



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**CONTRATO PSICOLÓGICO: ESTUDO DE CASO NUM CENTRO
CLINICO DO PORTO**

Mestrando: Nuno Filipe Macedo Silva

*Dissertação apresentada ao instituto Politécnico do Porto para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas*

Orientada por: Prof.^a Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa

Porto, novembro de 2013



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**CONTRATO PSICOLÓGICO: ESTUDO DE CASO NUM CENTRO
CLINICO DO PORTO**

Mestrando: Nuno Filipe Macedo Silva

Orientador: Prof.^a Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa

Porto, novembro de 2013

Resumo

Este trabalho tem como objetivo entender as bases do Contrato Psicológico estabelecidas entre os trabalhadores e as empresas. O Contrato Psicológico tem como base as expectativas e crenças dos indivíduos a respeito das obrigações recíprocas entre eles e as suas organizações, sendo este, criado de forma espontânea, não fazendo parte do acordo formal entre empregado e empregador. Para fundamentar teoricamente o trabalho, foi realizada uma revisão da literatura acerca do tema – Contrato Psicológico.

A pesquisa empírica foi baseada na realização de um inquérito por questionário que incidiu sobre os colaboradores da empresa em estudo e objetivou identificar se existe alguma relação e qual seria esta relação, entre os tipos de contrato psicológico: balanceado, relacional e transacional e relacionar com a percepção do cumprimento dos mesmos com as variáveis vínculo laboral e antiguidade. Os resultados mostram que emergem cinco fatores constituintes do Contrato Psicológico que não estão vinculados apenas a um dos Contratos Psicológicos em estudo e que o vínculo laboral e a antiguidade na empresa nem sempre estão afetos a todos esses fatores.

Palavras-chave: Contrato Psicológico, Vínculo laboral, Antiguidade

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo entender las bases del contrato psicológico establecido entre los trabajadores y las compañías. El contrato psicológico tiene como base las expectativas y la creencia de los individuos con respecto a las obligaciones recíprocas entre ellos y sus organizaciones, siendo éstas expectativas, creadas de forma espontánea, no haciendo parte del acuerdo formal entre trabajador y patrón. Empezamos este trabajo haciendo una revisión de la literatura, intentando fundamentar el tema del contrato psicológico.

La investigación empírica fue basada en la realización de una encuesta por cuestionario a los colaboradores de la compañía en estudio y identificar si existe una relación y cómo sería esta relación entre los tipos de contrato psicológico: equilibrado, emparentado y transaccional. Pretendíase aún relacionar el contrato psicológico con las variables vinculo al trabajo y la antigüedad. Los resultados demuestran que emergen cinco factores constitutivos del contrato psicológico que no se relacionan con uno imponen una multa encendido solamente de contratos psicológicos en estudio y que trabaje el enlace y la antigüedad en la compañía ni está siempre el afeto a todos estos factores.

Palabras-clave: Contrato Psicológico, ato el trabajo, antigüedad

Abstract

This work aims to understand the bases of the Psychological Contract established between the workers and the companies. The Psychological Contract is based on the expectations and beliefs of the individuals regarding the reciprocal obligations between them and their organizations. This contract is created in a spontaneous form and is not part of the formal agreement established. An extended analysis of literature was made to support theoretically the concept and contributions about the Psychological Contract.

The empirical research was based on an inquiry. The questionnaire was applied to the employees of a medical care clinic. The first objective was to identify if there is some relation between the balanced, relationship and transactional psychological contract and its nature. The second objective was to analyze if there are any differences in the referred relations with the type of employee contract and the seniority in the company. The results show that seven constituent factors of the Psychological Contract emerge from the Exploratory Factorial Analysis, with items that saturated in more than one of the Psychological Contracts studied and that the labor bond and the antiquity in the company nor always are affection to all these factors.

Keywords: Psychological contract, type of employment contract, company seniority

Agradecimentos

À minha orientadora, Dra. Alexandra Costa, o meu reconhecimento por todo o apoio técnico e incentivo na orientação científica da presente dissertação. Por toda a ajuda e disponibilidade oferecida no decorrer dos últimos meses.

Aos meus pais, que sempre estiveram presentes e disponíveis.

Ao meu querido amigo, Vítor Barbosa, pelo companheirismo e colaboração durante todo o curso.

À minha chefe, Dra. Cláudia Cardoso, pela disponibilidade demonstrada e aos meus colegas de trabalho, que de uma forma, ou de outra, foram penalizados com a minha ausência no decorrer do curso.

E, principalmente, à minha namorada, Liliana Catita, que é metade de mim e a minha maior incentivadora.

Índice Geral

Resumo	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Agradecimentos	v
Índice Geral	vi
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I. ABORDAGEM TEÓRICA DO CONTRATO PSICOLÓGICO	3
1.1 O Contrato Psicológico	3
1.2 Conteúdo e dimensões do Contrato Psicológico	6
1.3 Tipos de contrato	7
1.3.1 Tipos de Contrato Psicológico e correspondentes especificidades	9
1.4 Importância e funções do Contrato Psicológico	16
1.5 Características do Contrato Psicológico	17
1.6 Quebra / violação do Contrato Psicológico	22
CAPITULO II. OBJETIVOS, HIPOTHESES E METODOLOGIA	25
2.1 Introdução	25
2.2 Objetivos e hipóteses do modelo de investigação	25
2.3 Metodologia	26
2.3.1 Breve caracterização da empresa	26
2.3.2 População e amostra	27
2.3.3 Instrumento de medida e variáveis do modelo	27
2.3.4 Estatísticas a aplicar	31
CAPITULO III. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
3.1 Introdução	37
3.2 Caracterização da amostra	37
3.3 Estatísticas descritivas aplicadas às variáveis do modelo	40
3.3.1 Contrato Psicológico Balanceado	40
3.3.2 Contrato Psicológico Relacional	42
3.3.3 Contrato Psicológico Transacional	43
3.3.4 Normalidade das variáveis	44
	vi

3.3.5 Correlações entre as variáveis	44
3.4 Análise fatorial exploratória	46
3.5 Diferenças de médias	51
3.6 Análise fatorial confirmatória	53
3.7 Teste de hipóteses	54
3.7.1 Hipótese 1	54
3.7.2 Hipótese 2	54
3.7.3 Hipótese 3	54
3.7.4 Resumo do teste de hipóteses	55
CAPITULO IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
CAPITULO V. CONCLUSÕES	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	63
ANEXOS	67

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões do Contrato Psicológico	6
Tabela 2: Dimensões dos tipos de contrato	8
Tabela 3: Diferenças entre o contrato transacional e o contrato relacional	10
Tabela 4: Modelo 2x2 de Rosseau	10
Tabela 5: Características do Contrato Psicológico relacional	11
Tabela 6: Características do Contrato Psicológico balanceado	13
Tabela 7: Características do Contrato Psicológico transacional	14
Tabela 8: Características do Contrato Psicológico transicional	15
Tabela 9: Funções do Contrato Psicológico	17
Tabela 10: Codificação das variáveis	28
Tabela 11: Fiabilidade da escala	30
Tabela 12: Valores para o coeficiente de correlação de Spearman	32
Tabela 13: Valores da média de Keiser-Meyer-Olkin	32
Tabela 14: Índices para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo	34
Tabela 15: Estatísticas descritivas: itens relacionados ao contrato balanceado	41
Tabela 16: Estatísticas descritivas: itens relacionados ao contrato relacional	42
Tabela 17: Estatísticas descritivas: itens relacionados ao contrato transacional	43
Tabela 18: Correlações de Spearman dos itens da escala	44
Tabela 19: Teste de esfericidade de Bartlett e medida KMO	46
Tabela 20: Comunalidades	46
Tabela 21: Total da variância pelos fatores encontrados – 7 fatores	47
Tabela 22: Comunalidades – 5 fatores	47
Tabela 23: Total da variância pelos resultados encontrados – 5 fatores	48
Tabela 24: Resultados da análise fatorial após rotação <i>varimax</i> – 5 fatores	49
Tabela 25: Caracterização dos fatores, após análise fatorial exploratória – 5 fatores	50
Tabela 26: Teste de Kruskal-Wallis aplicado à variável - Vínculo laboral	52
Tabela 27: Teste de Kruskal-Wallis aplicado à variável – Antiguidade	52
Tabela 28: Resumo do teste de hipóteses	55

Índice de Figuras

Figura 1: Equilíbrio benefício-recompensa	18
Figura 2: Grau de escolha	19
Figura 3: Grau de clareza	19
Figura 4: Fatores que influenciam a velocidade de mudança	20
Figura 5: Fatores que afetam o nível de confiança	21
Figura 6: Características bipolares do Contrato Psicológico	22
Figura 7: Caracterização da amostra: sexo	37
Figura 8: Caracterização da amostra: idade	38
Figura 9: Caracterização da amostra: estado civil	38
Figura 10: Caracterização da amostra: escolaridade	39
Figura 11: Caracterização da amostra: vínculo laboral	39
Figura 12: Caracterização da amostra: antiguidade	40
Figura 13: Scree Plot	48
Figura 14: Resultados da análise fatorial exploratória confirmatória	53

INTRODUÇÃO

Os fatores de mercado, a rapidez com que mudam as estratégias e a vida empresarial, requerem que novas formas de gestão sejam estudadas e aprofundadas. Atualmente, os indivíduos enfrentam nas suas Organizações ambientes de elevada exigência profissional e emocional fruto da necessidade de uma rápida e constante adaptação a uma realidade profissional que não oferece certezas, estabilidade e, em muitos casos, que não contribui para a satisfação e qualidade de vida do indivíduo. É essencial que se compreenda a reação dos trabalhadores em contextos de mudança (Bligh & Carsten, 2005) dado que o comportamento de resposta dos indivíduos pode contribuir para marcar a diferença entre a evolução, estagnação ou o declínio das organizações. A utilização do conhecimento e do potencial humano tem sido apresentada, crescente e constantemente, como o grande diferencial das organizações contemporâneas. As demandas da sociedade e o acirramento da competitividade do mercado estão a tornar como imperativo a necessidade de reinvenção constante das organizações (Veliyath & Fitzgerald, 2000). Na era do conhecimento, o principal componente para a revisão criativa é o ser humano (Menegon, 2006). Como tal, as organizações podem recrutar e selecionar, formar, enquadrar os melhores profissionais, mas se não conseguirem incentiva-los a aumentar a sua motivação, estes não apresentarão o desempenho desejado. Para se alcançar estes sentimentos intrínsecos, as organizações precisam estar em contacto constante com os seus colaboradores, acompanhando as suas necessidades e os seus problemas. Em suma, precisam criar uma relação estável entre o empregador e o colaborador. Deste modo, nos últimos anos, tem sido notável a transformação da área de recursos humanos, que a cada dia que passa introduz novos conceitos e novos comportamentos passam de igual maneira a ser exigidos nas posições de liderança e das respetivas equipas. Daí que a preocupação e o estudo da relação empregado-empregador tenha ganho maior importância, gerando a necessidade de entender alguns processos básicos que ocorrem nas relações de trabalho, especialmente a compreensão do que ocorre na Interação empregador-empregado. Um dos conceitos usados para analisar este tipo relacionamento é o Contrato Psicológico. É neste contexto, que surge o interesse pelo estudo do Contrato Psicológico como um exemplo desta preocupação. Este conceito tem sido usado por muitos investigadores para estudar as mudanças comportamentais constantes nas organizações.

