			,006	,011	,016	-,004	,028	,109	-,085
Contrato Efectivo			-,009	,021	-,060	-,061	,124	,078	-,061
Contrato Temporário			-,023	-,040	,028	,052	-,140(*)	-,109	,030
Contrato Outro			,081	,044	,093	,033	,021	,064	,087
Adaptabilidade			-,459(**)	-,363(**)	-,382(**)	-,336(**)	-,244(**)	-,257(**)	-,122
Ambição			-,420(**)	-,302(**)	-,425(**)	-,342(**)	-,171(**)	-,302(**)	-,075
Locus Controlo Interno			-,358(**)	-,290(**)	-,376(**)	-,243(**)	-,139(*)	-,219(**)	-,124
Locus Controlo Externo			,146(*)	,071	,158(*)	,070	,152(*)	,147(*)	,096
Empenhamento Carreira			-,296(**)	-,210(**)	-,245(**)	-,203(**)	-,139(*)	-,186(**)	-,151(*)
Valores Trab. Tarefa			-,326(**)	-,207(**)	-,342(**)	-,220(**)	-,305(**)	-,219(**)	-,059
Valores Trab. Participativos			-,388(**)	-,282(**)	-,379(**)	-,324(**)	-,256(**)	-,198(**)	-,183(**)
Valores Trab. Extra Laborais			-,052	-,065	-,071	,005	-,144(*)	,038	,009
Valores Trab. Instrumentais			-,163(*)	-,101	-,103	-,151(*)	-,226(**)	-,097	,000
Conhecimento Obj. Org.			-,201(**)	-,157(*)	-,189(**)	-,176(**)	-,029	-,103	-,099
Conhecimento Obj. Dep.			-,173(*)	-,204(**)	-,206(**)	-,113	-,035	-,125	,039
Existência Sist. Progr. Carr.			-,179(**)	-,199(**)	-,128	-,130(*)	-,035	-,066	-,194(**)
Existência Vagas			-,144(*)	-,059	-,119	-,078	-,123	-,100	,028
Existência Formação			-,139(*)	-,063	-,150(*)	-,118	-,026	-,089	-,043
Existência Aconselh. Carr.			-,189(**)	-,112	-,149(*)	-,191(**)	-,004	-,142(*)	-,175(**)
Existência Rotação Funções			-,097	-,063	-,038	-,082	-,048	-,059	-,003
Existência Prep. Reforma			-,047	-,018	-,035	-,141(*)	,039	-,072	-,105
Existência Suc. Gestores			-,102	-,008	-,137(*)	-,125	,002	-,156(*)	,018
Existência Mentoria/Tutoria			-,101	-,067	-,076	-,123	,060	-,154(*)	-,082
Existência Av. D. Colegas			,019	,040	-,049	,047	,040	-,066	-,034
Existência Av. D. Chefias			-,009	-,095	-,029	,005	,151(*)	-,052	-,001
Existência Manual Carreira			-,112	-,058	-,109	-,104	-,038	-,067	-,145(*)
Existência Workshops Carr.			-,031	-,081	,011	-,048	-,007	,011	-,082
Existência Acolhimento			-,087	-,036	-,127	-,095	-,034	-,129	,023
Valores Org. Participativos			-,312(**)	-,226(**)	-,296(**)	-,224(**)	-,161(*)	-,162(*)	-,078
Valores Org. Burocráticos			-,379(**)	-,286(**)	-,361(**)	-,222(**)	-,228(**)	-,215(**)	-,130(*)

Quadro 5.29. – Correlações com a Percepção de Quebra das Obrigações Individuais

### 5.3.2. Quebra das Obrigações Organizacionais

O modelo de regressão indicado no Quadro 5.30. é relativo à percepção global de quebra das obrigações organizacionais e representa a percepção individual do conjunto dos compromissos não cumpridos pela organização face aos empregados. Foi criada uma variável que incluiu os 35 itens da escala. Este factor revelou uma consistência interna de  $\alpha = 0,962$ .

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	$\beta$	p
Práticas de gestão de carreiras - formação	,486	,236	,232	-,486	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,438	< 0,01
Locus de controlo interno	,596	,355	,348	-,348	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,359	< 0,01
Locus de controlo interno	,657	,432	,423	-,298	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,295	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,318	< 0,01
Locus de controlo interno	,693	,480	,469	-,256	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,280	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,230	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,284	< 0,01
Locus de controlo interno				-,240	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	,716	,513	,500	-,247	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,199	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,197	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,257	< 0,01
Locus de controlo interno				-,234	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,236	< 0,01
Empenhamento na carreira	,731	,535	,519	-,211	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,199	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-,150	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,263	< 0,01
Locus de controlo interno				-,291	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,251	< 0,01
Empenhamento na carreira	,746	,557	,539	-,222	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,200	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-,164	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,163	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,288	< 0,01
Locus de controlo interno				-,286	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,244	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,209	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento	,757	,574	,554	-,181	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-,156	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,177	< 0,01
Local de trabalho sul				,135	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,267	< 0,01
Locus de controlo interno				-,273	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,228	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,203	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento	,764	,584	,563	-,174	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-,165	< 0,01
Valores de trabalho participativos				,164	< 0,05
Local de trabalho sul				,141	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções				-,110	< 0,05

Quadro 5.30. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais

A percepção de quebra do conjunto das obrigações organizacionais é explicada pelo *locus* de controlo interno ( $\beta = -0,273$ ;  $p < 0,01$ ), empenhamento na carreira ( $\beta = -0,203$ ;  $p < 0,01$ ) e valores de trabalho participativos ( $\beta = 0,164$ ;  $p < 0,05$ ), como variáveis individuais, pelas práticas de formação ( $\beta = -0,267$ ;  $p < 0,01$ ), sistema de progressão de carreira ( $\beta = -0,228$ ;  $p < 0,01$ ), acolhimento ( $\beta = -0,174$ ;  $p < 0,01$ ), anúncio de vagas ( $\beta = -0,165$ ;  $p < 0,01$ ) e rotação de funções ( $\beta = -0,110$ ;  $p < 0,05$ ), ao nível organizacional. Igualmente, o local de trabalho a sul ( $\beta = 0,141$ ;  $p < 0,05$ ) contribui para explicar a percepção de quebra. Este modelo explica 56% da variância dos resultados.

Na análise bivariada (Quadro 5.36.) as correlações ao nível de significância de  $p < 0,01$ , indicam que indivíduos pertencentes à área comercial percebem menor incumprimento ( $r = -0,194$ ). A responsabilidade de chefia correlaciona-se negativamente com esta percepção de quebra ( $r = -0,253$ ), bem como conhecer os objectivos da empresa ( $r = -0,393$ ) e do departamento ( $r = -0,338$ ). Todas as práticas organizacionais de gestão de carreiras contribuem para uma menor quebra, bem como ambos os tipos de valores organizacionais.

Os resultados das regressões para a percepção de quebra de cada tipo de obrigações organizacionais são descritos de seguida.

**Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho.** Para explicar a quebra deste tipo de obrigações foi utilizado um modelo de regressão linear múltipla stepwise (Quadro 5.31.) que permite concluir que a menor percepção de quebra destas obrigações é explicada pela percepção de uma organização com valores de dinamismo, inovação e participação ( $\beta = -0,204$ ;  $p < 0,01$ ) e com práticas indicadoras da existência de um sistema de progressão ( $\beta = -0,224$ ;  $p < 0,01$ ), de formação ( $\beta = -0,235$ ;  $p < 0,01$ ) e de acolhimento ( $\beta = -0,123$ ;  $p < 0,05$ ). Ao nível individual constata-se que a maior percepção de cumprimento é ditada pela presença do *locus* de controlo interno ( $\beta = -0,272$ ;  $p < 0,01$ ), da ausência de valores de trabalho participativos ( $\beta = 0,234$ ;  $p < 0,01$ ), do empenhamento na carreira ( $\beta = -0,123$ ;  $p < 0,05$ ) e de valores de trabalho associados à importância da tarefa ( $\beta = -0,143$ ;  $p < 0,05$ ). A contribuição de variáveis demográficas reflecte a influência do local de trabalho a sul ( $\beta = 0,187$ ;  $p < 0,01$ ) e a permanência na organização ( $\beta = 0,131$ ;  $p < 0,05$ ).

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Valores organizacionais participativos	,455	,207	,203	-,455	< 0,01
Valores organizacionais participativos	,549	,301	,294	-,373	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,318	< 0,01
Valores organizacionais participativos				-,261	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	,607	,369	,359	-,292	< 0,01
Locus de controlo interno				-,287	< 0,01
Valores organizacionais participativos				-,198	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	,649	,421	,409	-,242	< 0,01
Locus de controlo interno				-,291	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,245	< 0,01
Valores organizacionais participativos				-,209	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,220	< 0,01
Locus de controlo interno	,685	,469	,456	-,259	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,264	< 0,01
Local de trabalho sul				,224	< 0,01
Valores organizacionais participativos				-,220	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,234	< 0,01
Locus de controlo interno	,699	,489	,473	-,256	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,245	< 0,01
Local de trabalho sul				,204	< 0,01
Permanência na organização				,143	< 0,05
Valores organizacionais participativos				-,229	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,249	< 0,01
Locus de controlo interno				-,308	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	,713	,508	,490	-,252	< 0,01
Local de trabalho sul				,215	< 0,01
Permanência na organização				,157	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,154	< 0,05
Valores organizacionais participativos				-,199	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,241	< 0,01
Locus de controlo interno				-,293	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	,726	,527	,507	-,235	< 0,01
Local de trabalho sul				,199	< 0,01
Permanência na organização				,161	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,162	< 0,05
Empenhamento na carreira				-,148	< 0,05
Valores organizacionais participativos				-,204	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,245	< 0,01
Locus de controlo interno				-,282	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,254	< 0,01
Local de trabalho sul	,734	,539	,517	,201	< 0,01
Permanência na organização				,141	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,230	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,144	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				-,132	< 0,05
Valores organizacionais participativos				-,204	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,224	< 0,01
Locus de controlo interno				-,272	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,235	< 0,01
Local de trabalho sul	,742	,551	,527	,187	< 0,01
Permanência na organização				,131	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,234	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,123	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				-,143	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,123	< 0,05

**Quadro 5.31. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho**

O modelo explica 53% da variância dos resultados, e indica que indivíduos com menor tendência para acharem que as consequências das suas acções são da sua responsabilidade, com menor empenhamento na sua carreira no sector bancário, que valorizam menos o conteúdo do seu trabalho, mas que valorizam a possibilidade de intervenção no seu trabalho, que trabalham na zona sul e que têm maior tempo de permanência na organização são os que revelam maior percepção de quebra destas obrigações. Trabalhar numa organização que é percebida como não valorizando a intervenção e participação e como não tendo certas práticas de gestão de carreira também proporciona a percepção de incumprimento das obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho.

A análise do quadro de correlações (Quadro 5.36.) revela valores significativos, ao nível de  $p < 0,01$ , com a pertença às áreas administrativa ( $r = 0,193$ ) e comercial ( $r = -0,230$ ), com a responsabilidade de chefia ( $r = -0,196$ ), com um contrato efectivo ( $r = 0,177$ ) e temporário ( $r = -0,198$ ), com o conhecimento dos objectivos quer da organização ( $r = -0,358$ ), quer do departamento/balcão ( $r = -0,343$ ) e com os valores organizacionais burocráticos ( $r = -0,313$ ). Com excepção da avaliação de desempenho pelos pares, todas as práticas de gestão de carreira se correlacionam significativamente com as obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho.

**Obrigações Organizacionais de Remuneração.** A percepção de cumprimento deste tipo de obrigações organizacionais é essencialmente determinada (Quadro 5.32.) pela presença de práticas organizacionais de gestão de carreira: formação ( $\beta = -0,187$ ;  $p < 0,05$ ), acolhimento ( $\beta = -0,209$ ;  $p < 0,01$ ), sistema de progressão de carreira ( $\beta = -0,176$ ;  $p < 0,05$ ), informação de vagas ( $\beta = -0,168$ ;  $p < 0,05$ ) e avaliação de desempenho pelos supervisores ( $\beta = -0,142$ ;  $p < 0,05$ ), por indivíduos mais empenhados na carreira ( $\beta = -0,250$ ;  $p < 0,01$ ) e com maior *locus* de controlo externo ( $\beta = -0,127$ ;  $p < 0,05$ ). O modelo explica 35% da variância dos resultados.

As obrigações organizacionais de remuneração estão ainda correlacionadas, ao nível de  $p < 0,01$ , com a responsabilidade de chefia ( $r = -0,210$ ), *locus* de controlo interno ( $r = -$

0,284), conhecimento dos objectivos da organização ( $r = -0,246$ ), e do departamento/balcão ( $r = -0,201$ ), e com praticamente todas as práticas de gestão de carreira. Também os valores organizacionais participativos são correlacionados com a percepção de quebra destas obrigações ( $r = -0,234$ ).

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Remuneração</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Práticas de gestão de carreiras - formação	,384	,148	,143	-,384	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	,478	,229	,221	-,299	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,297	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,269	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento	,523	,273	,262	-,255	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,220	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,225	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,221	< 0,01
Empenhamento na carreira	,556	,309	,295	-,206	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-,200	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,191	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,225	< 0,01
Empenhamento na carreira	,581	,338	,321	-,220	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-,186	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-,175	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,169	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,215	< 0,01
Empenhamento na carreira	,600	,360	,340	-,222	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-,179	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-,173	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - av desempenho chefias				-,150	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,187	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,209	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,250	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão	,612	,374	,351	-,176	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-,168	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - av desempenho chefias				-,142	< 0,05
Locus de controlo externo				-,127	< 0,05

**Quadro 5.32. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Remuneração**

**Obrigações Organizacionais de Formação.** A quebra destas obrigações do empregador parece ser determinada pela ausência de práticas organizacionais relativas à formação ( $\beta = -0,255$ ;  $p < 0,01$ ), ao sistema de progressão de carreira ( $\beta = -0,171$ ;  $p < 0,05$ ), à rotação de funções ( $\beta = -0,172$ ;  $p < 0,05$ ) e ao acolhimento ( $\beta = -0,180$ ;  $p < 0,05$ ), e também pela percepção da ausência de valores organizacionais de inovação, dinamismo e participação ( $\beta = -0,131$ ;  $p < 0,05$ ). Já as variáveis individuais que entram no modelo, e que adicionam explicação à maior percepção de quebra, são o menor empenhamento na carreira ( $\beta = -0,181$ ;  $p < 0,05$ ), a presença de valores de trabalho participativos ( $\beta = 0,158$ ;  $p <$

0,05) e um menor *locus* de controlo interno ( $\beta = -0,126$ ;  $p < 0,05$ ). O modelo explica 45% da variância dos resultados (Quadro 5.33.).

Assim, indivíduos menos empenhados na carreira no sector bancário, com menor *locus* de controlo interno e com valores de trabalho participativos tendem a perceber mais quebras nas obrigações de formação por parte da sua organização. Igualmente, quando a organização não apresenta um conjunto variado de práticas de gestão de carreira, nem valores participativos, a percepção de quebra nestas obrigações é maior.

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Formação</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
Práticas de gestão de carreiras - formação	,462	,213	,210	-,462	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	,547	,300	,293	-,398	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,300	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,338	< 0,01
Empenhamento na carreira	,596	,355	,345	-,273	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-,245	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,310	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,248	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão	,628	,394	,382	-,214	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções				-,207	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,276	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,214	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão	,651	,424	,409	-,182	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções				-,194	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,187	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,247	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,176	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-,157	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções	,665	,443	426	-,189	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,184	< 0,05
Valores organizacionais participativos				-,153	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,250	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,191	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-,174	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções	,675	,456	,436	-,182	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,189	< 0,01
Valores organizacionais participativos				-,168	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,120	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,255	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,181	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-,171	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções	,684	,467	,445	-,172	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-,180	< 0,05
Valores organizacionais participativos				-,131	< 0,05
Valores de trabalho participativos				,158	< 0,05
<i>Locus</i> de controlo interno				-,126	< 0,05

**Quadro 5.33. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Formação**

A análise bivariada permite concluir que estas obrigações de formação devidas pela organização estão correlacionadas significativamente ( $p < 0,01$ ) com a pertença à área

administrativa ( $r = 0,181$ ), com a responsabilidade de chefia ( $r = -0,177$ ), com o conhecimento dos objectivos da empresa ( $r = -0,319$ ) e do departamento/balcão ( $r = -0,278$ ), assim como com praticamente todas as práticas de gestão de carreira. Igualmente é significativa a correlação com os valores organizacionais burocráticos ( $r = -0,263$ ).

**Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira.** O cumprimento destas obrigações, tal como para as obrigações anteriores, parece estar dependente da existência de sistema de progressão ( $\beta = -0,253$ ;  $p < 0,01$ ), de formação ( $\beta = -0,231$ ;  $p < 0,01$ ), de acolhimento ( $\beta = -0,216$ ;  $p < 0,01$ ) e de avaliação de desempenho pelos supervisores ( $\beta = -0,144$ ;  $p < 0,05$ ). Há uma contribuição para a percepção de quebra em indivíduos que sustentem valores de trabalho participativos ( $\beta = 0,236$ ;  $p < 0,01$ ), não empenhados na carreira ( $\beta = -0,153$ ;  $p < 0,05$ ) e que não sustentem valores de trabalho de tarefa ( $\beta = -0,151$ ;  $p < 0,05$ ). O modelo contribui com 32% para a explicação da variância dos resultados (Quadro 5.34.).

<b>Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajust</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão	,377	,142	,138	-,377	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão	,471	,222	,214	-,295	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-,294	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-,247	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - formação	,521	,271	,260	-,243	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento				-,235	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-,270	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - formação	,542	,293	,279	-,253	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento				-,246	< 0,01
Valores de trabalho participativos				,152	< 0,05
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-,259	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-,236	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento	,562	,316	,299	-,217	< 0,01
Valores de trabalho participativos				,172	< 0,05
Empenhamento na carreira				-,160	< 0,05
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-,250	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-,216	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento	,576	,332	,311	-,208	< 0,01
Valores de trabalho participativos				,152	< 0,05
Empenhamento na carreira				-,159	< 0,05
Práticas gestão de carreiras - av desempenho chefias				-,128	< 0,05
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-,253	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-,231	< 0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento				-,216	< 0,01
Valores de trabalho participativos	,589	,347	,324	,236	< 0,01
Empenhamento na carreira				-,153	< 0,05
Práticas gestão de carreiras - av desempenho chefias				-,144	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				-,151	< 0,05

**Quadro 5.34. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira**

A análise bivariada permite concluir que as obrigações organizacionais referentes à gestão de carreira são correlacionadas significativamente ( $p < 0,01$ ) com a pertença à área comercial ( $r = -0,180$ ), com a responsabilidade de chefia ( $r = -0,180$ ), com um contrato temporário ( $r = -0,177$ ), com o *locus* de controlo interno ( $r = -0,240$ ), com o conhecimento dos objectivos da empresa ( $r = -0,223$ ) e do departamento/balcão ( $r = -0,175$ ) e, também, com quase todas as práticas de gestão de carreira. Há, ainda, uma correlação significativa com os valores organizacionais participativos ( $r = -0,303$ ).

**Obrigações Organizacionais Contratuais.** Este factor parece ser explicado (Quadro 5.35.) pelo *locus* de controlo interno e pelos valores de trabalho associados às tarefas efectuadas (respectivamente,  $\beta = -0,219$ ;  $p < 0,01$  e  $\beta = -0,138$ ;  $p < 0,05$ ), pela ausência de formação ( $\beta = -0,175$ ;  $p < 0,05$ ), de sistema de progressão de carreira ( $\beta = -0,154$ ;  $p < 0,05$ ) e de avaliação de desempenho pelas chefias ( $\beta = -0,162$ ;  $p < 0,05$ ).

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais Contratuais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	$\beta$	p
<i>Locus</i> de controlo interno	,324	,105	,100	-,324	< 0,01
<i>Locus</i> de controlo interno				-,294	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	,394	,155	,147	-,226	< 0,01
<i>Locus</i> de controlo interno				-,268	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	,424	,180	,167	-,186	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-,164	< 0,05
<i>Locus</i> de controlo interno				-,258	< 0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,166	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	,443	,196	,180	-,157	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - av desempenho chefias				-,131	< 0,05
<i>Locus</i> de controlo interno				-,219	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-,175	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	,462	,213	,193	-,154	< 0,05
Práticas de gestão de carreiras - av desempenho chefias				-,162	< 0,05
Valores de trabalho de tarefa				-,138	< 0,05

**Quadro 5.35. – Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais Contratuais**

O modelo explica 19% da variância dos resultados e, mais uma vez, evidencia a importância da ausência de práticas de gestão de carreira na maior percepção de quebra das obrigações organizacionais sem, todavia, deixar de revelar a importância de variáveis individuais para o mesmo efeito.

A análise bivariada permite concluir que estas obrigações estão significativamente correlacionadas ( $p < 0,01$ ) com a responsabilidade de chefia ( $r = -0,180$ ), com a

adaptabilidade ( $r = -0,221$ ), com a ambição ( $r = -0,199$ ), com o empenhamento na carreira ( $r = -0,197$ ), com valores de trabalho participativos ( $r = -0,223$ ), com o conhecimento dos objectivos da empresa ( $r = -0,215$ ) e do departamento/balcão ( $r = -0,239$ ), com ambos os valores organizacionais (participativos:  $r = -0,226$  e burocráticos:  $r = -0,241$ ) e com o aconselhamento de carreira ( $r = -0,201$ ).

Na percepção de quebra das obrigações organizacionais, tal como para a quebra das individuais, verifica-se a presença relativamente constante de certas variáveis. Para praticamente todas as obrigações organizacionais, um menor *locus* de controlo, um menor empenhamento na carreira e a presença de valores de trabalho participativos influencia uma maior percepção de quebra. Outra constante é que a ausência de práticas organizacionais de gestão de carreira é determinante para a percepção de quebra deste tipo de obrigações.

Ainda assim, no seu conjunto, os resultados indiciam que dependendo do tipo de obrigações organizacionais constituintes do contrato psicológico a influência das variáveis dependentes na sua percepção de quebra é distinta. Apesar da influência das constantes já mencionadas, a quebra das obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho, por exemplo, é também determinada pelo local de trabalho e pelos anos de permanência na organização. Já a quebra das obrigações organizacionais de formação se explica, para além das variáveis recorrentes, pelos valores organizacionais participativos.

Os dados apresentados permitem, deste modo, confirmar parcialmente a Hipótese 5.

Foram tentados procedimentos estatísticos de comparação de médias, para verificar se existiriam diferenças dentro da população desta amostra. O que se verificou foi uma homogeneidade no modo como as questões abordadas neste trabalho foram sentidas. Não se verificaram diferenças significativas entre os respondentes, por exemplo em relação à área de actividade em que exercem funções, nem em relação ao local de trabalho. Efectivamente esta amostra parece estar “formatada” pelo sector de actividade. Isto parece indicar a influência de um espécie de cultura organizacional do sector bancário, talvez não muito surpreendente dada a especificidade deste sector, e às preocupações comuns entre os vários bancos.

	** p< 0,01	* p< 0,05	Geral	Ambiente	Remuner.	Formação	Contratuais	G. Carreira
Sexo			,033	,026	,038	-,006	,055	,035
Idade			,038	,092	-,028	-,004	-,038	,105
Estado Civil			,007	,027	-,055	-,015	-,002	,083
Filhos			,000	,014	-,046	,003	-,005	,067
Escolaridade			,102	,025	,063	,096	,106	,038
Local Trabalho Norte			,019	-,032	-,022	,063	,076	,040
Local Trabalho Centro			-,148(*)	-,160(*)	-,072	-,137(*)	-,050	-,132(*)
Local Trabalho Sul			,190(**)	,277(**)	,134(*)	,110	-,033	,135(*)
Área Outra			,060	,054	,019	,010	,125	,095
Área Administrativa			,138	,193(**)	,085	,181(**)	-,006	,069
Área Informática			-,028	-,025	-,020	-,026	-,027	-,013
Área Jurídica			,158(*)	,018	,135(*)	,039	,056	-,013
Área Financeira			,059	,079	,007	,006	,009	,139(*)
Área Comercial			-,194(**)	-,230(**)	-,098	-,158(*)	-,065	-,180(**)
Responsabilidade Chefia			-,253(**)	-,196(**)	-,210(**)	-,177(**)	-,181(**)	-,180(**)
Permanência Cargo			,104	,169(*)	,022	-,004	,033	,143(*)
Permanência Organização			,038	,097	-,016	-,084	-,014	,059
Contrato Individual			-,002	-,048	,026	,002	,060	-,073
Contrato Colectivo			,011	,051	-,023	,010	-,026	,079
Contrato Efectivo			,129	,177(**)	,048	,073	-,032	,152(*)
Contrato Temporário			-,167(*)	-,198(**)	-,079	-,097	-,007	-,177(**)
Contrato Outro			,053	,018	,070	,047	,092	,037
Adaptabilidade			-,165(*)	-,131	-,102	-,120	-,221(**)	-,106
Ambição			-,120	-,183(**)	-,080	-,096	-,199(**)	-,049
Locus Controlo Interno			-,420(**)	-,472(**)	-,284(**)	-,329(**)	-,322(**)	-,240(**)
Locus Controlo Externo			,055	,044	-,024	,027	,156(*)	,016
Empenhamento Carreira			-,418(**)	-,395(**)	-,356(**)	-,401(**)	-,197(**)	-,293(**)
Valores Trab. Tarefa			-,108	-,160(*)	-,083	,025	-,159(*)	-,009
Valores Trab. Participativos			-,114	-,159(*)	-,067	-,049	-,223(**)	,003
Valores Trab. Extra Laborais			,001	-,011	-,011	,050	-,049	,059
Valores Trab. Instrumentais			-,024	-,043	,017	,020	-,077	,085
Conhecimento Obj. Org.			-,393(**)	-,358(**)	-,246(**)	-,319(**)	-,215(**)	-,223(**)
Conhecimento Obj. Dep.			-,338(**)	-,343(**)	-,201(**)	-,278(**)	-,239(**)	-,175(**)
Existência Sist. Progr. Carr.			-,464(**)	-,418(**)	-,355(**)	-,395(**)	-,244(**)	-,406(**)
Existência Vagas			-,226(**)	-,199(**)	-,237(**)	-,142(*)	-,092	-,109
Existência Formação			-,495(**)	-,429(**)	-,394(**)	-,485(**)	-,259(**)	-,389(**)
Existência Aconselh. Carr.			-,387(**)	-,328(**)	-,250(**)	-,409(**)	-,201(**)	-,243(**)
Existência Rotação Funções			-,332(**)	-,307(**)	-,184(**)	-,396(**)	-,090	-,260(**)
Existência Prep. Reforma			-,263(**)	-,234(**)	-,190(**)	-,281(**)	-,090	-,193(**)
Existência Suc. Gestores			-,431(**)	-,402(**)	-,342(**)	-,357(**)	-,144(*)	-,347(**)
Existência Mentoria/Tutoria			-,179(*)	-,185(**)	-,068	-,216(**)	-,080	-,205(**)
Existência Av. D. Colegas			-,145(*)	-,160(*)	-,048	-,085	-,054	-,135(*)
Existência Av. D. Chefias			-,246(**)	-,179(**)	-,241(**)	-,163(*)	-,196(**)	-,236(**)
Existência Manual Carreira			-,252(**)	-,219(**)	-,194(**)	-,213(**)	-,106	-,233(**)
Existência Workshops Carr.			-,205(**)	-,177(**)	-,107	-,265(**)	-,063	-,156(*)
Existência Acolhimento			-,427(**)	-,367(**)	-,374(**)	-,400(**)	-,140(*)	-,390(**)
Valores Org. Participativos			-,438(**)	-,483(**)	-,234(**)	-,424(**)	-,226(**)	-,303(**)
Valores Org. Burocráticos			-,295(**)	-,313(**)	-,108	-,263(**)	-,241(**)	-,154(*)

Quadro 5.36. – Correlações com a Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais

#### 5.4. Síntese

Neste capítulo efectuou-se a análise dos resultados obtidos nos procedimentos estatísticos, procurando resposta às hipóteses formuladas no capítulo 3.

Relativamente à influência do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira os resultados dos modelos de regressão apontam para a confirmação que o contrato psicológico tem influência na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira. Efectivamente, os dados corroboram a hipótese segundo a qual diferentes tipos de obrigações do contrato determinam a utilização de diferentes comportamentos (Hipótese 1a), assim como a quebra de diferentes tipos de obrigações determina essa utilização (Hipótese 1b).

Quanto ao que determina os conteúdos do contrato psicológico (hipóteses 2 e 3) foram confirmadas, pelos modelos de regressão, as hipóteses formuladas. A análise permite concluir que a influência das variáveis independentes consideradas neste estudo depende das diferentes obrigações individuais (Hipótese 2) e diferentes obrigações organizacionais (Hipótese 3) que constituem o contrato psicológico.

Para a percepção de quebra, o maior ou menor (in)cumprimento das promessas que constituem o contrato psicológico é influenciado pelas variáveis independentes consoante o tipo de obrigações individuais (Hipótese 4) e organizacionais (Hipótese 5). Contudo, em ambas as situações foi revelada a influência constante de algumas variáveis independentes na percepção de quebra de ambos os tipos de obrigações (adaptabilidade e valores de trabalho de tarefa, para a hipótese 4 e locus de controlo, empenhamento na carreira, valores de trabalho participativos e práticas organizacionais de gestão de carreira, para a hipótese 5).

## CAPÍTULO 6: DISCUSSÃO

Este estudo tem como objectivo contribuir para uma melhor compreensão do papel do contrato psicológico e da sua quebra na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira, bem como identificar o que determina quer o conteúdo quer a percepção de quebra, tanto das obrigações individuais como organizacionais constituintes do contrato psicológico.

Para tal, foi usado um inquérito por questionário aplicado a empregados bancários. Após o devido tratamento estatístico surgiram resultados, apresentados no anterior capítulo, que serão, neste capítulo, sujeitos a discussão.

### **6.1. Contrato Psicológico como Determinante dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Ao examinar os resultados das regressões efectuadas quer no conjunto da utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira, quer para cada tipo específico destes comportamentos, o que mais sobressai é a quase unanimidade da influência das obrigações do empregado para com o seu empregador (obrigações individuais) em detrimento das obrigações do empregador para com o empregado (obrigações organizacionais). Ou seja, os comportamentos individuais de gestão de carreira são fundamentalmente determinados pelos conteúdos respeitantes à percepção individual do que cada sujeito deve à sua entidade empregadora.

Esta constatação pode ser explicada pelo facto de estes comportamentos serem essencialmente voluntários, exibidos fora do contexto formal da organização, fora daquilo que a organização possa determinar formalmente como mais adequado para a realização dos seus objectivos (Gould e Penley, 1984; Feij, Whitley, Peiró e Taris, 1995; Noe, 1996; Nabi, 2000). A gestão de carreira individual passa por uma exploração e reunião de informação relativamente ao ambiente que a rodeia e pelo conhecimento das capacidades do indivíduo que o podem ajudar à tomada de decisão (Kossek, *et al.*, 1998; King, 2001 e 2004). Para a execução dessa auto-gestão de carreira torna-se necessário exibir

comportamentos que ajudem à concretização dos objectivos de carreira. Esses comportamentos são, muitas vezes, direccionados a pessoas responsáveis por decisões importantes relativas à própria carreira (King, 2001 e 2004) havendo, assim, necessidade de uma maior margem de liberdade individual na utilização dos comportamentos de gestão de carreira, uma vez que o que cada indivíduo pretende para si não é sempre garantido pela empresa onde trabalha, e uma vez que a gestão da relação com outro indivíduo depende das características dos intervenientes.

É, então, mais fácil de determinar o que fazer em termos comportamentais atendendo àquilo que cada um se sente obrigado a fazer em contexto organizacional, do que face àquilo que a organização acha que o indivíduo deve fazer, sobretudo tendo em conta os problemas referidos na literatura do contrato psicológico sobre a identificação de quem é o representante da organização que poderá influenciar tal contrato (Rousseau e Parks, 1993; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Cullinane e Dundon, 2006).