CAPITULO I. ABORDAGEM TEÓRICA DO CONTRATO PSICOLÓGICO

1.1 O Contrato Psicológico

O conceito de Contrato Psicológico foi introduzido na literatura de gestão por Chris Argyris em 1960 chamando à atenção para a dimensão de subjetividade existente nas relações de emprego (Correia & Mainardes, 2010). Em 1965, Schein deu seguimento ao seu trabalho e, em 1989, Rosseau definiu o conceito do Contrato Psicológico como a percepção do individuo para as obrigações mútuas que existem entre eles e a entidade empregadora (Rousseau, 1989). Nesta relação existem obrigações intrínsecas a ambas as partes e que são registadas sobre a forma de um contrato formal escrito, o contrato de trabalho. No entanto, existem outras obrigações que permanecem subentendidas e que não são discutidas abertamente (Anderson & Schalk, 1998). São essas obrigações subentendidas que constituem o Contrato Psicológico e lhe conferem a característica de “psicológico”, em oposição a “legal”, e que a natureza das trocas é baseada na percepção das obrigações mútuas de cada uma das partes envolvidas nesta relação, em vez do que se encontra escrito ou explicitamente acordado (Conway & Briner, 2005).

Para os autores Anderson e Schalk (1998) o primeiro autor a utilizar o conceito de Contrato Psicológico foi Argyris em 1960 para descrever a relação estabelecida entre empregados e empregador numa fábrica. Para Argyris o Contrato Psicológico de trabalho definia o relacionamento entre os operários da fábrica e o seu supervisor. Ele aplicou o termo para designar o acordo implícito que existia entre as duas partes no contrato. Neste caso, o Contrato Psicológico era alcançado mediante um acordo que estabelecia as obrigações e os direitos de cada parte: os colaboradores esforçavam-se por produzir sem problemas em troca do respeito pelas normas da sua cultura e do seu supervisor. Aqui, o Contrato Psicológico envolve, no mínimo duas pessoas ou mesmo um grupo de pessoas. Dois anos mais tarde, (Levinson et al., 1962) avança com um segundo conceito de Contrato Psicológico para definir um tipo de contrato não escrito que implicava a existência, entre as partes envolvidas, organização e individuo, das expectativas que ambas pretendiam ver realizadas pela parte contrária. Segundo (Leiria et al., 2006) nesta definição, as esperanças são entendidas como o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o colaborador e a organização. Esta definição acrescenta algo de muito importante à definição de Argyris, dado que o Contrato Psicológico passa a definir-se também por expectativas e não, apenas por trocas.

Também o autor Ven (2004) defende que o conceito de Contrato Psicológico começou a ser introduzido, em 1960, por Argyris. No entanto, de acordo com (Folger, 2004) foi Boehm quem criou este conceito. Contudo, nem sempre foi um conceito muito popular e só a partir dos anos 90 se

manifestou um crescente interesse na investigação deste conceito baseado na noção de reciprocidade de obrigações entre empregador e empregado (Silva et al., 2010).

Segundo os autores Sambrook e Wainwright, (2010) em 1965, Schein, sob fortes influências dos estudos anteriores de Argyris e Levinson definiu o Contrato Psicológico como “expectativas mútuas que os indivíduos e as organizações têm um do outro. Tais expectativas não se limitam apenas ao volume de trabalho que é preciso fazer em troca de alguma remuneração monetária, mas envolvem todo um conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e a organização”.

Rousseau (1995) introduziu uma noção mais específica do Contrato Psicológico às definições já existentes, e tem vindo a ser considerada como a mais consensual na comunidade científica. Esta definição assenta num conjunto de crenças individuais sobre as obrigações mútuas no contexto de relacionamento entre empregador e empregados. Pelo uso desta definição, a perspetiva muda de uma noção bilateral para unilateral e singular dos indivíduos. O Contrato Psicológico passa a ser visto como uma perceção individual e subjetiva sobre as obrigações que os empregados têm com os empregadores e as obrigações dos empregadores com os empregados. O Contrato Psicológico permite, assim, tanto ao empregado como ao empregador, preencher os espaços em branco, deixados pelo contrato formal de trabalho (Rousseau, 1995).

Para Anderson e Schalk (1998) os contratos psicológicos têm três funções. A primeira função é reduzir a insegurança, isto porque, nem todos os aspetos da relação podem estar registados num contrato formal escrito, o Contrato Psicológico preenche as lacunas existentes na relação. Segundo, o Contrato Psicológico “modela” o comportamento do empregado, que compara as suas obrigações em relação à organização face às obrigações que esta tem para consigo, adaptando o seu comportamento de acordo com o resultado dessa comparação. Por fim, o Contrato Psicológico confere ao empregado a sensação de influência sobre o que lhe acontece na organização.

Conway e Briner (2005) acrescentam que a função base deste contrato é a de especificar níveis de desempenho requeridos para a obtenção de recompensas específicas, fornecendo a estrutura que vai afetar o comportamento do empregado.

(Oliveira, 1999) aborda o Contrato Psicológico como aquele que não está definido no contrato de trabalho, como, por exemplo, promessas e compromentimentos que são interpretados por ambas as partes, empregado e empregador, na relação de emprego, podendo cada um apresentar uma visão diferente sobre os termos do contrato.

Estando igualmente de acordo com a definição de Rousseau (1995), o autor (Wetzel, 2001) define

o Contrato Psicológico como um contrato implícito, não formal, que ocorre, segundo a percepção do empregado, entre a organização e o trabalhador, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes.

Segundo (Leiria et al., 2006) podemos afirmar que o Contrato Psicológico compreende uma relação que se estabelece entre empregado e empregador, refletindo um conjunto de expectativas e percepções implícitas relativamente aos termos do contrato de trabalho.

Também Guest (2006) define Contrato Psicológico como um contrato informal sobre o qual se estabelecem, no desenvolvimento do trabalho, entendimentos entre as partes, que por sua vez criam expectativas, promessas e obrigações. A satisfação destes leva ao reforço do Contrato Psicológico e o não cumprimento leva à sua violação. Assim, ambas as partes têm que assumir responsabilidades, de modo a cumprir as promessas e obrigações e só prometer o que podem cumprir.

Para (Chambel & Sousa, 2007) o Contrato Psicológico é uma relação marcada por um modelo de troca social em que está implicitamente em causa “um conjunto de percepções, expectativas e crenças, realista ou não, sobre o que o empregador e trabalhador darão e receberão em resultado da sua relação, além das obrigações e compensações acordadas explicitamente.”

Para Silva et al (2010) o Contrato Psicológico intervém sob a forma como as pessoas atuam na organização: se a organização conseguir corresponder às crenças e expectativas dos seus trabalhadores, estes poderão adotar comportamentos de cidadania organizacional, incrementar a confiança e o compromisso para com a organização, assim como, a satisfação com o trabalho, tornará o Contrato Psicológico estabelecido num estado positivo. Caso contrário, os trabalhadores abandonarão a sua postura de lealdade, e passarão a adotar uma postura de mero cumprimento das suas funções.

Para (Lloyd, Bordia, & Krebs, 2010) o Contrato Psicológico é geralmente entendido como um modelo mental, constituído por vários acordos que podem ser desenvolvidos desde o momento da entrevista de recrutamento, à avaliação de desempenho e práticas da organização.

Segundo os autores (Gibney & Scott, 2011) há uma distinção entre as obrigações transacionais e as relacionais do contrato, que compõem duas diferentes dimensões. A dimensão relacional especifica que a organização deve, por exemplo, prover formação, desenvolvimento profissional, tratamento justo e segurança no trabalho em troca de comprometimento e bom desempenho por parte dos funcionários. Por outro lado, a dimensão transacional do contrato que dá ênfase à compensação adequada, às condições de trabalho e às garantias que são oferecidas em troca do

cumprimento das obrigações contratuais do trabalho. Assim, pode-se dizer que os contratos relacionais representam uma dimensão sócio-emocional, enquanto os transacionais representam os interesses materiais dos empregados.

Para Morrison (1994) o Contrato Psicológico é uma ferramenta útil, na medida em que dá forma a algo que já foi ambíguo. (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) sugerem que o Contrato Psicológico apresenta uma nova oportunidade para reavaliar os aspetos fundamentais da vida da organização, tais como a relação empregado-empregador.

1.2 Conteúdo e dimensões do Contrato Psicológico

De acordo com Ven (2004), há estudos que garantem que o conceito de Contrato Psicológico é multidimensional, distinguindo-se cinco dimensões para as promessas que a organização faz aos seus trabalhadores e vice-versa.

Tabela 1: Dimensões do Contrato Psicológico

DIMENSÕES DO CONTRATO PSICOLÓGICO	
DIMENSÕES DAS PROMESSAS DA ORGANIZAÇÃO	DIMENSÕES DAS PROMESSAS DO TRABALHADOR
PROGRESSÃO NA CARREIRA	ESFORÇO E DESEMPENHO
CONTEÚDO DO TRABALHO	FLEXIBILIDADE
AMBIENTE SOCIAL	LEALDADE
COMPENSAÇÃO FINANCEIRA	DISPONIBILIDADE
EQUILIBRIO VIDA-TRABALHO	

Fonte: (Ven, 2004)

As promessas da organização aos seus trabalhadores podem agrupar-se em cinco dimensões distintas: Progressão na Carreira (a empresa oferece aos seus trabalhadores a possibilidade de se

desenvolverem e/ou progredirem dentro da organização), Conteúdo do Trabalho (a empresa oferece aos seus trabalhadores trabalhos desafiantes e cuja tarefa tem um conteúdo interessante, onde estes têm que utilizar as suas capacidades), Ambiente Social (a empresa oferece aos seus trabalhadores um ambiente agradável, caracterizado pela cooperação entre colegas e boa comunicação), Compensação Financeira (a empresa oferece aos seus trabalhadores uma remuneração adequada, proporcional ao trabalho e condições de trabalho) e Equilíbrio Vida-Trabalho (a empresa oferece aos seus trabalhadores respeito pelas suas vidas privadas, compreendendo as suas respetivas situações pessoais, nomeadamente, se têm filhos).

No que diz respeito às promessas dos trabalhadores, as cinco dimensões são as seguintes: Esforço e Desempenho (o trabalhador tem a obrigação para com a empresa de prestar um bom desempenho), Flexibilidade (o trabalhador tem a obrigação de ser flexível no trabalho, nomeadamente, fazer horas extra, trabalhar em casa, caso seja necessário), Lealdade (o trabalhador tem a obrigação para com a empresa de continuar a trabalhar para ela, e não trocá-la por outra, principalmente se esta for da concorrência), Ética (o trabalhador tem a obrigação de ter uma conduta ética, principalmente, se lidar com informações confidenciais) e Disponibilidade (o trabalhador tem a obrigação de estar disponível para se manter atualizado e com um nível de conhecimentos e formação aceitável).

1.3 Tipos de contrato

Os contratos estabelecem a ligação dos indivíduos à sua organização, ajustando o seu comportamento e possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). O contrato de trabalho formal prevê os deveres e direitos mútuos dos trabalhadores e da organização. No entanto, a relação entre ambas as partes parece englobar regras que vão para além do que está escrito formalmente nesse contrato, sendo influenciado, em grande medida, pelo Contrato Psicológico (Castanheira & Caetano, 1999). Razão pela qual as ligações que se estabelecem entre os indivíduos e a organização representam um dos temas mais estudados nos últimos tempos.

Segundo (Cunha et al., 2007) a necessidade de compreender o conceito de contrato apela a uma classificação dos vários tipos de contratos que ligam os indivíduos às organizações. Cada autor apresenta a sua tipologia de contratos, com divergências em termos de terminologia e conteúdo. Enquanto para Baird (2001) a relação de trabalho pode ser entendida como compreendendo um conjunto de contratos que se sobrepõem: o contrato legal, o contrato psicológico e o contrato social. Rousseau (1995) apresenta um quadro mais amplo, acrescentando dois outros, o normativo e o implícito, não enquadrando o contrato legal nesta classificação. Para a autora, existem duas dimensões básicas que podem ser consideradas no contrato: o nível (individual/grupo) e a perspetiva (interna/externa), e o cruzamento destas duas dimensões

originam quatro tipos de contrato, conforme tabela:

Tabela 2: Dimensões dos tipos de contrato

	INDIVIDUAL	GRUPAL
AMBIENTE INTERNO	PSICOLÓGICO	NORMATIVO
AMBIENTE EXTERNO	IMPLICITO	SOCIAL

Fonte: Tipos de contratos (Rousseau,1995)

Contrato implícito: refere-se às interpretações que terceiras partes fazem da relação contratual; normalmente as interpretações são feitas com base em informações mais genéricas e mais afetadas por normas sociais ou culturais.

Contrato normativo: é um Contrato Psicológico partilhado por indivíduos de um mesmo grupo, de uma dada organização ou de um agregado de organizações. É uma espécie de Contrato Psicológico grupal/organizacional. Ocorre quando várias pessoas concordam acerca de algumas facetas do seu Contrato Psicológico individual (Rousseau, 1995).

Contrato social: refere-se às normas culturais vigentes numa determinada sociedade ou coletivo; serve de moldura interpretativa aos contratos psicológicos individuais, pois fornece às pessoas informação sobre o que podem e devem esperar da organização em que trabalham e sobre o modo como devem responder. Ele é vinculado, de acordo com Rosseau (1995), por um conjunto de elementos tais como a lei, a educação, os meios de comunicação social aos quais o indivíduo está exposto.

Contrato psicológico: é de nível individual e decorre de uma perspetiva interna, é algo que reside na mente dos indivíduos que trabalham na organização; pode basear-se em observações, que esses mesmos indivíduos projetam sobre a vida organizacional, sobre as decisões e ações de outros atores organizacionais, mas também podem resultar de fatores implícitos.

Para Baird (2001) existem três tipos de contrato, através dos quais, entidades que procuram fins diferentes, podem compatibilizar os meios para alcançar os seus objetivos. Além do contrato psicológico e social, esta autora acrescenta que uma relação de emprego é normalmente estabelecida através de termos contidos num contrato de trabalho formal e legal, que fixa e defende os direitos e deveres de cada uma das partes, apoiando-se em documentos com força legal – contrato legal. Embora Rousseau (1995) não tenha este contrato na sua tipologia, referiu-se a este, como um contrato mais transacional, explícito e prontamente acordado entre as partes numa relação de trabalho: um contrato escrito e com força legal.

1.3.1 Tipos de Contrato Psicológico e correspondentes especificidades

Segundo (Robinson & Morrison, 1995) com tanta diversidade de profissões e categorias de trabalho, não seria possível criar um modelo de Contrato Psicológico que tivesse em consideração as qualidades dos trabalhadores e empregadores no mundo inteiro. Portanto, a ênfase na subjetividade do conceito, torna teoricamente impossível a sua categorização, pois cada trabalhador/empregador teria um modelo único de Contrato Psicológico. Mas, para acautelar confusões e facilitar o processo de avaliação do Contrato Psicológico para um certo universo, uniformizou-se uma tipologia, desenvolvida por (Rousseau, 2000). No passado, a classificação dos contratos psicológicos envolvia apenas:

Contrato Transacional: um contrato de curto prazo e orientado pelo desempenho, que diz fundamentalmente respeito às trocas de valores monetários. Neste contrato, o comprometimento e o desenvolvimento de habilidades são negligenciados, e entra-se em acordo quanto à taxa de pagamento e quanto ao período específico de trabalho.

Contrato Relacional: nasce de um envolvimento emocional das partes numa relação de trabalho. Este tende a ser um contrato de longo prazo e envolve investimentos significativos, tanto da parte do empregador como do empregado. Não fixa metas específicas que o trabalhador tenha de atingir.

Em ambos os contratos, caso as expectativas não sejam cumpridas, irá dar origem a um comportamento e até pode acabar com a relação entre empregador-empregado e na violação do Contrato Psicológico.

Tabela 3: Diferenças entre Contrato transacional e contrato relacional

DIFERENÇAS ENTRE CONTRATO TRANSACIONAL E CONTRATO RELACIONAL	
CONTRATO TRANSACIONAL	CONTRATO RELACIONAL
- Pouca lealdade organizacional	- Elevada lealdade organizacional
- Os trabalhadores desenvolvem capacidades comerciais	- Os trabalhadores desenvolvem competências específicas da empresa
- Flexibilidade: Saída fácil	- Vontade de se comprometer com uma empresa
- Menor disponibilidade para aceitar mais responsabilidades	- Grande vontade de permanecer na organização
- Sistema de recompensas incide no curto prazo	- Membros altamente socializados

Fonte: (Ven, 2004)

Esta decomposição veio a dar origem ao que hoje se chama de modelo 2X2: duas dimensões do horizonte temporal (curto e longo prazo) e duas dimensões do desempenho (específico e não especificado). Este modelo, é responsável pelo aparecimento de quatro categorias de contrato, conforme mostra a tabela abaixo.

Tabela 4: Modelo 2x2 de Rousseau

DURAÇÃO	DESEMPENHO	
	ESPECIFICADO	NÃO ESPECIFICADO
CURTO PRAZO	TRANSACIONAL	TRANSACIONAL
LONGO PRAZO	BALANCEADO	RELACIONAL

Fonte: (Rousseau, 2000)

O **contrato relacional** é de longo prazo, e tem termos contratuais, pouco específicos. A relação tem como base a confiança mútua e a lealdade. As recompensas facultadas ao empregado são fracamente contingentes ao seu desempenho, antes derivando da sua pertença e participação na organização. Espera-se que o empregado seja leal à organização e tenha amor à camisola, e espera-se que a organização lhe faculte segurança no emprego e bem-estar individual e familiar (Cunha et al., 2007). Portanto, baseia-se nas relações de trabalho de longo prazo e sem metas específicas de desempenho, assenta na confiança e na lealdade. As remunerações não dependem do desempenho e o contrato existe quando o indivíduo é membro ou participa da organização (Rousseau, 2000). Este contrato tem as seguintes componentes:

Estabilidade: o trabalhador é obrigado a permanecer na empresa e a fazer o que é necessário para salvaguardar o seu emprego. O empregador tem o compromisso de oferecer salários estáveis e emprego de longo prazo.

Lealdade: O trabalhador é obrigado a ajudar a organização; a manifestar lealdade e comprometimento para com as necessidades e interesses da organização. Ele deve ser um bom cidadão organizacional. O empregador deve defender o bem-estar e os interesses do trabalhador. A tabela abaixo identifica as características do Contrato Psicológico relacional;

Tabela 5: Características do Contrato Psicológico relacional

CONTRATO PSICOLÓGICO RELACIONAL	
O TRABALHADOR DEVE:	A EMPRESA DEVE:
- Lealdade	- Dar formação adequada às funções atribuídas
- Empenho que pode ir para além do exercício estrito das funções que lhe são atribuídas	- Proporcionar uma carreira profissional interna
- Conformidade às normas definidas pela organização	- Dar segurança/estabilidade de emprego
- Identificação com os valores organizacionais	- Providenciar ajuda em momentos difíceis: doença reforma, etc.

Fonte: (Castanheira & Caetano, 1999)

O **contrato balanceado** é uma relação de emprego dinâmico e de longo prazo, condicionado ao sucesso económico da empresa e às oportunidades do trabalhador para desenvolver as vantagens da carreira. Tanto a organização como o indivíduo contribuem consideravelmente para a mútua aprendizagem e desenvolvimento. Resulta da conjugação de algumas facetas do contrato relacional, como a lealdade, o alto nível de empenho e a identificação com a organização, com outras do contrato transaccional, como a remuneração em função do desempenho e a focalização nos resultados organizacionais (Castanheira & Caetano, 1999). As recompensas aos trabalhadores prendem-se ao desempenho e contribuição do mesmo para as vantagens competitivas da empresa (Rousseau, 2000). Espera-se que cada parceiro do contrato contribua para o desenvolvimento e aprendizagem do outro. O empregado deve desenvolver as suas competências com valia no mercado e procurar desenvolver a sua carreira no mercado laboral externo, trazendo à organização o valor daí decorrente. A organização deve facultar ao empregado oportunidades de estímulo da sua empregabilidade (Cunha et al., 2007). Este contrato compreende:

Empregabilidade externa: desenvolvimento da carreira no mercado externo de trabalho. O trabalhador deve desenvolver habilidades necessárias ao mercado. O empregador tem a obrigação de melhorar a empregabilidade de longo prazo do trabalhador, tanto dentro como fora da organização.

Progresso interno: desenvolvimento da carreira dentro do mercado interno da empresa. O trabalhador é obrigado a desenvolver habilidades valorizadas pelo seu atual empregador e este obriga-se a criar oportunidades de desenvolvimento de carreira para o trabalhador dentro da empresa.

Desempenho dinâmico: O trabalhador é obrigado a desempenhar com sucesso funções novas e mais difíceis, que podem mudar continuamente no futuro, para ajudar a empresa a tornar-se e permanecer competitiva. O empregador obriga-se a promover uma aprendizagem contínua e a ajudar os trabalhadores a atingir com sucesso metas de desempenho ascendentes. A tabela abaixo sumariza as características do Contrato Psicológico equilibrado (Rousseau, 2000).

Tabela 6: Características do Contrato Psicológico balanceado

CONTRATO PSICOLÓGICO BALANCEADO	
O TRABALHADOR DEVE:	A EMPRESA DEVE:
- Desenvolver competências úteis no mercado de trabalho externo	- Promover a empregabilidade a longo prazo, quer no mercado externo como no mercado interno
- Desenvolver as competências valorizadas pela organização	- Criar oportunidades de carreira
- Ter alto nível de empenho	- Promover uma formação contínua, ajudando os trabalhadores a obter o desempenho desejado
- Alcançar um elevado desempenho para atingir objetivos cada vez mais exigentes	- Remunerar em função do desempenho

Fonte: (Rousseau, 2000)

O **contrato transaccional** é uma relação de emprego de curto prazo ou com uma duração limitada, que consiste fundamentalmente em trocas económicas. As tarefas são específicas, estreitas e o envolvimento do trabalhador na organização é limitado (Rousseau, 2000).