Alguns estudos (por ex., Kossek, *et al.*, 1998) verificam que a influência de factores ou práticas organizacionais nem sempre contribui para a modificação dos comportamentos. Efectivamente, Kossek e seus colaboradores (1998) verificaram, nessa investigação específica, que uma acção de formação dada por uma organização empregadora com o objectivo de aumentar a auto-gestão de carreira dos seus empregados se associou negativamente à utilização de comportamentos individuais de gestão de carreira. As explicações avançadas para estes resultados centram-se no facto de: a) os formandos se terem apercebido, com a formação, de que realmente não estariam a evidenciar todas as possibilidades de comportamentos de auto-gestão de carreira que eles pensariam e essa constatação baixou os seus padrões de referência; b) a retórica usada para explicar a necessidade de aumentar os comportamentos de auto-gestão de carreira não foi coincidente com a realidade do posto de trabalho, onde a organização não criou as condições necessárias para que tal auto-gestão ocorresse; e c) o facto de a formação ter sido “encomendada” pela organização e, portanto, enviar a mensagem errada para a utilização de comportamentos que são voluntários, e sendo voluntários não deviam ser “mandados”.

Além do mais, o uso dos comportamentos individuais de gestão de carreira é contingente a vários factores, muitos deles disposicionais (e.g. Guthrie, Coate e Schwoerer, 1998; Anakwe, Hall e Schor, 2000; Nabi, 2000; Chiaburu, Baker e Pitariu, 2006). Ou seja, o que é inerente ao indivíduo parece condicionar bastante a utilização destes comportamentos. Sendo o contrato psicológico eminentemente perceptivo e subjectivo, construído pelo indivíduo (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Herriot e Pemberton, 1997), estes resultados fazem sentido, ainda que haja, obviamente, a influência de factores organizacionais.

Já no que respeita à determinação da percepção de quebra, o cenário é um pouco mais variado. No seu conjunto, a utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira parece ser maior quando se associa uma menor percepção de quebra das obrigações individuais de competência na função, das obrigações organizacionais relativas ao ambiente e condições de trabalho e das relativas à gestão de carreira, e uma maior percepção de quebra por parte da organização no que diz respeito à remuneração. Se as regressões efectuadas para cada tipo de comportamento individual de gestão de carreira confirmam a hipótese que a quebra de diferentes tipos de obrigações determina a sua utilização diferenciada verificam-se, também, aspectos comuns entre o que determina estes comportamentos.

De um modo geral, ao analisar os resultados das regressões de cada uma das variáveis dependentes, verifica-se que há maior utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira quando os indivíduos percebem menor quebra em obrigações individuais. Igualmente, a maior utilização destes comportamentos é ditada por uma menor percepção de quebra de obrigações organizacionais relativas ao ambiente e condições de trabalho e de gestão de carreira (variáveis intervenientes no *networking*, auto-nomeação e mentoria) e uma maior percepção de quebra das obrigações organizacionais de remuneração (variável interveniente no *networking*). Ou seja, parece que os membros organizacionais se sentem mais à vontade para utilizar os comportamentos voluntários, fora da descrição normal das funções, quando entendem que cumprem as suas obrigações para com a entidade empregadora, e quando esta parece cumprir as suas obrigações relativas à criação de um

bom ambiente de trabalho e à prestação de condições físicas de trabalho adequadas, e relativas à clarificação das vias para o desenvolvimento de carreira. A percepção de quebra das obrigações de remuneração por parte das organizações, também parece contribuir para a maior utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira (nomeadamente o *networking*).

Esta ênfase em todos os comportamentos individuais de gestão de carreira, da menor percepção de quebra de obrigações individuais (ainda que diferentes consoante o tipo de comportamento) pode ser explicado pelos resultados encontrados no trabalho de Chiaburu, Baker e Pitariu (2006) sobre a influência da auto-consciência pública (*public self-consciousness*) na utilização de comportamentos individuais de carreira, nomeadamente nos comportamentos de procura de *feedback*. A auto-consciência pública é uma característica disposicional que retrata o grau em que o indivíduo é influenciado pelo que os outros pensam de si. A ideia de que os indivíduos que fazem auto-gestão de carreira, utilizando comportamentos individuais, se expõem ao escrutínio público é a base da influência desta característica na sua utilização. Os autores verificaram que indivíduos com baixa auto-consciência pública exibem mais comportamentos de procura de *feedback*, do que os com alta auto-consciência pública. Os primeiros não se preocupam tanto com o escrutínio público e, portanto, não receiam as opiniões e julgamentos, procurando informação necessária para colmatar as suas deficiências e necessidades com mais facilidade.

Grande parte dos comportamentos individuais de gestão de carreira estudados neste projecto – *networking*, auto-nomeação, desenvolvimento de competências e oportunidades, e mentoria – são comportamentos que requerem o relacionamento com outros membros organizacionais, nomeadamente com superiores hierárquicos. Estão, portanto, sujeitos a escrutínio social e público, agravado por uma dimensão de avaliação de desempenho. O facto do indivíduo se perceber como cumpridor das suas obrigações para com a sua organização empregadora pode ajudar na maior utilização destes comportamentos, uma vez que ele se sente seguro da avaliação dos outros.

Já a influência positiva da menor percepção de quebra das obrigações organizacionais, sobretudo as de ambiente ou condições de trabalho e de gestão de carreira, na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira, está de acordo com os estudos de Sturges, Conway, Liefoghe e Guest (2003). Estes autores verificaram que o apoio da organização na gestão de carreira do indivíduo implica o recurso a comportamentos individuais de gestão de carreira direccionados para a própria organização, para a manutenção da carreira na organização actual. Igualmente, verificaram que uma menor violação do contrato psicológico implica menor utilização destes comportamentos direccionados para fora da organização. Havendo percepção de cumprimento das obrigações da organização relativamente ao apoio organizacional e relativamente à clarificação das vias de carreira, como evidenciam os resultados, é provável que os comportamentos de auto-nomeação e de mentoria que, neste estudo, se dirigem essencialmente a membros da organização, sejam utilizados com mais frequência.

Guest (2004a) desenvolveu um modelo, que procura explicar a aplicação do contrato psicológico na relação de emprego onde, como consequências comportamentais, inclui o comparecimento, os comportamentos de cidadania organizacional, o desempenho no trabalho e a intenção de permanecer ou sair da organização. A constatação da influência do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira parece permitir a inclusão deste últimos como resultados comportamentais que se podem esperar da formação e desenvolvimento deste contrato. Tais comportamentos podem ser importantes para a organização, sobretudo quando estes podem evidenciar, por exemplo, a intenção de sair ou não da organização, ou a procura de competências.

Vários estudos referem a influência de outros factores na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira (ver Quadro 2.1. do capítulo 2). Nesta particular investigação não se procurou conhecer a interacção desses factores com os conteúdos do contrato psicológico, nem com a percepção de quebra. Mas, por exemplo, o estudo acima referido de Sturges e seus colaboradores (2003) evidencia a influência mediadora do contrato psicológico entre o apoio organizacional na carreira dos empregados e a utilização de comportamentos individuais de gestão de carreira. Será, assim, significativo considerar a

interacção destas variáveis (e de outras ainda não estudadas) com o contrato psicológico na explicação da utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira.

## **6.2. Determinantes dos Conteúdos do Contrato Psicológico**

### **6.2.1. Obrigações Individuais**

A percepção do conjunto das obrigações do indivíduo face à sua organização empregadora parece depender, neste estudo, da presença de um *locus* de controlo interno, de valores organizacionais burocráticos, da crença em valores de trabalho participativos, da adaptabilidade e da existência, na organização, de manuais de carreira.

Em termos de características do indivíduo, a possibilidade de se formarem obrigações para com a organização parece depender da noção que o indivíduo tem da sua própria responsabilidade nas consequências dos seus actos (*locus* de controlo interno). Esta relação é igualmente evidenciada nas regressões efectuadas para as obrigações individuais de competência na função e de relacionamento com os colegas. Os resultados da análise bivariada evidenciam a correlação positiva desta variável com todas as obrigações individuais. Assim, os “internos” parecem procurar informação relativa ao seu trabalho, confirmando o que foi sublinhado no trabalho de De Vos, Buyens e Schalk (2005), sendo previsível que perceber as suas responsabilidades em contexto laboral se revele como necessário para a formação das obrigações devidas ao seu empregador.

Igualmente, os valores de trabalho surgem como influentes na formação das obrigações individuais, nomeadamente nas de disponibilidade, relacionamento com os colegas e nas de desenvolvimento. Aquilo que o indivíduo procura atingir com o seu trabalho (George e Jones, 1997; De Vos, Buyens e Schalk, 2005) parece, assim, ter influência significativa no que percebe como sendo obrigado a fazer face à sua organização e não só, como no estudo de De Vos, Buyens e Schalk (2005), no que percebe que a organização lhe deve, uma vez que os indivíduos diferem no que respeita à importância dada a variadas situações e, portanto, tal determina as suas escolhas e reacções.

Griffin e seus colegas (2007) referem que a adaptabilidade é uma dimensão do desempenho no trabalho. Esta capacidade para lidar, responder e/ou suportar as mudanças

que afectam o trabalho implica que os indivíduos adaptáveis procurem saber quais são as suas obrigações no trabalho e para com a organização, por forma, provavelmente, a poderem mais adequadamente planear a sua carreira (Gould, 1979), escolherem os comportamentos mais adequados para tal e desempenhar melhor o seu trabalho. Assim, a adaptabilidade, como já sugerido no capítulo 3, tem um papel importante na percepção das obrigações individuais do contrato psicológico, como se observou nos modelos de regressão referentes às obrigações individuais de lealdade organizacional e às de desenvolvimento, correlacionando-se ainda com praticamente todas as outras obrigações.

Relativamente aos factores organizacionais que influenciam as obrigações individuais, consideradas no seu todo, surgem a percepção de valores burocráticos na empresa e a existência de manuais de carreira. Os valores burocráticos enfatizam a prudência, as normas e os regulamentos. É então provável que este tipo de valores corporativos forme um contexto ideal para os empregados estarem atentos ao que devem ser as suas obrigações face ao seu empregador. A associação com estes valores organizacionais também é evidenciada nas correlações. Daí que a existência de manuais de carreira – explicativos das normas, regras, procedimentos existentes nas organizações –, possa revelar-se como importante para a percepção do empregado como tendo deveres para com o seu empregador.

O peso dos factores individuais na determinação dos conteúdos das obrigações individuais demonstrado por este estudo, dá suporte às sugestões feitas na literatura (e. g. De Vos, Buyens e Schalk, 2003; Raja, Johns e Ntalianis, 2006) para a investigação do seu papel na formação do contrato psicológico, uma vez que parecem revelar-se como importantes na determinação do mesmo. Contudo, a influência da organização interage substancialmente para determinar as várias obrigações individuais. Assim, os resultados parecem corroborar a noção de que as pistas dadas pela organização, através dos seus valores e das práticas de gestão de recursos humanos (Rousseau, 1995; Guest, 1998a), são interpretadas pelo indivíduo, que consoante as suas características e experiências lhes vai dar um sentido (Rousseau, 2001).

Alguns estudos têm verificado a influência do que o empregado percebe como devendo à organização, tanto na percepção das obrigações organizacionais como no seu maior ou menor cumprimento (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000 e 2002b; Westwood, Sparrow e Leung, 2001; De Vos, Buyens e Schalk, 2003), bem como a influência conjunta das obrigações individuais e organizacionais na percepção de quebra tanto das primeiras como das segundas (Tekleab e Taylor, 2003). Assim sendo, e dado que cada obrigação individual é determinada por variáveis específicas, torna-se necessário, conforme tem vindo a ser mencionado na literatura da área, estudar separadamente os conteúdos do contrato psicológico, nomeadamente considerando as obrigações que o indivíduo entende dever à organização e as que o indivíduo entende que a organização lhe deve.

### **6.2.2. Obrigações Organizacionais**

A percepção de que o empregador tem um conjunto de deveres para com os seus empregados parece depender da existência, na organização, de uma diversidade de práticas de gestão de carreira. Em todos os modelos de regressão das obrigações organizacionais, a presença destas práticas tem um papel na percepção das mesmas (especificamente nestas obrigações surgem a existência de manuais de carreira, de formação, de rotação de funções e de um sistema de progressão de carreira). Tal resultado está de acordo com a literatura que tem salientado a sua influência na formação do contrato psicológico (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Rousseau, 1995; Guest, 1998a; Turnley e Feldman, 1999a; Westwood, Sparrow e Leung, 2001; D'Annunzio-Green e Francis, 2005), dando pistas aos membros organizacionais não só daquilo que é esperado deles, mas também daquilo que a organização está disposta a fazer.

Os valores de trabalho instrumentais referem-se à importância de objectivos não directamente relacionados com o conteúdo do trabalho em si, mas com as consequências do trabalho, que as ajudam a atingir determinados estados desejados (George e Jones, 1997). Assim, parece que indivíduos que sustentam este tipo de valores tendem a perceber mais obrigações por parte da organização. Com excepção das obrigações organizacionais de gestão de carreira, estes valores surgem como intervenientes, nos

modelos de regressão apresentados, na percepção de todas as obrigações devidas pela entidade empregadora indicando, então, a importância das consequências do trabalho, independentemente do seu conteúdo específico, naquilo que o indivíduo acha que a organização em que trabalha lhe deve. O empregador parece ser visto, aqui, como um meio para atingir um fim, no sentido que o empregado entende que existem certas obrigações que a organização tem de lhe proporcionar para ele conseguir atingir determinados objectivos que não têm, necessariamente, que estar relacionados com o trabalho em si.

As áreas funcionais podem reflectir, neste estudo em particular, a importância que elas têm no sector de actividade – neste caso, o bancário. Na banca, é notória a ênfase dada aos balcões (comerciais). É uma área-chave para a concretização dos objectivos deste sector sendo, provavelmente, aquela em que, para além de beneficiar de um certo estatuto beneficia, também, de incentivos e privilégios. Igualmente, é uma área de grande exigência por parte da organização aos seus membros onde existe, por exemplo, uma grande ênfase na concretização de objectivos concretos para cada trabalhador e para a equipa em que se insere. Daí que os trabalhadores da área comercial possam perceber que a sua organização empregadora tenha um conjunto de obrigações para com eles em troca do seu esforço.

Nos modelos de regressão e nas correlações apresentadas, a influência das áreas em que o indivíduo se insere, nomeadamente na área comercial, é patente. Por exemplo, a influência desta variável na percepção de obrigações organizacionais de formação pode ser explicada pela importância dada à angariação de clientes. Em conversas com os intermediários dos sindicatos e por experiência profissional da própria autora neste sector bancário, a necessidade de formação é devida, por exemplo, à necessidade de explicar aos clientes as vantagens e desvantagens dos produtos oferecidos e, conseqüentemente, captar o cliente e, assim, cumprir objectivos de desempenho individual e do balcão. Além do mais, comparando os dados relativos à formação dada pelo sector bancário nos anos de 2003 e 2004 (APB, 2004 e 2005), verifica-se um acréscimo no investimento da formação (21,7M€ em 2003 e 24M€ em 2004), no número de acções de formação proporcionadas e num número cada vez maior de colaboradores a terem formação. Igualmente se verifica uma diminuição de trabalhadores com menor escolaridade e um aumento dos mais qualificados.

Daí que não seja de estranhar a percepção dos membros organizacionais de que a organização é “obrigada” a proporcionar-lhes formação.

Todas as obrigações organizacionais se correlacionam com o *locus* de controlo interno e nos modelos de regressão surgem nas referentes às de ambiente e condições de trabalho, de formação e de gestão de carreira. Estes tipos de obrigações estão tipicamente associados a um contrato psicológico relacional (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Herriot, Manning e Kidd, 1997; McDonald e Makin, 2000; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001). Raja, Johns e Ntalianis (2004) evidenciam a relação negativa entre o *locus* de controlo externo e um contrato relacional. Os dados do presente estudo parecem corroborar a associação encontrada por estes autores. Um indivíduo com um *locus* de controlo externo tem tendência para achar que factores externos a si são os responsáveis pelas consequências do que lhes acontece. Assim, este tipo de indivíduo não deverá sustentar um contrato onde de alguma forma se espera da organização apoio e segurança, uma vez que, por norma, a “culpa” é sempre dos outros. Já tal não é previsível para um “interno”.