O contrato transaccional caracteriza-se, portanto, por termos contratuais de curta duração e bem especificados. Espera-se que o empregado cumpra um leque limitado e bem definido de obrigações, ou seja, que faça aquilo para que é pago, sem que seja obrigado a manter lealdade ou compromisso para o futuro.

Da organização espera-se que cumpra as suas obrigações de compensação ao empregado pelo trabalho por ele realizado, não sendo expectável que exija a este a adoção de comportamentos

extra contrato formal, nem que lhe proporcione formação ou lhe faculte outras oportunidades de desenvolvimento (Cunha et al., 2007). As características centrais deste contrato são:

Enquadramento estreito: o trabalhador é obrigado a realizar um conjunto fixo e limitado de tarefas; isto é, faz aquilo para que é pago. O empregador tem a obrigação de oferecer ao trabalhador um limitado envolvimento na organização, pouca ou nenhuma formação ou outro tipo de progresso para o trabalhador.

Curto prazo: O trabalhador não tem a obrigação de permanecer na empresa; ele está obrigado a ficar apenas um período de tempo limitado. O empregador oferece um emprego para um período específico de tempo e não está obrigado a cometimentos futuros.

Tabela 7: Características do Contrato Psicológico transaccional

CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSACCIONAL	
O TRABALHADOR DEVE:	A EMPRESA DEVE:
- Ter padrões de desempenho de acordo com o negociado	- Pagar em função do desempenho
- Ser responsável pela sua própria evolução de competências e conhecimentos profissionais	- Aceitar como natural a saída do trabalhador quando este encontrar uma situação de trabalho mais interessante
- Respeitar os valores organizacionais, mas não necessita de se identificar com eles	- Especificar as funções do trabalhador com um mínimo de ambiguidades
- Trazer um “valor acrescido” para a organização	
- Ser responsável pela sua carreira profissional	

Fonte: (Castanheira & Caetano, 1999)

O **contrato transaccional** não é tipicamente um Contrato Psicológico, mas um estado cognitivo que reflete as consequências de mudanças e transições organizacionais que são estranhas aos termos do acordo de trabalho previamente fixados (Rousseau, 2000). No contrato transaccional, a

relação decorre num quadro de incerteza acerca das obrigações mútuas de alguma desconfiança e de empobrecimento das expectativas acerca da relação futura (Cunha et al., 2007). Este contrato compreende:

Desconfiança: O trabalhador acredita que a organização envia sinais inconsistentes e pouco claros em relação às suas intenções. Os trabalhadores desconfiam da empresa. O empregador retém muita informação que devia dar a conhecer aos trabalhadores. A empresa desconfia dos trabalhadores.

Incerteza: O trabalhador não tem a certeza da natureza das suas obrigações para com a empresa. O empregador avalia até que ponto o trabalhador está inseguro em relação a futuros compromissos para com a empresa.

Erosão: O trabalhador espera receber poucos retornos no futuro pelas suas contribuições para a empresa, em comparação com o passado; ele antecipa contínuos decréscimos dos seus rendimentos no futuro. O empregador introduziu mudanças que reduzem os salários e os benefícios do trabalhador, erodindo a qualidade da vida profissional em comparação com os anos anteriores.

Tabela 8: Características do Contrato Psicológico transicional

CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSICIONAL	
O TRABALHADOR	A EMPRESA
- Crê que a organização envia sinais	- Esconde informação importante
- Inconsistentes relativamente às suas intenções;	- Dos trabalhadores
- Não confia na empresa	- Não confia nos trabalhadores
- Não tem a certeza relativamente aos seus deveres para com a organização	- Tenta avaliar a incerteza dos trabalhadores
- Tem fracas expectativas relativamente à organização	- Institui mudanças que reduzem os salários e benefícios dos empregados, piorando a qualidade de vida no trabalho

Fonte: (Rousseau, 2000)

É de extrema relevância salientar que o indivíduo poderá conciliar alguns elementos destes contratos em simultâneo, mesmo que não se dê conta. Para este trabalho, interessa apenas estudar o Contrato Psicológico, o qual vamos analisar no percurso a seguir.

1.4 Importância e funções do Contrato Psicológico

Diversos autores, têm destacado nas suas obras a importância dos Contratos Psicológicos para o desenvolvimento e o sucesso das organizações.(Morrinson, 1994), (Rousseau, 2004) e (Filho, 2008) indiciam também que estas, para se tornarem mais competitivas, além de processos e tecnologias mais eficientes, as organizações passaram a carecer de pessoas motivadas, revelando a importância dos estudos em Contratos Psicológicos, uma vez que constitui um elemento de extrema valia em qualquer relação de trabalho, pois influenciam os comportamentos das partes e das suas expectativas.

(Guzzo, Noonan, & Elron, 1994) afirmam que os Contratos Psicológicos podem ser considerados o elo de ligação dos empregados às organizações, de tal forma que, quando este contrato é violado os empregados podem apresentar um decrescente comprometimento para com a organização e um crescente aumento nas intenções de abandono, demissão ou outras formas de desafeto. Ainda de acordo com estes autores, os mesmos, através de pesquisas, têm demonstrado que Contratos Psicológicos fortemente relacionais são capazes de influenciar a percepção e, portanto, a forma como são interpretados os elementos transacionais do contrato. Como exemplo, os autores asseguram que, um empregado com um Contrato Psicológico predominantemente relacional, fortemente satisfatório, deverá ser mais flexível e compreensivo na percepção e interpretação numa possível falha em algum dos elementos do contrato transacional. As expectativas inerentes aos dois participantes do Contrato Psicológico são um forte determinante no comportamento de ambos.

Para (Lester & Kickul, 2001) as promessas e obrigações de uma organização podem atuar tanto como motivadoras, quanto como barreiras para comportamentos desejáveis, dependendo da percepção do empregado em relação às suas expectativas. Ainda de acordo com os autores, os indivíduos procuram um balanço entre o que eles recebem da organização e as suas contribuições pessoais. Assim, para os autores, os esforços das organizações devem ser direcionados ao estímulo de Contratos Psicológicos que estejam alinhados com a relação de troca que os empregados desejam criar e, portanto, apresentar e atender a melhor combinação de estímulos para atrair potenciais empregados torna-se fator crítico para o sucesso desta relação.

Rousseau (2004) afirma que, devido ao facto de que os Contratos Psicológicos representam como as pessoas interpretam promessas e compromissos, podem acontecer situações nas quais, tanto empregados quanto empregadores possam ter diferentes pontos de vista sobre alguma coisa. No entanto, de acordo com a autora, em organizações que utilizam boas práticas de

Recursos Humanos já há algum tempo, a solução para estes conflitos tende a ser mais natural e menos tensa do que em organizações que não utilizam boas práticas. De acordo com os autores McFarlane, Shore e Tetrick em 1994, citados por (Leiria et al., 2006), mesmo na presença de um contrato formal de trabalho, os indivíduos tendem a desenvolver contratos de natureza psicológica. Neste sentido, os autores identificaram três funções do Contrato Psicológico:

- Redução da insegurança,
- Orientação do comportamento do trabalhador na organização e;
- Promoção do desenvolvimento de um sentimento de influência, por parte do trabalhador, sobre a organização

A caracterização destas funções pode ser observada na tabela abaixo.

Tabela 9: Funções do Contrato Psicológico

FUNÇÃO	DEFINIÇÃO CONCEPTUAL
Reeducação da insegurança	Uma vez que o contrato formal de trabalho não elimina toda a ambiguidade existente na relação, o CP preenche essas lacunas, conferindo um sentimento de segurança aos colaboradores, dado que estes acreditam possuir um acordo com a entidade empregadora.
Orientar o comportamento	O trabalhador vai comparar as obrigações que considera ter para com a organização com as obrigações que considera que a organização tem para consigo, ajustando o seu comportamento com base na avaliação que faz desses <i>outcomes</i> .
Desenvolvimento de um sentimento de influência sobre a organização	O Contrato Psicológico permite aos trabalhadores desenvolver um sentimento de que podem influenciar o seu destino na organização, uma vez que são uma das partes do contrato e que são livres para escolher se levam ou não a cabo as suas obrigações.

Fonte: (McFarlane, Shore e Tetrick 1994, in (Leiria et al., 2006).

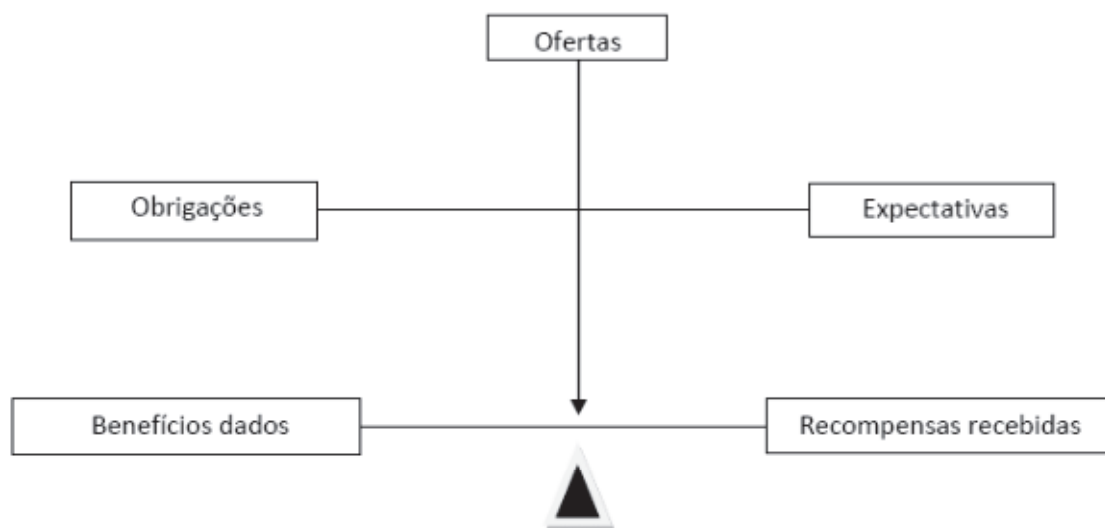
1.5 Características do Contrato Psicológico

Independentemente da perspectiva de definição do Contrato Psicológico ao longo da história, os autores concordam que existem seis características típicas:

Equilíbrio entre benefícios e recompensas. Para (Davidson, 2001) o Contrato Psicológico tem como base o conceito de troca de benefícios e de recompensas. Assim, o empregador beneficia do trabalho e da cooperação do trabalhador, enquanto que este é recompensado extrínseca e intrinsecamente. Rousseau (1995) enfatiza que a reciprocidade é chave dentro de um contrato psicológico para que se atinjam resultados aceitáveis. Só quando ambas as partes têm algo a ganhar é que irão trabalhar para alcançar um resultado de sucesso.

Para Rousseau (1989) um Contrato Psicológico é um conjunto de expectativas de um indivíduo derivadas das relações de trabalho com a organização - um Contrato Psicológico saudável oferece um equilíbrio entre as contribuições feitas a favor da organização e os benefícios recebidos em retorno. Nesta perspectiva, as contribuições são os valores que um indivíduo traz para a organização (habilidades, esforço, tempo, criatividade, lealdade), recebendo em troca benefícios (pagamento, formação, oportunidades, progressão). Num Contrato Psicológico em equilíbrio, ambas as partes sentem que a troca lhes assegura resultados valiosos. Isto pode ser ilustrado pela figura abaixo.

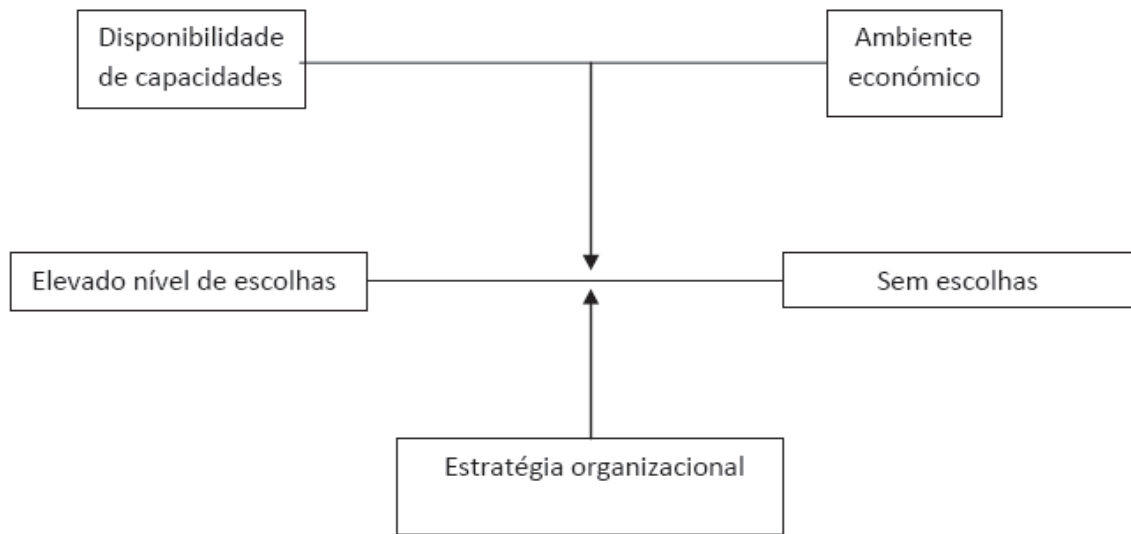
Figura 1: Equilíbrio benefício-recompensa



Fonte: (Davidson, 2001)

Grau de escolha. As partes elaboram o contrato voluntariamente. Para Davidson (2001) um empregador não tem a obrigação de oferecer um trabalho particular a um indivíduo, e o trabalhador não tem a obrigação de aceitar todas as ofertas que recebe. Contudo, a existência de determinado grau de escolha depende de um conjunto de factores como o clima económico e a disponibilidade de trabalhadores com as habilidades necessárias.

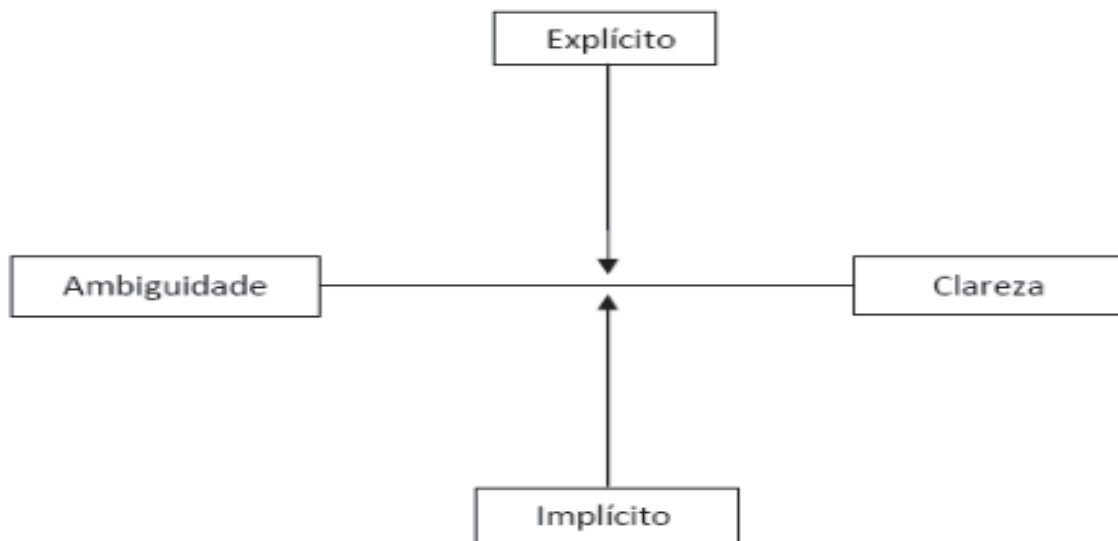
Figura 2: Grau de escolha



Fonte: (Davidson, 2001)

Grau de clareza. É necessário reconhecer que pelo menos parte do Contrato Psicológico será implícito, o que resultará na falta de clareza para ambas as partes. Segundo (Davidson, 2001), ainda que cada parte tenha um entendimento claro e consciente dos elementos chave da relação de troca, outros elementos serão subconscientes e tornando-se difícil defini-los. Quanto mais explícito for o contrato, maior será a clareza.

Figura 3: Grau de clareza

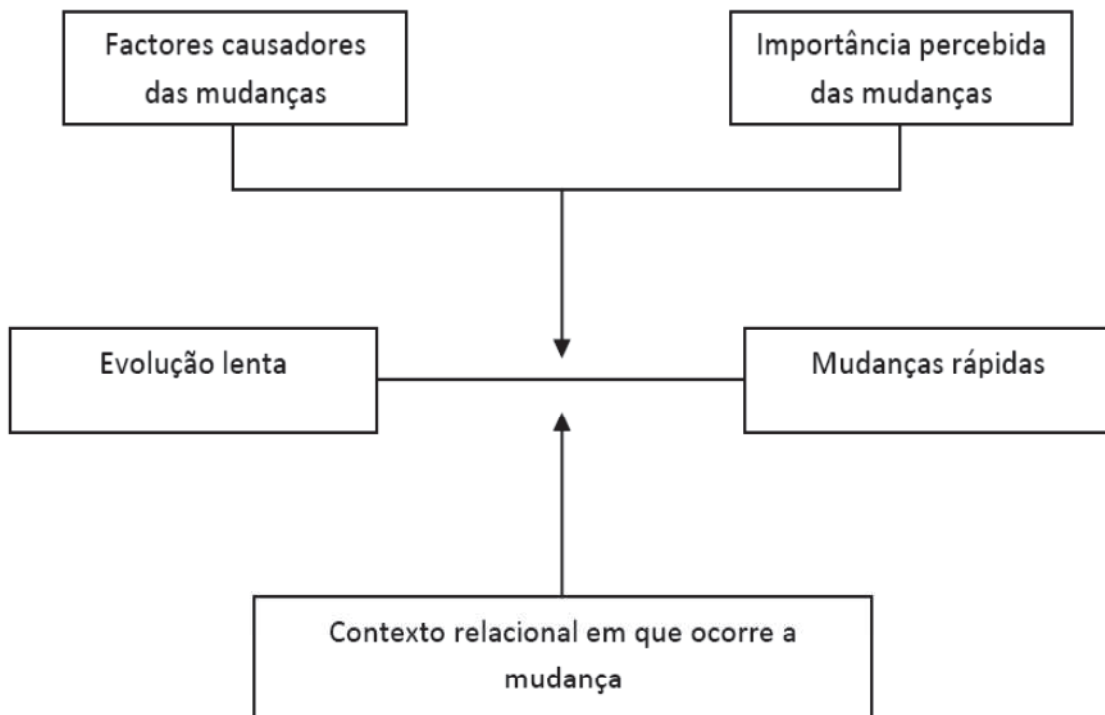


Fonte: (Davidson, 2001)

O mesmo autor acrescenta ainda, que os discursos dos gestores irão desempenhar um papel muito importante na clarificação das expectativas. Se os discursos forem consistentes com os objetivos e políticas da organização haverá menos espaço para ambiguidades ou mal entendidos.

Velocidade da mudança. O Contrato Psicológico não é estático e pode ser afetado por um vasto conjunto de fatores. Para Davidson (2001), enquanto os autores concordam que o Contrato Psicológico está sujeito à mudança, existem percepções variadas sobre a velocidade com que essa mudança ocorre. O Contrato Psicológico do indivíduo - acrescenta - pode ser afetado por vários fatores que não estão diretamente relacionados com o seu emprego atual. Estes fatores incluem situações como a descoberta de que a um colega foi dado um bônus de considerável valor, o fato de ser promovido sem esperar ou a decisão de se casar. Do mesmo modo, e ainda segundo Davidson (2001), o Contrato Psicológico do empregador pode mudar, por exemplo, como resultado do aumento das taxas de juro bancárias ou a descoberta de que um trabalhador usou mal a *internet*. A percentagem da mudança irá depender do fator causador da própria mudança, da importância percebida com ele relacionado e do contexto relacional no qual a mudança ocorre.

Figura 4: Fatores que influenciam a velocidade de mudança

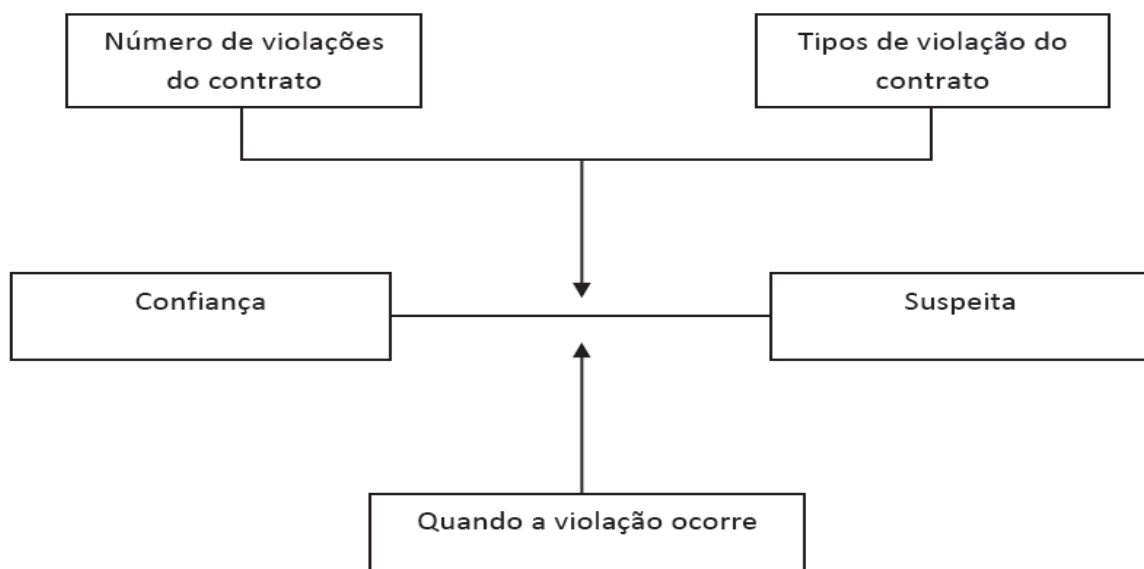


Fonte: (Davidson, 2001)

Nível de Confiança. As duas partes do contrato podem ser afetadas pelas experiências anteriores, particularmente qualquer quebra de contrato percebida. Se a quebra ocorreu numa relação diferente da atual não é tão importante como o facto de se perceber o que aconteceu. Para Davidson (2001), um trabalhador que sinta que foi sistematicamente preterido para uma promoção pela sua anterior empresa, estará menos paciente para tolerar esta mesma falha com um outro empregador, do que qualquer outro colega poderia estar.