Resumindo, no que se refere aos determinantes dos conteúdos do contrato psicológico os resultados permitem concluir sobre a influência das variáveis individuais. Assim, o *locus* de controlo interno surge como influente em ambos os tipos de obrigações estudadas neste trabalho. Já a adaptabilidade parece ter especial importância no que respeita à determinação das obrigações devidas ao empregador. Na percepção das obrigações devidas ao empregado, o papel das práticas organizacionais, aqui evidenciado, está em linha com o que tem sido demonstrado na literatura sendo que, neste estudo, elas efectivamente se revelam mais influentes nas percepções das obrigações organizacionais, do que das individuais.

Os resultados atestam a importância, na percepção das obrigações organizacionais, das áreas de actividade em que os empregados se encontram a exercer as suas funções, e dos valores de trabalho instrumentais. Em relação às primeiras, isto parece indiciar a importância das áreas-chave de cada organização no alcance dos seus objectivos de

negócio, na percepção do que o indivíduo acha que o seu empregador lhe deve. Relativamente aos valores de trabalho instrumentais, eles parecem apontar que a organização é, também, vista pelos seus membros como um possível meio para atingir fins não directamente relacionados com o trabalho em si, nem com o seu conteúdo.

Guest (2004a) numa proposta de modelo para aplicar o contrato psicológico na relação de emprego faz referência a um conjunto de factores individuais que têm vindo, ou que devem vir, a ser explorados como determinantes deste contrato. Contudo, variáveis disposicionais não são referidas. A influência demonstrada neste estudo de algumas dessas variáveis na formação do contrato psicológico permite aferir da necessidade de serem consideradas.

### **6.3. Determinantes da Quebra do Contrato Psicológico**

#### ***6.3.1. Quebra das Obrigações Individuais***

De acordo com a análise dos resultados apresentada no capítulo anterior, para os indivíduos percepcionarem que falharam globalmente nos seus compromissos face à organização contribui um menor poder de adaptação do indivíduos às mudanças no trabalho, a organização não ter valores burocráticos, uma menor crença individual em valores de trabalho associados ao conteúdo da tarefa, não trabalhar em áreas comerciais, estar menos empenhado na carreira, ter uma menor ambição e estar há menos tempo na organização, bem como não existir, na organização, aconselhamento de carreira.

Um indivíduo que se ajuste facilmente às mudanças poderá ter mais facilidade em não se percepcionar como tendo falhado no cumprimento das suas obrigações pois, tal como refere Gould (1979), a sua provável planificação de carreira pode-lhe permitir reorganizar os seus objectivos e, também, as suas obrigações e deveres para com a organização. Aliás, a adaptabilidade surge como determinante, com excepção da percepção de quebra das obrigações individuais de permanência na organização, da menor percepção de quebra de todas as obrigações individuais, enfatizando a importância desta característica na quebra do contrato psicológico.

Os valores de trabalho de tarefa estão presentes, igualmente, em praticamente todas as obrigações individuais. A importância dada às actividades específicas do trabalho deve permitir ao indivíduo realizá-las de acordo com as expectativas da organização e suas, de forma a não perceber que tenha falhado com os seus compromissos. Além do mais, valorizar as actividades em si, por implicar uma área de actuação mais restrita, pode implicar que esteja sujeita a menor influência de outros factores. Assim sendo, a percepção de que se falhou o cumprimento pode ser, provavelmente, menor.

Esta constância de influência da adaptabilidade e dos valores de trabalho de tarefa na percepção de (in)cumprimento das obrigações devidas à organização não impede que cada tipo de obrigações individuais tenha o seu conjunto muito específico de determinantes. Por exemplo, não pertencer à área comercial implica maior percepção de quebra das obrigações de lealdade à organização, maior percepção de quebra das obrigações individuais de disponibilidade e de relacionamento com os colegas. Tal facto pode ser explicado, tal como foi referido anteriormente neste capítulo, pela importância da área comercial neste sector de actividade económica. A análise bivariável (Quadro 5.29. do capítulo 5) permite concluir pela correlação negativa da área comercial com a percepção de quebra de praticamente todas as obrigações individuais. Pelo contrário, verifica-se uma correlação positiva da área administrativa. Já aqui se referiu que se tem verificado uma diminuição de trabalhadores com menor escolaridade e um aumento dos mais qualificados no sector bancário (APB, 2004 e 2005). A maior parte dos trabalhadores com menor escolaridade são indivíduos presentes na área administrativa (APB, 2004 e 2005), sendo este sector aquele que está a ser alvo de uma redução de efectivos. Assim, não é de estranhar que não percepcionem, ou percepcionem menos, obrigações para com as suas organizações empregadoras, sobretudo as relacionadas com a lealdade e a disponibilidade.

Outro exemplo que atesta a especificidade na determinação da percepção de quebra de cada tipo de obrigações individuais é a influência, entre outros factores, da responsabilidade de chefia na menor percepção de quebra nas obrigações de disponibilidade do indivíduo para com a sua organização. Isto é, ser “chefe” implica perceber-se como cumpridor das obrigações relativas à disponibilidade para com as exigências da organização. Este dado

confirma estudos anteriores que atestam a diferença na percepção de quebra do contrato psicológico dependendo da responsabilidade de chefia (e.g. Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino, 2002).

### **6.3.2. Quebra das Obrigações Organizacionais**

No seu todo, a percepção de quebra das obrigações devidas pela organização ao indivíduo é determinada pela ausência de um conjunto de práticas organizacionais: formação; sistema estruturado de progressão de carreira; rotação de funções; acolhimento e anúncio de vagas internas; também por indivíduos com um menor *locus* de controlo interno; menor empenhamento na carreira; com valores de trabalho participativos e localizados a sul do país.

Assim, o peso das práticas organizacionais de gestão de carreira é significativo na determinação da maior ou menor percepção de quebra das obrigações organizacionais, corroborando o que tem vindo a ser sugerido pela literatura da área (Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Rousseau e Greller, 1994; Guzzo e Noonan, 1994; Shore e Tetrick, 1994; Robinson e Morrison, 2000; D'Annunzio-Green e Francis, 2005), e indiciando a importância da intervenção da organização e das suas práticas na percepção de quebra do contrato psicológico. Em todos os modelos de regressão efectuados se pode observar que consoante o tipo de obrigações organizacionais a sua quebra é associada sempre a uma (ou mais) prática de gestão de carreira. Esta evidência parece corroborar a importância que tem vindo a ser dada à teoria da troca social e da equidade na explicação das respostas dos empregados à percepção de quebra das obrigações organizacionais do contrato (Turnley e Feldman, 2000; Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino, 2002; Deery, Iverson e Walsh, 2006). Efectivamente, se os empregados se motivam pelo desejo de manter um relacionamento recíproco e equilibrado com a sua organização em termos do que recebem e do que contribuem, o facto de não existirem práticas organizacionais que lhes permitam, entre outras coisas, a gestão de carreira, será interpretado como algo que não é recebido. Daí a percepção de quebra deste tipo de obrigações por parte da organização.

Quanto aos determinantes relativos às características individuais, os modelos de regressão sugerem a importância da presença do *locus* de controlo (especialmente o interno) e do empenhamento na carreira na percepção de cumprimento das obrigações organizacionais.

Efectivamente, parece aqui confirmar-se que a percepção dos resultados como consequentes dos próprios comportamentos (*locus* de controlo interno) influencia a percepção do trabalho (Spector, 1982), neste caso as promessas organizacionais percebidas. Este resultado torna-se importante para a explicação da percepção de quebra. No trabalho de Morrison e Robinson (1997) é sugerido que a vigilância (extensão em que o empregado controla o grau de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização) é afectada pela incerteza do empregado face à manutenção do contrato psicológico pela organização, pela natureza (força) do contrato psicológico (transaccional ou relacional) e pelos custos percebidos da percepção de quebra. Nesta fase de possibilidade de quebra, o indivíduo compara o rácio dos “benefícios dados/benefícios prometidos pela organização” com o rácio das “contribuições dadas/contribuições prometidas à organização”. Se o primeiro rácio é menor do que o segundo, o indivíduo provavelmente percebe uma quebra no seu contrato psicológico, por parte da organização. É aqui que o *locus* de controlo interno pode explicar a percepção de quebra. Dado que esta característica implica que o indivíduo tenda a se responsabilizar pelo seu comportamento, o rácio relativo às suas contribuições poderá ser percebido como igual ao dos deveres da organização fazendo com que haja, no mínimo, um equilíbrio na comparação dos deveres e contribuições, diminuindo a percepção de quebra. Caso o indivíduo seja “externo”, este rácio é alterado e ele perceberá um desequilíbrio desfavorável, percebendo um maior incumprimento das obrigações que lhe são devidas.

A intervenção do empenhamento na carreira na percepção de quebra das obrigações organizacionais pode ser explicada pela sua contribuição na natureza – força – da relação entre o empregado e o empregador. Estudos indicam uma relação positiva entre o empenhamento na carreira e a identificação com o trabalho e com a organização (Blau, 1985; Aryee e Tan, 1992; Aryee, Chay e Chew, 1994; Goulet e Singh, 2002). Contudo, o

empenhamento na carreira é também definido com base no sector de actividade, neste caso o bancário. Para além de um menor empenhamento implicar uma menor identificação com a organização, também pode haver uma menor identificação com o sector. Já aqui foi referido que este sector de actividade tem dispensado um conjunto de funcionários, sobretudo os das áreas administrativas e com menor nível de escolaridade (APB, 2004 e 2005). Se a isto se adicionar o facto de a maior parte dos indivíduos desta amostra ter um cargo administrativo e uma escolaridade até ao 12º ano, isto pode explicar o menor empenhamento na carreira, tal como foi definido, e também a maior percepção de quebra das obrigações devidas pelas suas organizações.

Tradicionalmente considera-se que sustentar um contrato psicológico relacional implica ter uma identificação com a organização. Se há uma relação positiva entre o empenhamento na carreira e a identificação com a organização e havendo evidência de que o empenhamento na organização se relaciona negativamente com a violação do contrato psicológico (McDonald e Makin, 2000), é provável que um indivíduo empenhado na carreira tenha um contrato psicológico de natureza relacional e, conseqüentemente, seja menos vigilante (Morrison e Robinson, 1997), diminuindo a percepção de quebra. Pelo contrário, um indivíduo menos empenhado na sua carreira será mais vigilante, aumentando a percepção de quebra.

Em muitos dos modelos de regressão para a percepção de quebra de cada tipo de obrigações organizacionais surge a influência positiva dos valores de trabalho relacionados com a vontade de intervir, participar e influenciar o trabalho. Assim, é provável que os valores de trabalho participativos indiquem uma certa vigilância relativamente ao que se passa na organização, vigilância essa que aumenta a probabilidade de percepção de quebra das obrigações organizacionais (Morrison e Robinson, 1997; Robinson e Morrison, 2000)

A razão para a inclusão do local de trabalho nas variáveis que poderiam afectar o contrato psicológico deveu-se à possibilidade de este poder aferir a importância de estar mais ou menos próximo dos órgãos decisores da organização, pois isto permitiria a maior ou menor facilidade no acesso a promoções e a formação, por exemplo. O que o modelo de regressão da percepção de quebra do conjunto das obrigações organizacionais (e também

das obrigações específicas de ambiente e condições de trabalho) sugere é que trabalhar a sul do país (mais próximo do poder<sup>17</sup>) implica uma maior percepção de quebra. Tal facto pode ser explicado pelo acesso a mais informação, fazendo com que os indivíduos possam estar mais cientes dos deveres prometidos pela organização, mas também dos deveres efectivamente dados pela organização. Os trabalhos efectuados pelas autoras Robinson e Morrison (1997 e 2000) sugerem que perceber uma quebra depende do grau em que uma situação se destaca do seu contexto (saliência). Ter acesso a informação pode permitir observar mais facilmente essa saliência e, assim, perceber uma quebra.

No que determina a quebra das obrigações do contrato psicológico parece importante reter, de acordo com os resultados, que para as obrigações individuais o papel da adaptabilidade e dos valores de trabalho associados ao conteúdo do trabalho em si e das suas tarefas é relevante na sua percepção de quebra. Já na percepção das obrigações individuais, a adaptabilidade se revelou influente, atestando a necessidade de ser considerada sobretudo no que respeita ao que o empregado considera dever ao seu empregador. Mais uma vez a influência da área em que o empregado exerce as suas funções se revela associada às obrigações individuais.

No que concerne ao que determina as obrigações organizacionais, tal como a literatura sugere, a ausência de práticas de gestão de carreira e de gestão de recursos humanos é capital nas obrigações organizacionais, sobretudo na sua quebra.

Um resultado significativo deste estudo, tem a ver com o modo como a violação das obrigações organizacionais é processada. Efectivamente, os dados parecem indicar que o *locus* de controlo interno, o empenhamento na carreira e os valores de trabalho participativos podem influenciar o nível de vigilância exercida pelo trabalhador na percepção de (in)cumprimento das obrigações da organização em que trabalha.

---

<sup>17</sup> É sabido que o centro das decisões das organizações bancárias, em Portugal, se encontra instalado na capital, a sul.

#### 6.4. Síntese

O primeiro objectivo deste estudo consistia em perceber a influência do contrato psicológico nos comportamentos individuais de gestão de carreira. Os resultados obtidos confirmam esta influência, sugerindo a importância da inclusão destes comportamentos como resultados potenciais do contrato psicológico enquanto modelo explicativo da relação de emprego (Guest, 2004a). Sturges e colaboradores (2003 e 2005) relacionaram aspectos do contrato psicológico com estes comportamentos, nomeadamente no que diz respeito à quebra das obrigações organizacionais do contrato psicológico e a sua influência nestes comportamentos, mas não consideraram as obrigações devidas pelo indivíduo à organização. Do presente estudo sobressai a intervenção destas obrigações específicas na utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira, para além das obrigações organizacionais.

Quanto ao segundo grande objectivo, saber como variáveis individuais e organizacionais interagem para explicar o contrato psicológico e a sua quebra, os resultados, confirmando a literatura existente sobre o tema, também demonstram o papel que variáveis individuais pouco exploradas como a adaptabilidade têm no contrato psicológico. Efectivamente este determinante específico tem um peso significativo na explicação das obrigações devidas à organização. Existindo alguns estudos neste domínio, eles têm sido escassos e referentes, sobretudo, ao *locus* de controlo e aos valores de trabalho.

Guest (2004a) faz referência a um conjunto de factores individuais que intervêm na formação do contrato psicológico, mas variáveis disposicionais não são referidas. A influência demonstrada neste estudo de algumas dessas variáveis na formação e quebra do contrato psicológico aponta para a necessidade de serem consideradas em investigações futuras sobre o constructo.

## CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES

Este estudo procura contribuir para uma melhor compreensão de algumas temáticas ainda pouco exploradas na literatura do contrato psicológico. A influência deste contrato nos comportamentos individuais de gestão de carreira é uma dessas temáticas. Outra temática em que a literatura apresenta ainda muitas lacunas refere-se à influência de factores individuais no contrato psicológico. Por último, este estudo procurou avaliar em que medida diversos factores individuais e organizacionais determinam cada tipo de obrigações constituintes do contrato psicológico, e a sua quebra. Note-se que na literatura este é sobretudo estudado em termos de dicotomia relacional *versus* transaccional, negligenciando-se, também, as obrigações individuais a favor das organizacionais.

As hipóteses elaboradas neste estudo referiram-se, em primeiro lugar, à influência do contrato psicológico e da sua quebra nos comportamentos individuais de carreira. Em segundo lugar, propuseram que a influência de variáveis individuais e organizacionais no conteúdo do contrato psicológico dependia do tipo de obrigações individuais e organizacionais que o constituem (hipóteses 2 e 3). Finalmente, as hipóteses 4 e 5 sugeriram que a influência das mesmas variáveis, acima referidas, na percepção de quebra do contrato psicológico dependia do tipo de obrigações individuais e organizacionais que o constituem.