Estas quebras de contrato afetam o nível de confiança experimentado pelas duas partes; a intensidade do impacto irá depender do tipo de quebra de contrato experimentado, o número de quebras e quando estas ocorreram. A figura que se segue é uma ilustração dessa realidade.

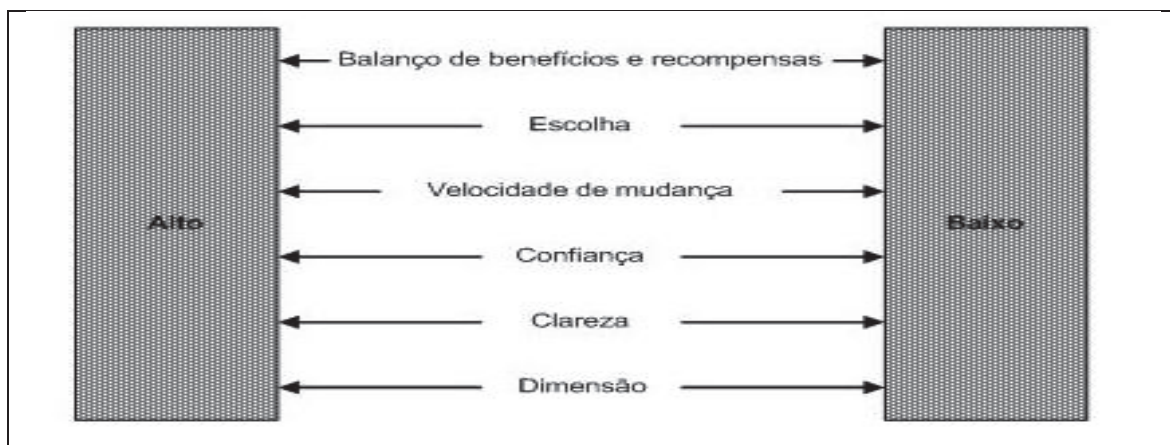
Figura 5: Fatores que afetam o nível de confiança



Fonte: (Davidson, 2001)

Individualidade. O Contrato Psicológico tem uma dimensão grupal e individual e pode ser visto numa perspetiva de dentro ou de fora da empresa. Tal como referido anteriormente, estas características do Contrato Psicológico podem existir em vários graus, dependendo da situação. O Contrato Psicológico pode, portanto, ser mostrado como uma série de contínuos bipolares, ou seja, o trabalhador pode experimentar simultaneamente variáveis pertencentes a vários tipos de contratos diferentes.

Figura 6: Características bipolares do Contrato Psicológico



Fonte: (Davidson, 2001)

1.6 Quebra / violação do Contrato Psicológico

Uma grande parte da pesquisa sobre o contrato psicológico trata das reações dos empregados às promessas não cumpridas pela organização. Rousseau (1995) aponta que quando existe uma percepção que a organização não cumpriu as suas promessas, configura uma quebra do Contrato Psicológico, que é definida pela percepção do empregado que recebeu menos do que foi prometido, criando assim, uma percepção de desequilíbrio, uma discrepância entre o que é prometido e o que é cumprido, podendo levar a algumas expectativas não confirmadas, a perda da confiança e insatisfação com o trabalho (Leiria et al., 2006).

O incumprimento de determinadas promessas percebidas pelos indivíduos pode gerar um sentimento de quebra no Contrato Psicológico (Anderson & Schalk, 1998) por exemplo o congelamento ou adiamento de uma promoção que estava anunciada (Robinson & Morrison, 2000), levando os seus detentores a redesenhar os contornos e conteúdos dos contratos. A quebra e mais concretamente a violação são potenciais geradores de emoções e atitudes negativas, como a raiva, a desilusão, o sentimento de traição e de injustiça (Robinson & Rousseau, 1994). Este tipo de atitudes e emoções desconfigura o que se pretende do contrato psicológico e induz à mudança de comportamentos. Um Contrato Psicológico de natureza relacional pode dar lugar a outro de natureza transacional (Rousseau & Parks, 1993), sendo que, perante a diminuição da confiança e a instalação de alguma insatisfação, os membros organizacionais reduzem as contribuições em relação à organização (Robinson, 1996).

Vários elementos que formam o Contrato Psicológico estão à mercê do tempo e a sua origem esta implícita na impossibilidade da organização cumprir o que estava prometido, pela discrepância de leitura e interpretação entre os membros e a organização (Robinson & Rousseau, 1994), uma vez

que existe uma grande ambiguidade nas de natureza implícita (Robinson & Morrinson, 2000), ou até mesmo pelo aumento da exigência de uma das partes relativamente às expectativas que tem em relação à outra. Com o tempo, verifica-se a convicção, que as obrigações da organização aumentam enquanto as obrigações dos próprios indivíduos tendem a diminuir (Rousseau & Parks, 1993).

A quebra ou violação de um Contrato Psicológico do tipo relacional tem repercussões mais gravosas, na medida em que o teor dos acordos estabelecidos reveste-se de maior complexidade, ou seja, a rede de obrigações e expectativas é bastante confusa, podendo despoletar um efeito de avalanche. Contrariamente, os indivíduos que detêm um contrato do tipo transacional tem reações menos acutilantes perante a quebra ou violação das expectativas (Robinson & Rousseau, 1994). (Rego, 2000) refere que perante a violação dos termos contratuais o contrato do tipo transacional tem vantagem, uma vez que, vasta à parte lesada obrigar o incumpridor a cumprir e/ou impor sanções pelo incumprimento.

Num breve resumo, podemos concluir que, se a interpretação acerca do incumprimento das obrigações e promessas por parte da entidade empregadora for favorável, então os indivíduos, à luz da teoria da troca social e das regras da reciprocidade e equidade, revelam um empenho de cariz mais afetivo, maior lealdade e maiores doses de satisfação (Robinson et al., 1994) e consequentemente uma maior contribuição organizacional. O inverso se passa quando a perceção é desfavorável (Robinson & Morrinson, 2000).

CAPITULO II. OBJETIVOS, HIPOTHESES E METODOLOGIA

2.1 Introdução

Uma investigação de natureza empírica deve incluir a definição de objetivos e hipóteses de investigação. Este é o primeiro ponto deste capítulo. Uma vez que a população alvo são os colaboradores de uma empresa, em seguida apresenta-se uma caracterização dessa empresa, bem como da população e amostra. No ponto seguinte é explicado o instrumento de medida, o questionário, e escalas utilizadas. Para facilitar a interpretação dos dados as variáveis do modelo são caracterizadas e devidamente codificadas. Tratando-se de uma investigação de natureza quantitativa, são explicados os instrumentos de análise estatística a utilizar.

2.2 Objetivos e hipóteses do modelo de investigação

Numa era caracterizada pelas mudanças contínuas que vêm introduzindo alterações significativas na relação laboral, os modelos que outrora serviam de base para compreender a relação entre empregador e empregado, já não constituem uma ferramenta adequada para o estudo das relações de trabalho contemporâneas (Ferreira, 2008).

Perante este cenário, revela-se necessário compreender a formação do Contrato Psicológico como um quadro de referência e interpretação para algumas das mudanças que têm vindo a acontecer no ambiente organizacional e na relação empregado e empregador. Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho é a análise do Contrato Psicológico nas organizações, tendo como objeto de estudo um centro clínico da cidade do Porto e a perceção que os colaboradores dessa empresa têm do mesmo e correlacionar com o vínculo laboral e a antiguidade.

Com efeito, essas mudanças que têm vindo a ocorrer, sobretudo nos últimos anos, alteraram a perceção que o trabalhador tem das obrigações da empresa para com ele e a perceção que o trabalhador tem das suas obrigações para com a empresa, no entanto, este trabalho prende-se apenas a análise da perceção do trabalhador acerca das obrigações da empresa para com ele.

(Rousseau, 1995) e (Davidson, 2001) desenvolveram modelos de formação do Contrato Psicológico, que englobam dois fatores essenciais: fatores individuais e fatores organizacionais ou estruturais. Em conformidade com estes autores, estes fatores interagem entre si na formação sua formação, daí que é finalidade deste trabalho também identificar os tipos de Contrato Psicológicos que prevalecem na empresa em estudo, de forma a conseguir alcançar uma compreensão mais apurada das relações existentes entre a empresa e os seus colaboradores.

Autores como Robinson e Rousseau (1994), Robinson e Morrison (1995) e (Cunha et al., 2005) e Ferreira (2007), são unânimes ao afirmarem que a violação do Contrato Psicológico é um fator importante na relação entre o empregado e empregador, na medida em que a sua violação implica consequências em variáveis importantes para o desempenho do indivíduo e da organização. Sendo assim, este trabalho pretende saber se os contratos psicológicos estabelecidos na empresa em estudo, se enquadram nos contratos psicológicos mencionados neste trabalho e perceber se o vínculo laboral e a antiguidade dos trabalhadores da empresa afetam a perceção do contrato psicológico.

As interpretações subjetivas e particulares assentes em perceções e interpretações individuais podem gerar contratos psicológicos diferentes numa mesma organização. Assim sendo, podem-se formular as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1. Os tipos de contratos psicológicos dos colaboradores da empresa em estudo enquadram-se nas dimensões Balanceado, Relacional e Transacional.

Hipótese 2. Espera-se que existam diferenças na perceção do contrato psicológico de acordo com o Vínculo Laboral dos colaboradores.

Hipótese 3. Espera-se que existam diferenças na perceção do contrato psicológico de acordo com a Antiguidade dos colaboradores.

2.3 Metodologia

2.3.1 Breve caracterização da empresa

A organização estudada é uma empresa privada que foi criada no ano 2000 na cidade do Porto e tem como atividade a prestação de cuidados de saúde em todas as áreas da Medicina. É uma empresa de âmbito nacional e tem a sua sede em Lisboa, que é a capital do País, e possui delegações em todo o território nacional.

Tem como Missão diagnosticar e tratar de forma rápida e eficaz, no respeito absoluto pela individualidade do doente, e construir uma organização capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas excecionais. Para cumprir a sua missão, a empresa em estudo, através dos seus colaboradores, assume o compromisso de:

Excelência:

- Colocar os interesses dos doentes acima dos interesses pessoais e da organização;
- Aderir aos mais elevados padrões ético-profissionais;
- Humanizar a medicina, criando empatia com os doentes e suas famílias;

- Desenvolver relações de longo prazo com os clientes – doentes e terceiros pagadores – baseadas na eficácia, integridade e confiança.