Neste capítulo resumem-se as principais conclusões do estudo relativamente a estas questões, a sua contribuição para o conhecimento e para a prática de gestão de recursos humanos e, finalmente, são analisadas as limitações deste trabalho, bem como sugeridas pistas para investigação futura.

### 7.1. Principais Conclusões

A investigação da influência das percepções das obrigações mútuas entre empregador e empregado nos comportamentos que o indivíduo pode usar para gerir a sua carreira é importante num quadro de globalização económica e de reestruturações constantes que se tem vindo a viver no mundo empresarial. A percepção de que a relação empregador-

empregado se tem vindo a pautar por uma maior instrumentalidade e por uma maior ênfase no papel do indivíduo na gestão da sua carreira, justifica a importância desses comportamentos.

Assim, verificar como é que a percepção do que é devido e do que se deve numa relação laboral afecta a utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira torna-se pertinente para melhor compreender quer as consequências do contrato psicológico na vida e gestão das organizações, quer a influência deste contrato na auto-gestão de carreira.

A este respeito, o presente estudo permite concluir sobre a interferência tanto dos conteúdos do contrato psicológico, como da sua percepção de quebra na utilização dos comportamentos individuais direccionados para a gestão da carreira do indivíduo.

Há uma influência predominante das obrigações do empregado para com o seu empregador (obrigações individuais) em detrimento das obrigações organizacionais, na determinação destes comportamentos. Ou seja, é aquilo que o indivíduo percebe como devendo à sua organização, mais do que aquilo que percebe que a organização lhe deve, que afecta a utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira. Já no que diz respeito à influência da percepção de quebra, ambas as obrigações individuais e organizacionais percebidas como não cumpridas contribuem para a utilização destes comportamentos. Os resultados obtidos também confirmam as hipóteses de que a utilização dos diferentes comportamentos individuais de gestão de carreira são determinados por diferentes conteúdos do contrato psicológico e pela quebra de diferentes conteúdos.

Quanto ao que determina o contrato psicológico e a sua quebra, a literatura tem-se revelado escassa em pesquisas sobre o papel dos factores individuais e, também, no estudo específico dos determinantes das diferentes obrigações do contrato psicológico. A presente investigação salienta a significativa influência dos factores individuais, nomeadamente disposicionais, quer nos conteúdos, quer na quebra do contrato psicológico, com especial ênfase para o *locus* de controlo, adaptabilidade e valores de trabalho. Também foi verificada a influência de um conjunto específico de variáveis independentes, consoante o tipo de obrigações e consoante a percepção de quebra de diferentes tipos de obrigações.

## 7.2. Contribuições para a Teoria e para a Prática

Esta investigação traz diversas contribuições para a literatura do contrato psicológico. Os comportamentos individuais de gestão de carreira são afectados pela natureza do contrato psicológico, mas mais expressivamente pela sua quebra. Existem comportamentos associados à auto-gestão de carreira que poderão não ser aceitáveis nas organizações ou que poderão evidenciar intenções do empregado contrárias ao que a organização pretende. Se estes comportamentos são influenciados, também, pela percepção individual do que é a relação entre empregador e empregado, no que respeita às obrigações de cada uma das partes e no que respeita ao cumprimento dessas obrigações, então as organizações terão que enveredar esforços para conhecer e, assim, gerir este factor.

Por exemplo, este estudo revela que os comportamentos de mentoria, de procura de aconselhamento dentro da organização, são determinados pela percepção de cumprimento das obrigações organizacionais relativas à criação de um bom ambiente e condições de trabalho. A organização poderá beneficiar com este tipo de comportamentos, uma vez que eles indiciam que um indivíduo procura perceber como deverá actuar dentro da organização. Já os comportamentos de desenvolvimento de competências e oportunidades, sem dúvida importantes para qualquer organização, são mais utilizados quando o indivíduo percebe menos incumprimento da sua parte referente às suas obrigações individuais de competência na função e de desenvolvimento. O papel da organização aqui consiste em, por exemplo, criar práticas adequadas de avaliação de desempenho e de formação que promovam essa menor percepção de quebra.

Do ponto de vista teórico, os comportamentos individuais de gestão de carreira devem, provavelmente, ser incluídos como resultados potenciais da formação e desenvolvimento do contrato psicológico, a par dos comportamentos de comparecimento, de cidadania organizacional, de desempenho no trabalho e da intenção de permanecer ou sair da organização já referidos no modelo de Guest (2004a). Estas variáveis surgem como consequências quer da formação, quer da quebra do contrato psicológico.

A constatação da influência das variáveis individuais, aqui estudadas, em cada tipo de obrigações do contrato psicológico, corrobora a necessidade de se alargar a investigação

neste domínio. Aliado ao facto de diferentes obrigações terem diferentes determinantes, isto implica que se uma organização entender que determinados conteúdos do contrato psicológico são mais adequados às suas práticas e aos seus valores e, portanto, aos seus objectivos, ela poderá gerir a percepção desse contrato, por exemplo, através do recrutamento e selecção de indivíduos com determinadas características individuais. Este facto salienta o papel das práticas de gestão de recursos humanos para além da socialização e da formação, já abordadas na literatura.

A constatação da intervenção de variáveis disposicionais no contrato psicológico acrescenta ao modelo de Guest (2004a) um conjunto de factores contextuais não incluídos inicialmente no modelo explicativo da influência do papel do contrato psicológico na relação de emprego.

Os resultados deste estudo deram indícios da importância que a área e o local de trabalho em que os empregados se encontram a exercer as funções na sua organização pode ter para a formação dos conteúdos e para a percepção de quebra do contrato psicológico. A questão do acesso à informação e da proximidade aos centros de decisão das organizações é uma questão pouco abordada na literatura do contrato psicológico, mas pode ser pertinente para ajudar a explicar a questão dos agentes organizacionais que poderão influenciar a natureza e o desenvolvimento do contrato. Tal como foi evidenciado nesta investigação, estes factores influenciam, por exemplo, a percepção das obrigações organizacionais e individuais.

No debate sobre o papel dos agentes organizacionais na formação do contrato psicológico, alguns autores sustentam que este contrato também diz respeito às expectativas que a organização tem face aos seus empregados. As variáveis aqui em discussão podem revelar essas expectativas. Ter acesso a informação e estar mais próximo dos centros de decisão podem ajudar o empregado a, mais claramente, perceber o que se espera dele e o que pode esperar da organização empregadora e, também, a perceber o que é realmente central e importante para a organização em que trabalha.

Este trabalho acrescenta, ainda, algumas explicações para o modelo de violação das obrigações organizacionais do contrato psicológico de Morrison e Robinson (1997),

nomeadamente sobre o papel do *locus* de controlo interno e do empenhamento na carreira na vigilância, o primeiro pela avaliação dos custos percebidos da percepção de quebra, e o segundo pela avaliação da força da relação entre empregador e empregado.

### **7.3. Limitações e Pistas para Investigação Futura**

Uma das limitações deste trabalho tem a ver com a utilização de uma amostra tão homogénea. Esta amostra continua a pecar pelo “estereótipo” associado à literatura do contrato psicológico: é uma amostra com trabalhadores permanentes e com contratos de emprego a tempo-inteiro.

No que se refere ao papel do contrato psicológico na determinação dos comportamentos individuais de gestão de carreira, para além do interesse em verificar se as conclusões podem ser generalizadas a outro tipo de empresas, nomeadamente as ligadas à prestação de serviços, estes outros contextos seriam relevantes para verificar se o mesmo tipo de obrigações individuais e organizacionais explicariam de forma diferente o uso de comportamentos individuais de gestão de carreira. Isto torna-se significativo quando se entende que muitos dos comportamentos individuais de gestão de carreira são influenciados por factores específicos a cada organização, como por exemplo, o sector de actividade, oportunidades de carreira existentes ou apoio organizacional na gestão da carreira.

Nesta procura do papel que o contrato psicológico e a sua percepção de quebra têm nos comportamentos individuais de carreira não foram incluídos, nos modelos de regressão usados, outras variáveis independentes que podem interagir com as referentes ao contrato psicológico na explicação destes comportamentos. Por exemplo, a literatura sobre estes comportamentos faz referência à interferência de variáveis personalísticas na sua maior ou menor utilização e na preferência do indivíduo por certos comportamentos. Um estudo que incluía estas variáveis pode vir a esclarecer melhor a influência específica do contrato psicológico nos comportamentos que o indivíduo utiliza para ajudar a atingir os seus objectivos de carreira.

A escala usada para avaliação do *locus* de controlo revelou algumas deficiências, nomeadamente na sua consistência interna. Não tendo apresentado as condições ideais de

utilização, os resultados obtidos podem não revelar a sua real importância enquanto determinante dos conteúdos e da percepção de quebra do contrato psicológico. Estudos posteriores devem ter atenção a este facto.

A constatação da interferência de determinantes individuais, quer na formação quer na percepção de quebra do contrato psicológico, salienta a necessidade de maior exploração da literatura sobre estes factores. Quer as variáveis aqui estudadas, quer outras variáveis como, por exemplo, as referentes aos “Big Five” no trabalho de Raja, Johns e Ntalianis (2004), ou as sugeridas por Turnley e Feldman (1999b) deverão ser investigadas em diferentes contextos para aferir a sua real importância para a explicação do contrato psicológico e, também, dos seus efeitos.

Igualmente, a indicação da influência da área de actividade e do local de trabalho, reveladores da importância do acesso à informação e da proximidade aos centros de decisão das organizações na formação dos conteúdos e da percepção de quebra do contrato psicológico, é um indicio para a realização de estudos neste sentido.

Uma das ideias apelativas aliadas ao conceito de contrato psicológico é a de que este é construído pelo indivíduo e, como tal, essa construção está sujeita a idiosincrasias. Tendo este tipo de contrato influência reconhecida no modo como se manifesta e evolui a relação entre o indivíduo e a sua organização empregadora, o papel da organização na sua gestão torna-se difícil.

No limite, cada indivíduo tem o seu contrato, tem a sua forma de perceber quais são as suas obrigações para com a organização e quais são as obrigações da organização para com ele. O papel da organização passa, então, pela procura da forma mais eficaz de revelar a cada um dos seus membros o que se espera deles e o que a organização pode oferecer em troca, de modo a que os seus objectivos sejam atingidos.

Conhecer o que determina o contrato psicológico e quais as suas consequências pode ajudar as organizações a gerir adequadamente o modo como esses objectivos podem ser atingidos, utilizando eficientemente um conjunto de práticas e políticas que reconhecidamente possam ajudar a esclarecer os termos deste contrato.

## BIBLIOGRAFIA

1. **Adams, J. (1991).** Issues in the Management of Careers. In R.F. Morrison & J. Adams (Eds.), *Contemporary Career Development Issues* (pp.1-24). New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates
2. **Adamson, S., Doherty, N., & Viney, C. (1998).** The Meanings of Career Revisited: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9, 251-259
3. **Allred, B., Snow, C., & Miles, R. (1996).** Characteristics of Managerial Careers in the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 17-26
4. **Almeida, P.P. (2001).** *Banca e Bancários em Portugal: diagnóstico e mudança nas relações de trabalho*. Oeiras:Celta Editora
5. **Anakwe, U., Hall, J., & Schor, S. (2000).** Knowledge-Related Skills and Effective Career Management. *International Journal of Manpower*, 21(7),566-579
6. **Anderson, N., & Schalk, R. (1998).** The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647
7. **Appelbaum, S., & Santiago, V. (1997).** Career Development in the Plateaued Organization. *Career Development International*, 2(1), 11-20
8. **Arnold, J. (1997).** *Managing Careers into the 21<sup>st</sup> Century*. London:Paul Chapman
9. **Arthur, M., & Rousseau, D. (1996a).** The Boundaryless Career as a New Employment Principal. In M. Arthur & D. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: a new employment principal for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press
10. **Arthur, M., & Rousseau, D. (1996b).** A Career Lexicon for the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-38
11. **Aryee, S., & Debrah, Y. (1993).** A Cross-Cultural Application of a Career Planning Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 119-127
12. **Aryee, S., & Tan, K. (1992).** Antecedents and Outcomes of Career Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305
13. **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
14. **Aryee, S., Wyatt, T., & Stone, R. (1996).** Early Career Outcomes of Graduate Employees: the effect of mentoring and ingratiation. *Journal of Management Studies*, 33(1), 95-118
15. **Ashkanasy, N.M., & O'Connor, C. (1997).** Values Congruence in Leader-Member Exchange. *Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-663
16. **Associação Portuguesa de Bancos (2004).** Dados sobre a Banca em Portugal relativos ao exercício de 2003. *Boletim Informativo*, Ano 17, 33, Junho, Associação Portuguesa de Bancos
17. **Associação Portuguesa de Bancos (2005).** Dados sobre a Banca em Portugal relativos ao exercício de 2004. *Boletim Informativo*, Ano 18, 33, Julho, Associação Portuguesa de Bancos
18. **Baruch, Y. (1999).** Integrated Career Systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*, 20(7), 432-457
19. **Baruch, Y. (2004).** Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths (organizational and individual perspectives). *Career Development International*, 9(1), 58-73

20. **Baruch, Y. (2006).** Career Development in Organizations and Beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-38
21. **Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000).** Career Management Practices: an empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366
22. **Bedeian, A., Kemery, E., & Pizzolatto, A. (1991).** Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343
23. **Blancero, D., Marron, G., & Keller, T.(1997).** Managing Psychological Contracts. *Employment Relations Today, Summer*, 1-10
24. **Blau, G. (1985).** The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288
25. **Blau, G. (1989).** Testing the Generalizability of Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103
26. **Bocchino, C., Hartman, B., & Foley, P. (2003).** The Relationship Between Person-Organization Congruence, Perceived Violations of the Psychological Contract, and Occupational Stress Symptoms. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(4), 203-214
27. **Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987).** *Les Différences Culturelles dans le Management*. Paris:Ed. Organizations
28. **Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K., & Larson, R. (1996).**Careers Pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10(1), 52-66
29. **Bucki, J., & Pesqueux, Y. (2000).** Flexible Workshop: about the concept of flexibility. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 62-70
30. **Bunderson, J. (2001).** How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22,717-741
31. **Burack, E., & Robert, P. (1995).** The New Employment Relations Compact. *Human Resource Planning*, 18(1), 12-19
32. **Butler, G., & Vodanovich, S.J. (1991).** The Relationship Between Work Values and Normative and Instrumental Commitment. *The Journal of Psychology*, 126(2), 139-146
33. **Cappelli, P. (1997).** Rethinking the Nature of Work: a look at the research evidence. *Compensation & Benefits Review*, 29(4), 50-59
34. **Carochinho, J-A.B. (2002).** O Contrato Psicológico: perspectivas e considerações sobre a sua origem e consequências e a sua mensuração. *Comunicação apresentada no V Simpósio de Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia*, Universidade do Minho, Braga
35. **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
36. **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(1), 139-155

37. **Cassar, V. (2001).** Violating the PC terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 194-208
38. **Castanheira, L., & Caetano, A. (1999).** Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia*, XIII(1-2), 99-125
39. **Cavanaugh, M., & Noe, R. (1999).** Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323-340
40. **Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2006).** Different Temporary Work Status, Different Behaviors in Organization. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 351-367
41. **Chang, E. (1999).** Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1277
42. **Chen, A.Y.S., Sawyers, R.B., & Williams, P.F. (1997).** Reinforcing Ethical Decision Making through Corporate Culture. *Journal of Business Ethics*, 16, 855-865
43. **Chiaburu, D., Baker, V., & Pitariu, A. (2006).** Beyond Being Proactive: what (else) matters for career self-management behaviors?. *Career Development International*, 11(7), 619-632
44. **Claes, R. (2005).** Organization Promises in the Triangular Psychological Contract as Perceived by Temporary Agency Workers, Agencies, and Client Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 131-142
45. **Colarelli, S., & Bishop, R. (1990).** Career Commitment: functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176
46. **Cooper, C. (1999).** The Changing Psychological Contract at Work. *European Business Journal*, 11(3), 115-118
47. **Counsell, D., & Popova, J. (2000).** Career Perceptions and Strategies in the New Market-Oriented Bulgaria: an exploratory study. *Career Development International*, 5(7), 360-368
48. **Coyle-Shapiro, J. (2002).** A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946
49. **Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000).** Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930
50. **Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002a).** Contingent and Non Contingent Working in Local Government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101
51. **Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002b).** Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86
52. **Coyle-Shapiro, J., & Neuman, J. (2004).** The Psychological Contract and Individual Differences: the role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 150-164
53. **Cullinane, N. & Dundon, T. (2006).** The Psychological Contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129
54. **Cunha, R. (2000).** Impact of Privatization in Portugal. In R. Burke, & C. Cooper (Eds), *The Organization in Crisis: downsizing, restructuring, and privatization* (pp. 44-57). Oxford:Blackwell

55. **D'Annunzio-Green, N., & Francis, H. (2005).** Human Resource Development and the Psychological Contract: great expectations or false hopes?. *Human Resource Development International*, 8(3), 327-344
56. **Davis, R. (1991).** Vocational Interests, Values, and Preferences. In M. Dunnette, & L. Hough (Eds), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, Vol 2 (pp. 832-871). Palo Alto: Consulting Psychologists Press
57. **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
58. **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
59. **De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2001).** Antecedents of the Psychological Contract: the impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers' psychological contracts. *Paper submitted to Academy of Management*, Washington
60. **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
61. **De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2005).** Making Sense of a new Employment Relationship: psychological contract – related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 41-52
62. **Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982).** *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Addison Wesley
63. **DelCampo, R. (2007).** Psychological Contract Violation: an individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24(1), 43-52
64. **Dewhirst, H. (1991).** Career Patterns: mobility, specialization, and related career issues. In R.F. Morrison, & J. Adams (Eds), *Contemporary Career Development Issues* (pp. 73-107). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
65. **Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2006).** Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: a study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166-175
66. **Dobson, J. (1990).** The Role of Ethics in Global Corporate Culture. *Journal of Business Ethics*, 9, 481-488
67. **Dopson, S., & Neumann, J. (1998).** Uncertainty, Contrariness and the Double-Bind: middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9, S53-S70
68. **Dose, J. (1997).** Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(3), 219-241
69. **Driver, M. (1994).** Careers: a review of personal and organizational research. In C. Cooper, & I. Robertson (Eds), *Reviews in Managerial Psychology: concepts and research for practice* (pp. 237-269). Chichester: John Willey & Sons

70. **Dunahee, M., & Wangler, L. (1974).** The Psychological Contract: a conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 53(7), 518-526
71. **Ehrlich, C. (1994).** Creating an Employer-Employee Relationship for the Future. *Human Resource Management*, 33(3), 491-501
72. **Ellig, B. (1998).** Employment and Employability: foundation of the new employment contract. *Human Resource Management*, 37(2), 173-175
73. **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
74. **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
75. **Feldman, D. (1996).** Managing Careers in Downsizing Firms. *Human Resource Management*, 35(2), 145-161
76. **Feldman, D., & Thomas, D. (1992).** Career Management Issues Facing Expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271-293
77. **Finn, D. (2000).** From Full Employment to Employability: a new deal for Britain's unemployed?. *International Journal of Manpower*, 21(5), 384-399
78. **Forret, M.L., & Dougherty, T.W. (2001).** Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283-311
79. **Gakovic, A., & Tetrick, L. (2003).** Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 235-246
80. **George, J.M., & Jones, G.R. (1997).** Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods. *Human Relations*, 50(4), 393-416
81. **Gomes, A.D. (1996).** Cultura Organizacional. In C.A. Marques, & M.P. Cunha (Coord.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 353-396). Lisboa: D. Quixote
82. **Gould, S. (1979).** Characteristics of Career Planners in Upwardly Mobile Occupations. *Academy of Management Journal*, 22(3), 539-550
83. **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
84. **Goulet, L., & Singh, P. (2002).** Career Commitment: a reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73-91
85. **Granrose, C.S. & Baccilli, P.A. (2006).** Do Psychological Contracts include Boundaryless or Protean Careers?. *Career Development International*, 11(2), 163-182
86. **Grant, D. (1999).** HRM, Rhetoric and the Psychological Contract: a case of easier said than done. *International Journal of Human Resource management*, 10(2), 327-350
87. **Greenhaus, J., & Callanan, G. (1994).** *Career Management* (2nd Ed). Forth Worth: Dryden Press
88. **Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990).** Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86

89. **Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007).** A New Model of Work Role Performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347
90. **Guest, D. (1998a).** Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664
91. **Guest, D. (1998b).** On Meaning, Metaphor and the Psychological Contract: a response to Rousseau (1998). *Journal of Organizational Behavior*, 19, 673-677
92. **Guest, D. (2004a).** The Psychology of the Employment Relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555
93. **Guest, D. (2004b).** Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 1-19
94. **Guest, D., & Conway, N. (2002).** Communicating the Psychological Contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38
95. **Gunz, H., & Jalland, R. (1996).** Managerial Careers and Business Strategies. *Academy of Management Review*, 21(3), 718-756
96. **Guthrie, J., Coate, C., & Schwoerer, C. (1998).** Career Management Strategies: the role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 13(5/6), 371-386
97. **Guzzo, R., & Noonan, K. (1994).** Human Resource Practices as Communications, and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462
98. **Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998).** *Multivariate Data Analysis*. London:Prentice Hall International
99. **Hall, D. (1986).** Introduction: an overview of current career development theory, research, and practice. In D. Hall & Ass. (Eds), *Career Development in Organizations* (pp.1-20). S. Francisco:Jossey-Bass
100. **Hall, D. (1991).** Twenty Questions: research needed to advance the field of careers. In R.F. Morrison & J. Adams (Eds), *Contemporary Career Development Issues* (pp. 151-167). New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates
101. **Hall, D. (1996).** Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16
102. **Hall, D., & Mirvis, P. (1995).** The New Career Contract: developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289
103. **Hall, D., & Moss, J. (1998).** The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37
104. **Harding, S.D., & Hikspoors, F.J. (1995).** New Work Values: In Theory and in Practice. *International Social Science Journal*, 47, 441-455
105. **Hendry, C., & Jenkins, R. (1997).** Psychological Contracts and New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38-44
106. **Herriot, P., & Pemberton, C. (1996).** Contracting Careers. *Human Relations*, 49(6), 757-790
107. **Herriot, P., & Pemberton, C. (1997).** Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56

108. **Herriot, P., Manning, W., & Kidd, J. (1997).** The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162
109. **Higgins, M. (2001).** Changing Careers: the effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 595-618
110. **Hiltrop, J. (1995).** The Changing Psychological Contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294
111. **Hiltrop, J. (1996).** Managing the Changing Psychological Contract. *Employee Relations*, 18(1), 36-49
112. **Hinings, C.R., Thibault, L., Slack, T., & Kikulis, L.M. (1996).** Values and Organizational Structure. *Human Relations*, 49(7), 885-916
113. **Hirsh, W., & Jackson, C. (1996).** Ticket to Ride or No Place to Go?. *People Management*, 5(13), 20-25
114. **Hofstede, G. (1991).** *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. England:Mcgraw-Hill
115. **Hofstede, G. (1998).** Attitudes, Values and Organizational Cultures: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492
116. **Huang, H., & Cullen, J. (2001).** Labour Flexibility and Related HRM Practices: a study of large Taiwanese manufacturers. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(1), 33-39
117. **Isaacson, L., & Brown, D. (2000).** *Career Information, Career Counseling, and Career Development* (7<sup>th</sup> Ed). Boston: Allyn & Bacon Ed.
118. **Johnson, J., & O'Leary-Kelly, A. (2003).** The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647
119. **Judge, T.A., & Bretz, R.D. (1992).** Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271
120. **Judge, T.A., & Cable, D.M. (1997).** Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394
121. **Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W., & Bretz, R.D. (1995).** An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519
122. **Kickul, J. (2001).** When Organizations Break Their Promises: employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307
123. **Kickul, J., & Liao-Troth, M. (2003).** The Meaning Behind the Message: climate perceptions and the psychological contract. *Mid-American Journal of Business*, 18(2), 23-32
124. **Kidd, J., & Green, F. (2006).** The Careers of Research Scientists: predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science. *Personnel Review*, 35(1), 229-251
125. **Kidd, J., & Smewing, C. (2001).** The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-40
126. **King, Z. (2001).** Career Self-Management: a framework for guidance of employed adults. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(1), 65-78
127. **King, Z. (2004).** Career Self-Management: its nature, causes, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133

128. **Kissler, G. (1994).** The New Employment Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335-352
129. **Knoop, R. (1994).** Work Values and Job Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 128(6), 683-690
130. **Kobi, J.M., & Wüthrich, H. (1991).** *Culture D' Entreprise: Modes D'action*. Paris:Nathan
131. **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
132. **Kotey, B., & Meredith, G.G. (1997).** Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-64
133. **Kotter, J.P. (1973).** The Psychological Contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99
134. **Kuijpers, M., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006).** Career Competencies for Career Success. *Career Development Quarterly*, 55, 168-178
135. **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
136. **Lau, A., & Pang, M. (2000).** Career Strategies to Strengthen Graduate Employees' Employment Position in the Hog Kong Labour Market. *Education and Training*, 42(3), 135-149
137. **Lau, V., & Shaffer, M. (1999).** Career Success: the effects of personality. *Career Development International*, 4(4), 225-230
138. **Lee, P.C.B. (2002).** Career Goals and Career Management Strategy among Information Technology Professionals. *Career Development International*, 7(1), 6-13
139. **Lee, S.M., & Yoo, S. (1991).** Korean Chaebols: Corporate Values and Strategies. *Organizational Dynamics*, 20(4), 36-51
140. **Lei, D., & Slocum, J.W. (1990).** Global Strategy and Reward Systems: The Key Roles of Management Development and Corporate Culture. *Organizational Dynamics*, 19(2), 27-42
141. **Lemaître, N. (1984).** La Culture d'entreprise: Facteur de Performance?. *Révue Française de Gestion*, 47-48, 33-40
142. **Lester, S., & Kickul, J. (2001).** Psychological Contracts in the 21<sup>st</sup> Century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *HR. Human Resource Planning*, 24(1), 10-21
143. **Lester, S., Turneley, W., Bloodgood, J., & Bolino, M. (2002).** Not Seeing the Eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56
144. **Liden, R., & Mitchell, T. (1988).** Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 13(4), 572-587
145. **Liedtka, J.M. (1989).** Value Congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*, 8, 805-815
146. **Liedtka, J.M. (1991).** Value Contention. *Journal of Business Ethics*, 10, 543-557

147. **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* (pp. 58-77). Oxford:Blackwell
148. **London, M. (1983).** Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630
149. **Lucero, M., & Allen, R. (1994).** Employee Benefits: a growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33(3), 425-446
150. **Macan, T., Trusty, M., & Trimble, S. (1996).** Spector's Work Locus of Control Scale: dimensionality and validity evidence. *Educational and Psychological Measurement*, 56(2), 349-357
151. **Marks, A. (2001).** Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract. *Employee Relations*, 23(5), 454-467
152. **Marques, C.A. (1996).** Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações. In C.A. Marques & M.P. Cunha (Coord.). *Comportamento Organizacional E Gestão de Empresa* (pp. 13-41). Lisboa: D. Quixote
153. **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
154. **Martin, J. (1992).** *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York:Oxford University Press
155. **McBain, R. (1997).** The Role of Human Resource Management and the Psychological Contract. *Manager Update*, 8(4), 22-31
156. **McDonald, D., & Makin, P. (2000).** The Psychological Contract, Organisational Commitment, and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91
157. **McDonald, P., & Gandz, J. (1992).** Getting Value from Shared Values. *Organizational Dynamics*, 21(3), 64-78
158. **Meckler, M., Drake, B., & Levinson, H. (2003).** Putting Psychology Back Into Psychological Contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 217-228
159. **Meglino, B.M., & Ravlin, E.C. (1998).** Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies And Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-390
160. **Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C. L. (1989).** A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432
161. **Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L (1991).** Value Congruence and Satisfaction with a Leader: An Examination of the Role of Interaction. *Human Relations*, 44(5), 481-495
162. **Millward, L., & Brewerton, P. (1999).** Contractors and Their Psychological Contracts. *British Journal of Management*, 10, 253-274
163. **Millward, L., & Hopkins, L. (1998).** Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556
164. **Morrison, D. (1994).** Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372

165. **Morrison, E., & Robinson, S. (1997).** When Employees Feel Betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256
166. **Morrison, R. (1991).** Meshing Corporate and Career Development Strategies. In R.F. Morrison & J. Adams (Eds), *Contemporary Career Development Issues* (pp. 25-53). New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates
167. **Morrow, P. (1983).** Concept Redundancy in Organizational Research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500
168. **Mueller, C., Wallace, J., & Price, J. (1992).** Employee Commitment: resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211-236
169. **Nabi, G. (1999).** An Investigation into Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success. *Career Development International*, 4(4), 212-224
170. **Nabi, G. (2000).** Motivational Attributes and Organizational Experiences as Predictors of Career-Enhancing Strategies. *Career Development International*, 5(2), 91-98
171. **Newell, H., & Dopson, S. (1998).** Muddle in the Middle: organizational restructuring and middle management careers. *Personnel Review*, 25(4), 4-20
172. **Newton,R., & Rudestam, K. (1999).** *Your Statistical Consultant:answers to your data analysis questions*. Thousand Oaks:Sage
173. **Noe, R. (1996).** Is Career Management Related to Employee Development and Performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133
174. **Nwachukwu, S.L.S., & Vitell, S.J. (1997).** The Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgments. *Journal of Business Ethics*, 16, 757-776
175. **Oliver, N. (1990).** Work Regards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, 43(6), 513-526
176. **O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (1991).** People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516
177. **Parks, J., Kidder, D., & Gallagher, D. (1998).** Fitting Square Pegs Into Round Holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(SI), 697-730
178. **Passos, A. (2000).** Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. In A. Caetano & J. Vala (Org.): *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp.421-441). Lisboa: RH Editora
179. **Pate, J., & Malone, C. (2000).** Post-psychological Contract Violation: the durability and transferability of employee perceptions - the case of Tim'Tec. *Journal of European Industrial Training*, 24(2,3,4):158-166
180. **Paul, R., Niehoff, B., & Turnley, W. (2000).** Empowerment, Expectations, and the Psychological Contract – managing the dilemmas and gaining advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29, 471-485
181. **Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2003).** *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa:Sílabo

182. **Posner, B.Z., & Schmidt, W.H. (1993).** Values Congruence and Differences between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*, 12, 341-347
183. **Posner, H.Z. (1992).** Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361
184. **Pugh, S., Skarlicki, D., & Passell, B. (2003).** After the Fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212
185. **Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. (2007).** Action Regulation Theory and Career Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 297-311
186. **Raja, U.; Johns, G., & Ntalianis, F. (2004).** The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367
187. **Rao, A., Schmidt, S., & Murray, L. (1995).** Upward Impression Management: goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations*, 48(2), 147-167
188. **Ravlin, E.C. (1998).** Values. In N. Nicholson (Ed), *The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Organizational Behavior* (pp. 598-599). Blackwell
189. **Reed, K., & Blunsdon, B. (1998).** Organizational Flexibility in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3),457-477
190. **Robbins, S. (1996).** *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7<sup>th</sup> Ed.). London:Prentice-Hall
191. **Robinson, S., & Rousseau, D. (1994).** Violating the Psychological Contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259
192. **Robinson, S. (1996).** Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599
193. **Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994).** Changing Obligations and the Psychological Contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 147-152
194. **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
195. **Robinson, S., & Morrison, E. (2000).** The Development of Psychological Contract Breach and Violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546
196. **Roehling, M.V. (1997).** The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217
197. **Romaniuk, K., & Stuart, F. (2000).** Enhancing Employability: the role of prior learning assessment and portfolios. *Career Development International*, 5(6), 318-322
198. **Rotter, J. (1990).** Internal versus External Control of Reinforcement: a case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493
199. **Rousseau, D. (1989).** Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2),121-139
200. **Rousseau, D. (1990a).** New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400