Inovação:

- Fornecer os melhores cuidados de saúde possíveis, na medida em que os avanços científicos e tecnológicos o permitam;
- Investir em tecnologia de ponta para a aplicação de tratamentos inovadores.

Talento:

- Trabalhar com os melhores profissionais e promover o seu desenvolvimento contínuo através do investimento na sua formação e da implementação de uma cultura de elevada exigência e superação pessoal;
- Gerir uma estrutura de saúde de elevada qualidade e eficiência, formada por uma equipa de colaboradores competitivos, dinâmicos e fortemente comprometidos com a organização, a sua missão e os seus valores.

2.3.2 População e amostra

A amostra utilizada no estudo compreende aos colaboradores de um centro clínico do Porto nas diferentes formas de vínculo com a empresa, nomeadamente, com contrato a prazo, efetivo, prestação de serviços e outros. O questionário foi enviado a 153 indivíduos, tendo um total de 92 respondido ao mesmo, o que representa uma taxa de resposta de 60% do número total de questionários enviados. Mais à frente descrevemos pormenorizadamente a amostra.

2.3.3 Instrumento de medida e variáveis do modelo

Nesta pesquisa recorreremos à utilização de um questionário. A escolha do questionário como instrumento de recolha de dados, deveu-se ao facto de permitir uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permitindo desde logo uma maior facilidade e menos tempo despendido na recolha e análise de dados. O questionário tem também a grande vantagem de permitir ao inquirido o anonimato, principalmente importante se considerarmos que a investigação remete para assuntos pessoais e organizacionais.

O questionário foi mensurado através de uma adaptação das escalas PCI (*Psychological Contract Inventory*), (Rousseau, 2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo este, constituído por 32 itens. A resposta a estes itens era dada através de uma escala tipo Likert de 6 pontos, em que 0 corresponde a “ Não tem essa obrigação” e a 5 a “Tem cumprido muito mais do que era essa obrigação”.

Tabela 10: Codificação das variáveis

Código	Explicação da variável	Questão colocada
Sexo	Sexo dos respondentes: Feminino ou Masculino	Qual o sexo?
Idade	Pergunta aberta para colocar a idade	Qual a sua idade?
Estado civil	Estado civil dos respondentes: solteiro, casado/união de facto, divorciado/separado ou viúvo	Qual o seu estado civil?
Escolaridade	Escolaridade dos respondentes: 1º ciclo do ensino básico (1º-4º ano), 2º ciclo do ensino básico (5º-6º ano), 3º ciclo do ensino básico (7º-9º ano), ensino secundário (10º-12º ano), licenciatura, mestrado ou outro	Qual o seu nível de escolaridade?
Vínculo laboral	Vínculo do colaborador com a empresa: contrato a prazo, efetivo, prestação de serviços ou outro	Qual o seu vínculo com a empresa?
Antiguidade	Número de anos que o respondente colabora com a empresa: menos de 1 ano, 1 a 5 anos, 6 a 15 anos, 15 a 20 anos, mais de 20 anos	

Código	Explicação da variável	Questão colocada
Bal_1	Itens da escala relativo ao Contrato Psicológico balanceado	1 - Desenvolver as minhas competências aumentado o meu valor na empresa.
Bal_2		2 - Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).
Bal_3		3 - Dar-me objetivos de desempenho mais aliciantes.
Bal_4		4 - Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.
Bal_5		5 - Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.
Bal_6		6 - Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho.
Bal_7		7 - Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria).
Bal_8		8 - Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes.

Bal_9	9 - Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo.
Bal_10	10 - Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa.
Bal_11	11 - Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa.
Bal_12	12 - Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior.
Bal_13	13 - Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego
Bal_14	14 - Divulgar o meu trabalho no exterior.

Código	Explicação da variável	Questão colocada
Rel_1	Itens da escala relativo ao Contrato Psicológico relacional	15 - Proporcionar-me um emprego estável.
Rel_2		16 - Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares.
Rel_3		17 - Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal.
Rel_4		18 - Oferecer-me remuneração e benefícios adequados.
Rel_5		19 - Ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários.
Rel_6		20 - Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.
Rel_7		21 - Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo.
Rel_8		22 - Dar-me segurança de emprego.
Rel_9		23 - Oferecer-me uma remuneração estável.
Rel_10		24 - Esforçar-se para que eu permaneça na empresa.
Rel_11		29 - Garantir a estabilidade do meu emprego.

Código	Explicação da variável	Questão colocada
Trans_1	Itens da escala relativo ao Contrato Psicológico transacional	25 - Conceder-me um emprego por um período de tempo específico.
Trans_2		26 - Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado.
Trans_3		27 - Pagar-me de acordo com aquilo que faço.
Trans_4		28 - Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.
Trans_5		30 - Deixar-me ir embora, quando eu quiser.
Trans_6		31 - Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função.
Trans_7		32 - Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa.

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do questionário

Para verificar a fiabilidade através do método da consistência interna de cada uma das escalas – Contrato Psicológico Balanceado, Relacional e Transacional - é calculado o Alfa de *Cronbach*, que analisa a correlação entre a escala utilizada e a de outras escalas hipotéticas com o mesmo número de itens e que medem o mesmo conceito. Alfa de *Cronbach* varia entre 0 e 1, considerando-se uma consistência razoável se o valor for superior a 0,7, boa caso seja superior a 0,8 e muito boa quando o valor é superior a 0,9 (Pestana & Gajeiro, 2008).

Tabela 11: Fiabilidade da escala

Escala	Alfa Cronbach	Nr de itens
Contrato Balanceado	0,879	14
Contrato Relacional	0,876	11
Contrato Transacional	0,519	7
Escala completa	0,919	32

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

A fiabilidade da escala completa pode ser considerada Muito Boa, uma vez que apresenta um valor superior a 0,9. As escalas Contrato Balanceado e Contrato Relacional apresentam valores superiores a 0,8, pelo que a sua fiabilidade é considerada boa. O valor mais baixo do Alfa de *Cronbach* é o relativo à escala do Contrato Transacional. Este valor está influenciado pelo facto da

escala ser constituída por um menor número de itens. De acordo com Hair et al (2007) esta escala deve ser retirada. Dada a relevância teórica demonstrada e o valor elevado do Alfa de *Cronbach* da escala completa, será aplicada a Análise Fatorial Exploratória com estes dados e depois poder-se-á proceder a algumas eliminações. Apresentaremos mais à frente os resultados desta análise fatorial.

2.3.4 Estatísticas a aplicar

O tratamento estatístico desta investigação será todo realizado com base no SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* – versão 19.0 e AMOS 18.0- *Analysis of Moment Structures*.

2.3.4.1 Estatísticas descritivas

A primeira análise a apresentar refere-se à caracterização da amostra. Neste caso utilizam-se estatísticas descritivas, nomeadamente as proporções ou frequências relativas para as seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, escolaridade, vínculo laboral e antiguidade.

Para analisar as variáveis do modelo Contrato Psicológico Balanceado, Contrato Psicológico Relacional e Contrato Psicológico Transacional são calculados os valores mínimo e máximo, média e desvio padrão. A média é uma medida de tendência central e representa cada um dos valores da variável X na amostra de dimensão N (Marôco, 2010a). O desvio padrão é uma medida de dispersão e é uma medida relativa da dispersão dos valores observados em torno da média (Marôco, 2010a).

A seleção dos testes estatísticos adequados para a análise depende do facto das variáveis seguirem ou não uma distribuição normal. Para o efeito pode-se aplicar o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e o teste de *Shapiro-Wilks*. Caso a significância associada a estes testes seja inferior a 0,05, então não podemos considerar que as variáveis seguem uma distribuição normal (Hair et al., 2007).

2.3.4.2 Correlações

As correlações medem a intensidade de associação entre variáveis, sendo o seu sinal indicativo da direção da relação existente entre estas (Hair et al., 2007). Utiliza-se *p R de Pearson* caso as variáveis sigam uma distribuição normal e o *Ró de Spearman* caso as variáveis não sigam uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2008).

Uma vez que as variáveis em análise não seguem uma distribuição normal, como veremos mais à frente, será utilizado o coeficiente *Ró de Spearman*. Os valores limite deste coeficiente estão explicados no quadro seguinte:

Tabela 12: Valores para o coeficiente de correlação de Spearman

Valores limite	Caracterização da correlação
0.10-0.29	Fraca
0.30-0.49	Média
0.50-1	Forte

Fonte: Cohen (*cit in* Pallant, 2013, p. 44)

2.3.4.3 Análise fatorial

Citando Marôco (2010a, p.361) “A análise fatorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida”. (Vilares & Coelho, 2005) apresentam as etapas para a realização da análise fatorial: formulação do problema, construção da matriz de dados, verificação da adequação da análise fatorial, escolha do método da análise fatorial, determinação do número de fatores, rotação dos fatores, produção das coordenadas dos fatores e seleção das variáveis e por fim a análise da qualidade do ajustamento.

A formulação do problema foi apresentada anteriormente, com a definição dos objetivos e hipóteses de investigação. A construção da matriz de dados será feita através da inserção de dados no SPSS. Para que a análise fatorial tenha utilidade é necessário verificar se as correlações entre as variáveis originais são suficientemente elevadas. Para este efeito são utilizados o teste de esfericidade de *Bartlett* e a medida de homogeneidade de variáveis *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). No primeiro caso a rejeição de H_0 implica que a análise fatorial pode ser aplicada. No entanto este teste é muito sensível à dimensão da amostra, pelo que se utiliza complementarmente a medida KMO. Neste último caso as recomendações indicadas por Marôco (2010a, p.368) são as seguintes:

Tabela 13: Valores da medida de *Kaiser-Meyer-Olkin*

Valor de KMO	Recomendação relativamente à Análise Fatorial
]0.9-1.0]	Excelente
]0.8-0.9]	Boa
]0.7-0.8]	Média
]0.6-0.7]	Medíocre
]0.5-0.6]	Mau mas ainda aceitável
<=0.5	Inaceitável

Fonte: Marôco, 2010a

As comunalidades das variáveis representam a quantidade de variância explicada pela solução fatorial para cada variável e analisam se existem variáveis que devam ser retiradas da análise. Todas as variáveis com comunalidades menores do que 0,5 não têm explicação suficiente pelo que é sugerido que sejam retiradas (Hair et al., 2007).

Uma vez que o principal objetivo é testar hipóteses, a extração dos fatores será utilizado o método das componentes principais. (Vilares & Coelho, 2005) referem que na análise das componentes principais assume-se que a totalidade da variância dos dados originais pode ser representada pelos fatores, o que acontece na grande maioria de estudos sobre satisfação do cliente. As componentes principais são variáveis não correlacionadas (ortogonais) e exprimem-se como combinações lineares das variáveis originais (Pestana & Gageiro, 2008).