201. **Rousseau, D. (1990b)**. Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. In Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 153-192). S. Francisco: Jossey-Bass Publishers
202. **Rousseau, D. (1995)**. *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage
203. **Rousseau, D. (1996)**. Changing the Deal While Keeping People. *The Academy of Management Executive*, 10(1), 50-59
204. **Rousseau, D. (1998)**. The Problem of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671
205. **Rousseau, D. (2001)**. Schema, Promise, and Mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541
206. **Rousseau, D., & Greller, M. (1994)**. Human Resource Practices: administrative contract makers, *Human Resource Management*, 33(3), 385-401
207. **Rousseau, D., & Parks, J. (1993)**. The Contracts of Individuals and Organizations. In L. Cummings. & B. Staw (Eds), *Research in Organisational Behaviour* (pp. 1-43). Connecticut: JAI Press
208. **Rousseau, D., & Tijoriwala, S. (1998)**. Assessing Psychological Contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695
209. **Rousseau, D., & Wade-Benzoni, K. (1994)**. Linking Strategy and Human Resource Practices: how employee and customer contracts are created., 33(3), 463-489
210. **Scandura, T. (1992)**. Mentorship and Career Mobility: an empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174
211. **Schein, E. (1972)**. *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall
212. **Schein, E. (1997)**. *Organizational Culture and Leadership* (2nd Ed). S. Francisco: Jossey-Bass Publishers
213. **Schneider, B., & Brief, A.P. (1996)**. Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-20
214. **Sheridan, J.E. (1992)**. Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056
215. **Shore, L., & Tetrick, L. (1994)**. The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. In C. Cooper & D. Rousseau (Eds), vol 1, *Trends in Organizational Behavior* (pp. 91-109). New York: John Wiley & Sons
216. **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
217. **Sims, R. (1994)**. Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. 33(3), 373-382
218. **Sinclair, A. (1993)**. Approaches to Organisational Culture and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 12, 63-73
219. **Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002)**. Gender and Impression Management: playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 37, 77-89

220. **Smithson, J., & Lewis, S. (2000).** Is Job Insecurity Changing the Psychological Contract?. *Personnel Review*, 29(6), 680-702
221. **Sparrow, P. (1996).** Transitions in the Psychological Contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management*, 6(4), 75-92
222. **Sparrow, P. (1998).** Reappraising psychological contracting. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 30-63
223. **Sparrow, P., & Cooper, C. (1998).** New Organizational Forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Revue Canadienne des Sciences de L'Administration*, 15(4), 356-371
224. **Spector, D. (1982).** Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497
225. **Stickland, R. (1996).** Career Self-Management: can we live without it?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 583-596
226. **Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Haily, V., & McGovern, P. (1997).** Performance Management and the Psychological Contract. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 57-66
227. **Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005).** Managing the Career Deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838
228. **Sturges, J., Conway, N., Liefoghe, A., & Guest D. (2003).** The Psychological Contract as a Framework for understanding Career Management and Commitment, *Proceedings of Academy of Management 2003*
229. **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
230. **Suazo, M., Turnley, W., & Mai-Dalton, R. (2005).** The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 24-36
231. **Sullivan, S. (1999).** The Changing nature of Careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484
232. **Sullivan, S., Carden, W., & Martin, D. (1998).** Careers in the Next Millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-185
233. **Sutton, G., & Griffin, M. (2004).** Integrating Expectations, Experiences, and Psychological Contract Violations: a longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514
234. **Tekleab, A., & S. Taylor (2003).** Aren't There Two Parties in an Employment Relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608
235. **Tekleab, A., Takeuchi, R., & Taylor, S. (2005).** Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 146-157

236. **Thèvenet, M. (1989).** *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa:Monitor
237. **Thomas, D., Au, K., & Ravlin, E. (2003).** Cultural Variation and the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 451-471
238. **Thomas, R., & Dunkerley, D. (1999).** Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management*, 10, 157-169
239. **Turnley, W., & Feldman, D. (1998).** Psychological Contract Violations during Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83
240. **Turnley, W., & Feldman, D. (1999a).** The Impact of Psychological Contract Violation on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922
241. **Turnley, W., & Feldman, D. (1999b).** A Discrepancy Model of Psychological Contracts Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386
242. **Turnley, W., & Feldman, D. (2000).** Re-examining the Effects of Psychological Contracts Violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42
243. **Turnley, W., Bolino, M., Lester, S., & Bloodgood, J. (2004).** The effects of Psychological Contract Breach on Union Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 421-428
244. **Vala, J., Monteiro, M.B., & Lima, M.L. (1995).** Culturas Organizacionais: uma metáfora à procura de teorias. In J. Vala, M.B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano (Coords.), *Psicologia Social das Organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 13-37). Oeiras:Celta
245. **Walters, M. (1994).** *Building the Responsive Organization: Using Employee Surveys to Manage Change*. London:McGraw-Hill
246. **Wayne, S., & Liden, R. (1995).** Effects of Impression Management on Performance Ratings: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260
247. **Westwood, R., Sparrow, P., & Leung, A. (2001).** Challenges to the Psychological Contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 621-651
248. **Whymark, K., & Ellis, S. (1999).** Whose Career Is It Anyway? Options for Career Management in Flatter Organisation Structures. *Career Development International*, 4(2), 117-120
249. **Wilson, T., & Davies, G. (1999).** The Changing Career Strategies of Managers. *Career Development International*, 4(2), 101-107
250. **Winter, R., & Jackson, B. (2006).** State of the Psychological Contract: manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28(5), 421-434

# ANEXO I

Instrumento de Recolha de Dados

## SECÇÃO A

Gostaríamos que indicasse, **com um círculo**, em que medida **utiliza** cada um destes comportamentos para alcançar os seus objectivos de carreira. Para cada afirmação deverá ter em conta a escala seguinte:

1 – Nunca Utilizo

2 – Raramente Utilizo

3 – Por Vezes Utilizo

4 – Utilizo

5 – Utilizo Muito

Relativamente ao meu Trabalho:	Grau de Utilização				
1. Trabalhar horas extra	1	2	3	4	5
2. Desenvolver competências que podem ser precisas em futuras posições de carreira	1	2	3	4	5
3. Dispender bastante tempo a pensar no trabalho, mesmo fora das horas de expediente	1	2	3	4	5
4. Especializar-me em áreas que são muito importantes para as operações do departamento onde trabalho	1	2	3	4	5
5. Levar trabalho para casa	1	2	3	4	5
6. Obter informação acerca das vagas na minha empresa	1	2	3	4	5
7. Procurar formação continuamente	1	2	3	4	5
8. Trabalhar fora do horário normal de trabalho	1	2	3	4	5
Relativamente à criação de Redes de Contactos:	Grau de Utilização				
9. Associar-me a organizações do tipo social, profissional e/ou sindical	1	2	3	4	5
10. Construir uma rede de contactos na organização para obter informação acerca do que se está a passar	1	2	3	4	5
11. Construir uma rede de amizades na organização que pode ajudar na minha progressão de carreira	1	2	3	4	5
12. 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
13. Manter contactos com empresas de recrutamento	1	2	3	4	5
14. Manter em aberto as minhas opções de carreira	1	2	3	4	5
15. Preparar-me para oportunidades de carreira que se podem vir a materializar	1	2	3	4	5
16. Criar uma rede de conhecimentos pessoais que me ajude na progressão da minha carreira	1	2	3	4	5
17. Utilizar conhecimentos pessoais para desenvolver a minha carreira	1	2	3	4	5
Relativamente à procura de Aconselhamento:	Grau de Utilização				
18. Procurar aconselhamento com o(s) meu(s) chefe(s)	1	2	3	4	5
19. Procurar aconselhamento com os meus colegas de departamento ou com funções semelhantes em departamentos diferentes	1	2	3	4	5
20. Procurar aconselhamento com pessoas experientes externas à organização	1	2	3	4	5
21. Procurar aconselhamento com pessoas experientes na organização	1	2	3	4	5
Relativamente ao meu Relacionamento com as Chefias:	Grau de Utilização				
22. Dar a conhecer as minhas aspirações e objectivos de carreira ao(s) meu(s) chefe(s)	1	2	3	4	5
23. Dar a conhecer os meus feitos ao(s) meu(s) chefe(s)	1	2	3	4	5
24. Elogiar as principais forças do(s) meu(s) chefe(s) e criticar as fraquezas menores	1	2	3	4	5
25. Dar a conhecer as responsabilidades que pretendo ter ao(s) meu(s) chefe(s)	1	2	3	4	5
26. Fazer ameaças de despedimento	1	2	3	4	5
27. Ter interesse na vida pessoal do(s) meu(s) chefe(s)	1	2	3	4	5
28. Estar de acordo com as expectativas do(s) meu(s) chefe(s)	1	2	3	4	5
29. Vestir-me como o(s) meu(s) chefe(s)	1	2	3	4	5
30. Concordar com as opiniões do(s) meu(s) chefe(s), mesmo quando discordo	1	2	3	4	5

## SECÇÃO B

**B 1 - VALORES DA ORGANIZAÇÃO:** Na sua opinião, em que medida, na sua empresa, cada um dos seguintes valores é considerado importante? Assinale, com um círculo, o número correspondente à sua opinião, tendo em conta a escala seguinte:

1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Não Sei/Sem Opinião	4 – Importante	5 – Muito Importante
1. Trabalho em equipa				1 2 3 4 5
2. Desenvolvimento tecnológico e inovação				1 2 3 4 5
3. Ser competente				1 2 3 4 5
4. Ter opinião e fazer propostas				1 2 3 4 5
5. Atenção às necessidades do mercado				1 2 3 4 5
6. Ter respeito pelas chefias				1 2 3 4 5
7. Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas				1 2 3 4 5
8. Ser antigo na empresa				1 2 3 4 5
9. Ter iniciativa				1 2 3 4 5
10. Ser activo e interveniente				1 2 3 4 5
11. Cumprir os deveres do dia-a-dia				1 2 3 4 5
12. Riscos calculados				1 2 3 4 5
13. Realização pessoal e profissional				1 2 3 4 5
14. Estabelecimento de procedimentos e de normas				1 2 3 4 5
15. Competência técnica				1 2 3 4 5

**B 2 – ESTRATÉGIAS/PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO:** Gostaríamos que assinalasse, com uma cruz, a existência ou não, na empresa onde trabalha, de cada uma das estratégias/práticas seguintes:

1. Tem conhecimento de quais são os grandes objectivos da sua empresa para os próximos anos?	__1 - Não	__2 - Sim
2. Tem conhecimento de quais são os objectivos do seu departamento/balcão?	__1 - Não	__2 - Sim
3. Na sua empresa existe um sistema estruturado e conhecido relativamente às possibilidades de progressão de carreira que cada trabalhador pode vir a ter?	__1 - Não	__2 - Sim
4. Na sua empresa, quais das seguintes práticas de gestão de carreira existem:		
4.1. informação sobre vagas na empresa ou noutras do grupo a que pertence	__1 - Não	__2 - Sim
4.2. formação como parte integrante para o desenvolvimento da carreira	__1 - Não	__2 - Sim
4.3. aconselhamento de carreira	__1 - Não	__2 - Sim
4.4. rotação de funções	__1 - Não	__2 - Sim
4.5. programas de preparação para a reforma	__1 - Não	__2 - Sim
4.6. planeamento da sucessão de gestores	__1 - Não	__2 - Sim
4.7. existência de mentor/tutor	__1 - Não	__2 - Sim
4.8. avaliação de desempenho pelos colegas	__1 - Não	__2 - Sim
4.9. avaliação de desempenho pelas chefias	__1 - Não	__2 - Sim
4.10. manual sobre as possibilidades de carreira existentes	__1 - Não	__2 - Sim
4.11. workshops sobre questões relacionadas com a carreira	__1 - Não	__2 - Sim
4.12. acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos de outras funções/departamentos	__1 - Não	__2 - Sim

## SECÇÃO C

Nesta secção, vai-lhe ser apresentado um conjunto de afirmações que ilustra possíveis *compromissos assumidos ao longo do tempo pela sua empresa*, face a si, *para além* do estabelecido no seu *contrato formal* de emprego.

Gostaríamos que indicasse na 1ª coluna o seu **grau de concordância**, relativamente a cada um desses compromissos e, na 2ª coluna o **grau de cumprimento** que considera que a sua **empresa** tem tido face a cada um deles. Para cada indicação deverá ter em conta a escala seguinte:

**Concordância:**

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não Sei/Sem Opinião
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

**Cumprimento:**

- 1 – Nunca Cumpre
- 2 – Raramente Cumpre
- 3 – Não Sei/Sem Opinião
- 4 – Cumpre
- 5 – Cumpre Sempre

Por exemplo:	Concordância	Cumprimento
Remunerar a tempo e horas	1 2 3 4 <b>5</b>	1 <b>2</b> 3 4 5
<i>Neste caso concorda totalmente que a empresa se comprometeu a pagar a tempo e horas, mas que raramente cumpre esse compromisso.</i>		

Relativamente a Formação, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância	Cumprimento
1. Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a sua função	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Realizar acções de formação que lhe permitam adquirir novos conhecimentos e competências	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento como pessoa e como profissional	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Realizar acções de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Relativamente ao Desenvolvimento de Carreira, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância	Cumprimento
7. Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções na empresa ou noutras do grupo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Clarificar a via para a promoção da sua carreira na empresa ou noutras do grupo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Clarificar a via para aceder a novas funções na empresa ou noutras do grupo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Relativamente à Remuneração, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância	Cumprimento
10. Remunerar de acordo com a função que exerce	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Remunerar o trabalho efectuado de acordo com os valores do mercado, no sector	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Proporcionar incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) consoante o seu desempenho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da empresa ou grupo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Relativamente à Segurança e Contrato de Emprego, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância	Cumprimento
16. Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ou noutras do grupo a que pertence	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da organização	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a empresa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Assegurar benefícios contratuais (saúde, horas para assuntos pessoais e familiares...)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Cumprir integralmente o contrato formal de emprego	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Relativamente ao Ambiente de Trabalho, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância					Cumprimento				
22. Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Fornecer feedback sobre o seu desempenho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Confiar em si e respeitá-lo(a)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Aplicar regras e procedimentos de forma justa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relativamente às Condições de Trabalho, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância					Cumprimento				
33. Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Clarificar os objectivos e as responsabilidades do trabalho a efectuar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da sua função	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## SECÇÃO D

**D 1 – VALORES INDIVIDUAIS DE TRABALHO:** Gostaríamos de saber a **importância** que atribui a cada um dos seguintes **factores que podem influenciar o seu trabalho**. Assinale, **com um círculo**, o número correspondente à sua opinião, tendo em conta a escala seguinte:

	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Não Sei/Sem Opinião	4 –Importante	5 – Muito Importante
1. Poder usar as minhas capacidades					1 2 3 4 5
2. Ter um ambiente físico agradável					1 2 3 4 5
3. Não colidir demasiado com a minha vida extra-laboral					1 2 3 4 5
4. Ter um trabalho interessante					1 2 3 4 5
5. Ter colegas simpáticos					1 2 3 4 5
6. Ter boas condições de trabalho					1 2 3 4 5
7. Poder realizar tarefas completas					1 2 3 4 5
8. Ter controlo sobre o meu trabalho					1 2 3 4 5
9. Existir uma distribuição justa dos benefícios					1 2 3 4 5
10. Ter influência nos assuntos da empresa					1 2 3 4 5
11. Ter um produto/serviço que valha a pena					1 2 3 4 5
12. Não haver separações do tipo “nós”/“eles”					1 2 3 4 5
13. Existir um controlo democrático					1 2 3 4 5

14. Ter horas de trabalho razoáveis	1	2	3	4	5
15. Não condicionar/limitar muito as minhas férias	1	2	3	4	5
16. Usufruir de um bom salário	1	2	3	4	5
17. Proporcionar a hipótese de realizar trabalho extra/desafiante	1	2	3	4	5
18. Ter boas perspectivas de carreira	1	2	3	4	5
19. Ter segurança de emprego	1	2	3	4	5
20. Trabalhar para benefício mútuo	1	2	3	4	5

**D 2 – CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS:** Gostaríamos de saber de que forma **encara as situações** com que se vai deparando ao longo da sua vida. Assinale, **com um círculo**, o **grau de concordância** com cada uma das afirmações seguintes, tendo em conta a **sua maneira habitual de agir/sentir** e de acordo com a escala seguinte:

1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo	3 – Não Sei/Sem Opinião	4 – Concordo	5 – Concordo Totalmente	
1. Eu gosto de tentar coisas novas e diferentes no meu trabalho	1	2	3	4	5
2. Não gosto de ter de me adaptar a condições de trabalho novas e sempre a mudar	1	2	3	4	5
3. Adapto-me facilmente a mudanças no meu trabalho	1	2	3	4	5
4. Desejo progredir para níveis cada vez mais altos no meu trabalho	1	2	3	4	5
5. Noto uma relação directa entre o esforço do meu estudo e as classificações que tenho	1	2	3	4	5
6. É estupidez pensar que se pode realmente mudar as atitudes básicas de outra pessoa	1	2	3	4	5
7. Ser promovido é apenas uma questão de ser um pouco mais sortudo do que a outra pessoa	1	2	3	4	5
8. Se se souber lidar com as pessoas, elas são facilmente lideradas	1	2	3	4	5
9. As classificações que tenho são resultado do meu esforço; a sorte tem pouco a ver com isso	1	2	3	4	5
10. Pessoas como eu podem mudar o rumo do mundo, se formos ouvidos	1	2	3	4	5
11. Dar-se bem com as pessoas é uma capacidade que deve ser praticada	1	2	3	4	5
12. Muitas vezes as reacções dos professores parecem ser contra mim	1	2	3	4	5
13. O casamento é, em grande parte, um jogo	1	2	3	4	5
14. Tenho pouca influência na forma como as pessoas se comportam	1	2	3	4	5
15. É apenas desejo acreditar que realmente se pode influenciar o que acontece na nossa sociedade	1	2	3	4	5
16. Eu sou o mestre do meu destino	1	2	3	4	5

**D 3 – CARREIRA:** Gostaríamos de saber como **encara a sua carreira**. Assinale, **com um círculo**, o número correspondente à sua opinião, tendo em conta a escala seguinte:

1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo	3 – Não Sei/Sem Opinião	4 – Concordo	5 – Concordo Totalmente	
1. Se pudesse ir trabalhar para um sector diferente do bancário, mantendo a mesma remuneração, provavelmente mudava	1	2	3	4	5
2. Definitivamente quero uma carreira no sector bancário	1	2	3	4	5
3. Se pudesse fazer tudo de novo, provavelmente não escolheria trabalhar no sector bancário	1	2	3	4	5
4. Mesmo que tivesse outras fontes de rendimento que me permitissem não trabalhar, ainda assim continuaria no sector bancário	1	2	3	4	5
5. Gosto demasiado da actividade bancária para a deixar	1	2	3	4	5
6. Uma carreira no sector bancário é a carreira ideal para um trabalhador	1	2	3	4	5
7. Estou desapontado(a) por ter entrado no sector bancário	1	2	3	4	5

## SECÇÃO E

Nesta secção, vai-lhe ser apresentado um conjunto de afirmações que ilustra possíveis *compromissos assumidos ao longo do tempo por si*, face à sua empresa, *para além* do que foi estabelecido no *contrato formal* de emprego.

Gostaríamos que indicasse na **1ª coluna** o seu **grau de concordância**, relativamente a cada um desses compromissos e, na **2ª coluna** o **grau de cumprimento** que considera que **você** tem tido face a cada um deles. Para cada indicação deverá ter em conta a escala seguinte:

**Concordância:**

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não Sei/Sem Opinião
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

**Cumprimento:**

- 1 – Nunca Cumpro
- 2 – Raramente Cumpro
- 3 – Não Sei/Sem Opinião
- 4 – Cumpro
- 5 – Cumpro Sempre

Por exemplo:	Concordância	Cumprimento
Chegar sempre a horas <i>Neste caso concorda que se comprometeu a chegar a horas, mas que raramente cumpre esse compromisso.</i>	1 2 3 <b>4</b> 5	1 <b>2</b> 3 4 5
<b>Relativamente ao Ambiente de Trabalho, comprometeu-se a:</b>	<b>Concordância</b>	<b>Cumprimento</b>
1. Ajudar os seus colegas de trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Ajudar à criação de um bom clima de trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Ser honesto na relação com os seus colegas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Relativamente às Condições de Trabalho, comprometeu-se a:</b>	<b>Concordância</b>	<b>Cumprimento</b>
5. Disponibilizar-se para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Disponibilizar-se para viajar, se necessário	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Aceitar uma proposta de transferência de local de trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Aceitar algumas alterações no horário de trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Relativamente ao seu Desempenho, comprometeu-se a:</b>	<b>Concordância</b>	<b>Cumprimento</b>
9. Estar actualizado na sua área de trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Procurar ter um desempenho acima da média	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Aceitar mais responsabilidades, se solicitado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Sugerir formas de melhorar o desempenho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Desempenhar as funções de acordo com os objectivos da empresa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Relativamente a Formação e Carreira, comprometeu-se a:</b>	<b>Concordância</b>	<b>Cumprimento</b>
14. Procurar adquirir conhecimentos/competências para melhorar o seu desempenho, independentemente de serem fornecidos pela empresa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Procurar o desenvolvimento da sua carreira, dentro da empresa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Procurar o desenvolvimento da sua carreira, mesmo sendo fora da empresa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Procurar conhecimentos/competências, valorizados pelo mercado de trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Adquirir conhecimentos/competências para melhorar a realização do seu trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Relativamente à Relação com a Empresa, comprometeu-se a:</b>	<b>Concordância</b>	<b>Cumprimento</b>
19. Proteger informação confidencial	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Ter um comportamento e apresentação de acordo com os padrões da empresa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5





# ANEXO II

Quadros Complementares

Itens	Média	Desvio Padrão
7 Procurar formação continuamente	3.54	0.99
1 Trabalhar horas extra	3.53	1.32
8 Trabalhar fora do horário normal de trabalho	3.48	1.39
2 Desenvolver competências que podem ser precisas em futuras posições de carreira	3.47	0.91
4 Especializar-me em áreas que são muito importantes para ... departamento ...	3.47	0.96
19 Procurar aconselhamento com os meus colegas de departamento ou ...	3.44	1.04
18 Procurar aconselhamento com o(s) meu(s) chefe(s)	3.38	1.05
21 Procurar aconselhamento com pessoas experientes na organização	3.35	1.02
15 Preparar-me para oportunidades de carreira que se podem vir a materializar	3.24	1.02
3 Dispender bastante tempo a pensar no trabalho, mesmo fora das horas de expediente	3.23	1.17
22 Dar a conhecer as minhas aspirações e objectivos de carreira ao(s) meu(s) chefe(s)	3.13	1.17
14 Manter em aberto as minhas opções de carreira	3.11	1.03
9 Associar-me a organizações do tipo social, profissional e/ou sindical	2.95	1.35
17 Utilizar conhecimentos pessoais para desenvolver a minha carreira	2.90	1.28
16 Criar uma rede de conhecimentos pessoais que me ajude na progressão ...	2.77	1.21
25 Dar a conhecer as responsabilidades que pretendo ter ao(s) meu(s) chefe(s)	2.76	1.13
28 Estar de acordo com as expectativas do(s) meu(s) chefe(s)	2.72	1.16
10 Construir uma rede de contactos na organização para obter informação ...	2.72	1.18
20 Procurar aconselhamento com pessoas experientes externas à organização	2.71	1.12
23 Dar a conhecer os meus feitos ao(s) meu(s) chefe(s)	2.63	1.13
12 Construir uma rede de contactos fora da organização ...	2.52	1.10
11 Construir uma rede de amizades na organização que pode ajudar na ... progressão ...	2.41	1.16
24 Elogiar as principais forças do(s) meu(s) chefe(s) e criticar as fraquezas menores	2.21	1.08
6 Obter informação acerca das vagas na minha empresa	2.18	1.04
5 Levar trabalho para casa	2.05	1.05
13 Manter contactos com empresas de recrutamento	1.55	0.83
30 Concordar com as opiniões do(s) meu(s) chefe(s), mesmo quando discordo	1.48	0.78
27 Ter interesse na vida pessoal do(s) meu(s) chefe(s)	1.39	0.76
29 Vestir-me como o(s) meu(s) chefe(s)	1.34	0.76
26 Fazer ameaças de despedimento	1.13	0.53

**Quadro 1. – Média e Desvio Padrão dos Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Itens	Média	Desvio Padrão
21 Cumprir integralmente o contrato formal de emprego	4.31	0.86
10 Remunerar de acordo com a função que exerce	4.29	0.98
1 Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho	4.27	0.89
20 Assegurar benefícios contratuais (...)	4.26	0.89
38 Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	4.24	0.92
4 Realizar acções de formação [para] adquirir novos conhecimentos e competências	4.20	0.96
17 Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da organização	4.18	0.97
26 Confiar em si e respeitá-lo(a)	4.18	0.95
37 Fornecer os recursos humanos e materiais adequados (...)	4.17	0.92
16 Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ou noutras do grupo (...)	4.17	0.99
34 Clarificar os objectivos e as responsabilidades do trabalho a efectuar	4.12	0.90
36 Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	4.10	0.92
2 Providenciar atempadamente a formação necessária (...)	4.10	1.03
33 Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	4.07	0.95
11 Remunerar o trabalho efectuado de acordo com os valores do mercado, no sector	4.05	1.12
27 Aplicar regras e procedimentos de forma justa	4.04	1.02
18 Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a empresa	4.00	0.92
32 Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	4.00	1.04
35 Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa	4.00	1.02
5 Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento (...)	4.00	1.08
13 Proporcionar incentivos (...) consoante o seu desempenho	3.99	1.17
12 Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (...)	3.98	1.22
25 Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	3.94	1.16
3 Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro	3.94	1.05
15 Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores ...	3.93	1.20
28 Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	3.93	1.04
14 Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho	3.93	1.18
30 Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito	3.92	1.04
23 Fornecer feedback sobre o seu desempenho	3.92	1.08
6 Realizar acções de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas	3.89	1.11
29 Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	3.87	1.10
24 Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	3.79	1.14
22 Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	3.75	1.14
7 Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções na empresa ou noutras do grupo	3.72	1.22
19 Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer	3.66	1.49
31 Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	3.62	1.20
8 Clarificar a via para a promoção da sua carreira na empresa ou noutras do grupo	3.52	1.33
9 Clarificar a via para aceder a novas funções na empresa ou noutras do grupo	3.47	1.28

**Quadro 2. – Média e Desvio Padrão da Percepção de Obrigações Organizacionais**

Itens	Média	Desvio Padrão
19 Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer	3.66	1.36
9 Clarificar a via para aceder a novas funções na empresa ou noutras do grupo	3.55	1.09
8 Clarificar a via para a promoção da sua carreira na empresa ou noutras do grupo	3.52	1.11
6 Realizar ... formação que possibilitem a concretização das suas expectativas	3.27	1.14
7 Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções na empresa ou noutras do grupo	3.26	1.18
15 Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores ...	3.26	1.22
25 Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	3.21	1.18
12 Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (...)	3.17	1.34
29 Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	3.10	1.12
2 Providenciar atempadamente a formação necessária ...	3.07	1.17
31 Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	3.07	1.19
5 Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento ...	3.06	1.18
3 Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro	3.04	1.09
13 Proporcionar incentivos (...) consoante o seu desempenho	3.02	1.27
32 Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	2.98	1.12
27 Aplicar regras e procedimentos de forma justa	2.94	1.14
24 Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	2.91	1.15
30 Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito	2.90	1.19
23 Fornecer feedback sobre o seu desempenho	2.86	1.12
37 Fornecer os recursos humanos e materiais adequados ...	2.82	1.16
14 Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho	2.79	1.27
1 Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho	2.77	1.14
28 Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	2.76	1.11
35 Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa	2.76	1.08
4 Realizar ... formação que lhe permitam adquirir novos conhecimentos e ...	2.74	1.19
33 Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	2.71	1.10
36 Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	2.69	1.05
11 Remunerar o trabalho efectuado de acordo com os valores do mercado, no sector	2.59	1.31
22 Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	2.58	1.10
34 Clarificar os objectivos e as responsabilidades do trabalho a efectuar	2.53	1.02
26 Confiar em si e respeitá-lo(a)	2.45	1.09
18 Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a empresa	2.39	0.93
10 Remunerar de acordo com a função que exerce	2.36	1.29
21 Cumprir integralmente o contrato formal de emprego	2.34	1.14
38 Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	2.30	1.02
20 Assegurar benefícios contratuais (...)	2.24	1.11
17 Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da organização	2.19	1.08
16 Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ou noutras ...	2.03	0.94

**Quadro 3. – Média e Desvio Padrão da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
19 Proteger informação confidencial	4.72	0.50
25 Ser honesto na sua relação com a empresa	4.61	0.53
4 Ser honesto na relação com os seus colegas	4.55	0.53
21 Respeitar as regras da empresa	4.53	0.59
22 Ser leal à empresa	4.53	0.63
3 Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas	4.49	0.53
20 Ter um comportamento e apresentação de acordo com os padrões da empresa	4.47	0.70
26 Ter em consideração os interesses e património da empresa	4.42	0.63
2 Ajudar à criação de um bom clima de trabalho	4.42	0.56
1 Ajudar os seus colegas de trabalho	4.31	0.62
13 Desempenhar as funções de acordo com os objectivos da empresa	4.25	0.67
9 Estar actualizado na sua área de trabalho	4.21	0.79
11 Aceitar mais responsabilidades, se solicitado	4.19	0.79
18 Adquirir conhecimentos/competências para melhorar a realização do seu trabalho	4.13	0.73
12 Sugerir formas de melhorar o desempenho	4.12	0.73
10 Procurar ter um desempenho acima da média	4.10	0.75
15 Procurar o desenvolvimento da sua carreira, dentro da empresa	4.04	0.83
17 Procurar conhecimentos/competências, valorizados pelo mercado de trabalho	3.77	0.97
6 Disponibilizar-se para viajar, se necessário	3.74	1.13
14 Procurar adquirir conhecimentos/competências para melhorar o seu desempenho, ...	3.73	1.08
5 Disponibilizar-se para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário	3.71	1.14
23 Permanecer, a longo-prazo, na empresa	3.71	1.14
16 Procurar o desenvolvimento da sua carreira, mesmo sendo fora da empresa	3.44	1.09
24 Não procurar activamente outro emprego	3.41	1.31
8 Aceitar algumas alterações no horário de trabalho	3.34	1.12
7 Aceitar uma proposta de transferência de local de trabalho	3.19	1.25

**Quadro 4 – Média e Desvio Padrão da Percepção das Obrigações Individuais**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
16 Procurar o desenvolvimento da sua carreira, mesmo sendo fora da empresa	2.74	1.02
7 Aceitar uma proposta de transferência de local de trabalho	2.40	1.02
17 Procurar conhecimentos/competências, valorizados pelo mercado de trabalho	2.39	0.94
8 Aceitar algumas alterações no horário de trabalho	2.37	0.95
24 Não procurar activamente outro emprego	2.31	1.10
14 Procurar adquirir conhecimentos/competências para melhorar o seu desempenho, ...	2.21	0.92
15 Procurar o desenvolvimento da sua carreira, dentro da empresa	2.12	0.83
6 Disponibilizar-se para viajar, se necessário	2.11	0.98
23 Permanecer, a longo-prazo, na empresa	2.06	0.91
12 Sugerir formas de melhorar o desempenho	1.96	0.74
18 Adquirir conhecimentos/competências para melhorar a realização do seu trabalho	1.96	0.67
10 Procurar ter um desempenho acima da média	1.96	0.68
5 Disponibilizar-se para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário	1.83	0.86
9 Estar actualizado na sua área de trabalho	1.83	0.57
13 Desempenhar as funções de acordo com os objectivos da empresa	1.82	0.67
11 Aceitar mais responsabilidades, se solicitado	1.76	0.66
1 Ajudar os seus colegas de trabalho	1.75	0.53
2 Ajudar à criação de um bom clima de trabalho	1.64	0.56
3 Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas	1.63	0.54
26 Ter em consideração os interesses e património da empresa	1.56	0.60
4 Ser honesto na relação com os seus colegas	1.53	0.53
20 Ter um comportamento e apresentação de acordo com os padrões da empresa	1.52	0.61
22 Ser leal à empresa	1.48	0.68
21 Respeitar as regras da empresa	1.44	0.55
25 Ser honesto na sua relação com a empresa	1.39	0.53
19 Proteger informação confidencial	1.24	0.47

**Quadro 5. – Média e Desvio Padrão da Percepção de Quebra das Obrigações Individuais**