São muitos os casos em que a solução encontrada pela extração original dos fatores não é facilmente interpretável, pelo que se utiliza a rotação de fatores. (Vilares & Coelho, 2005) referem que o critério de rotação ortogonal mais comum é a rotação Varimax. Para Hair et al., (2007), a rotação *varimax* concentra-se na simplificação das colunas da matriz fatorial, fornecendo uma separação mais clara dos fatores. Será esta a metodologia adotada para a rotação dos fatores.

Seguidamente surge da análise a produção das coordenadas dos fatores e seleção das variáveis e por fim a análise da qualidade do ajustamento. A avaliação da qualidade do ajustamento do modelo será efetuado a partir da Análise Fatorial Confirmatória. Para Marôco (2010b) este tipo de análise deve-se usar quando há informação prévia sobre estrutura fatorial que é preciso confirmar, como será o caso nesta fase da análise. À semelhança do que acontece na análise fatorial exploratória, há um conjunto de fatores que explicam as correlações entre as variáveis manifestas, que no caso correspondem às questões colocadas aos respondentes sobre os três tipos de Contrato Psicológico. Neste caso é utilizada a ferramenta AMOS, onde são definidos os fatores e respetivas variáveis manifestas ou itens que resultaram da análise fatorial exploratória.

Hair et al., (2007) aconselham a utilização de mais do que um índice para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo. Deve ser sempre utilizado pelo menos um índice absoluto e um relativo. Os autores sugerem a utilização dos índices χ^2/gf , CFI ou TLI e o RMSEA, são normalmente suficientes.

Tabela 14: Índices para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo

Índices	Breve caracterização	Valores limite
χ^2/gf Índice absoluto	Num ajustamento perfeito o valor esperado dos graus de liberdade é igual ao valor esperado da estatística de teste, sendo $\chi^2/gf = 1$.	$\chi^2/gf < 2$ – bom ajustamento (Marôco, 2010b) $\chi^2/gf \leq 3$ – bom ajustamento (Hair et al, 2007)
RMSEA Índice absoluto	Quanto menor, melhor o ajustamento	RMSEA >0,1 – inaceitável 0,05 < RMSEA <=0,1 – bom (Marôco, 2010b) 0,030 < RMSEA < 0,800 – bom, para IC 95% (Hair et al, 2007)
CFI Índice relativo	Avalia a percentagem de aumento na qualidade do ajustamento do modelo ajustado relativamente ao modelo nulo, adequado para amostras pequenas	CFI < 0,9 – mau 0,900 <= CFI < 0,95 – bom CFI >=0,95 – muito bom CFI = 1 – perfeito (Marôco, 2010b) CFI > 0,900 – bom (Hair et al, 2007)

Fonte: Hair et al (2007) e Marôco (2010b)

2.3.4.4 Diferenças de médias

Para testar as hipóteses 3 e 4 é essencial testar diferenças nas médias das respostas relativas aos três Contratos Psicológicos em estudo para amostras independentes de acordo com a Antiguidade e Vínculo Laboral dos respondentes. Para este efeito é utilizada a ANOVA (*Analysis of Variance*), aplicável quando se pretende comparar médias populacionais. Neste caso definem-se as seguintes hipóteses:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$$

$$H_1: \exists i,j: \mu_i \neq \mu_j$$

Para $\alpha = 0,05$, rejeitamos H_0 se o p value calculado no SPSS for inferior a 0,05.

No entanto um dos pressupostos da ANOVA é a normalidade das variáveis. No caso da não verificação deste pressuposto é aplicável o teste de *Kruskal Wallis*, uma alternativa não paramétrica à ANOVA (Maroco, 2010a). Neste caso as hipóteses são as seguintes:

$$H_0: F(x_1) = F(x_2) = \dots = F(x_n)$$

$$H_1: \exists i,j: F(x_i) \neq F(x_j) \quad (i \neq j; i, j = 1, \dots, k)$$

A rejeição da hipótese nula permite concluir que existe pelo menos uma população onde a distribuição da variável dependente é diferente de uma das distribuições das outras populações em análise (Marôco, 2010a).

CAPITULO III. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 Introdução

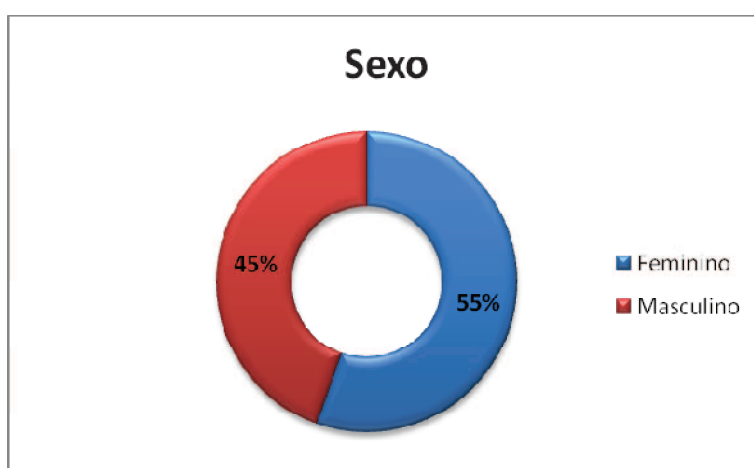
Este capítulo apresenta os resultados do estudo empírico, realizado de acordo com a metodologia anteriormente explicada. Para este efeito foi utilizada as ferramentas estatísticas SPSS 19.0 – *Statistical Package for the Social Science* e AMOS - *Analysis of Moment Structures* 18.0.

Em primeiro lugar surge a apresentação de algumas características da amostra, incluindo a antiguidade na empresa e o vínculo laboral. Apresentam-se em seguida um conjunto de estatísticas descritivas às variáveis da investigação, incluindo uma análise de correlação entre as mesmas. Segue-se uma Análise Fatorial Exploratória para verificar se as dimensões encontradas correspondem ou não às inicialmente definidas pela autora do questionário. A confirmação das hipóteses exige também a realização de alguns testes de diferenças de médias, apresentados a seguir. Após análise e interpretação dos fatores encontrados procedeu-se a uma Análise Fatorial Confirmatória, onde podemos verificar através de vários indicadores a adequação do modelo aos objetivos definidos para esta investigação.

3.2 Caracterização da amostra

A primeira variável a analisar é o Sexo dos respondentes. Verifica-se, a partir do gráfico em baixo, que a amostra é maioritariamente constituída por mulheres (56%).

Figura 7: Caracterização da amostra: Sexo

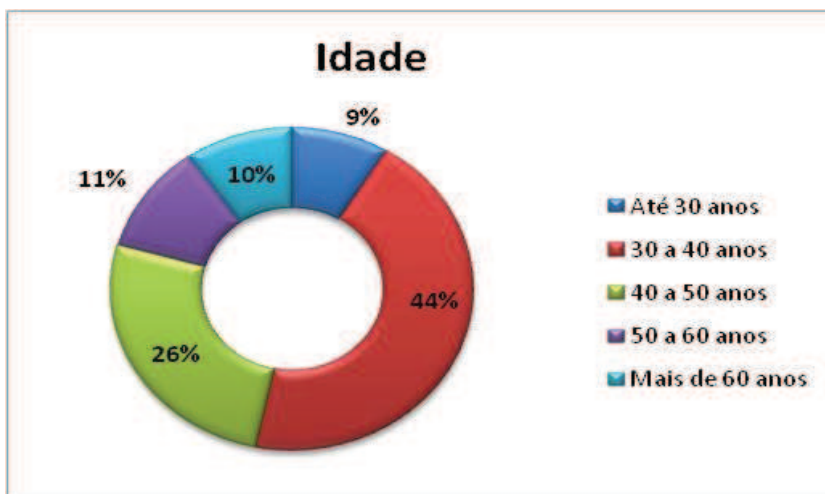


Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

A segunda variável analisada foi a idade dos respondentes. Após uma análise da distribuição das idades, foram estabelecidas classes de idades, sendo estas classificadas da seguinte forma:

- Até 30 anos / 30 a 40 anos / 40 a 50 anos / 50 a 60 anos / mais de 60 anos;

Figura 8: Caracterização da amostra: idade

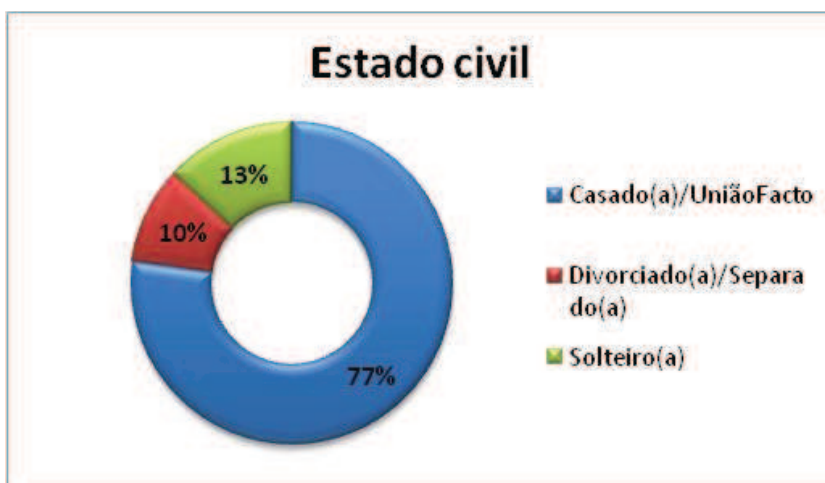


Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

A idade média dos colaboradores da empresa é de 42 anos. Tal pode ser confirmado pelo facto da classe dos 30 a 40 anos abranger uma maior percentagem dos respondentes relativamente a todas as outras. De salientar também que 21% das pessoas da amostra tem mais de 50 anos e 10% mais de 60 anos.

O gráfico seguinte caracteriza os respondentes de acordo com o seu Estado civil.

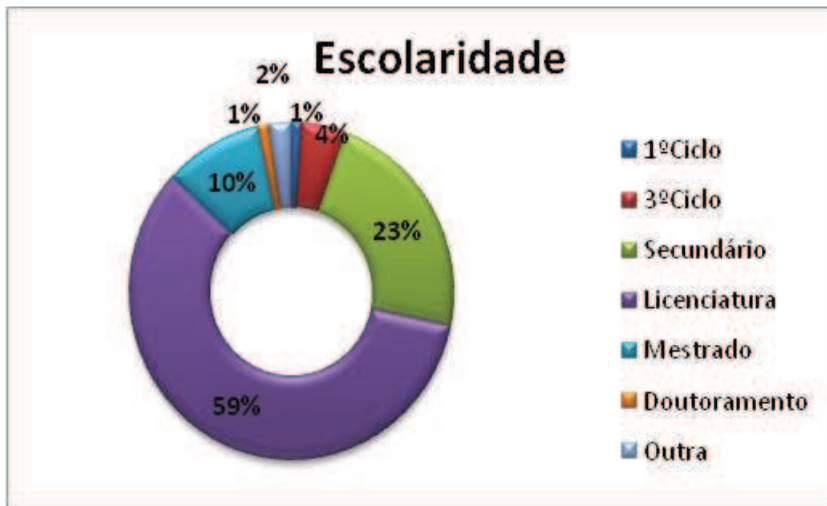
Figura 9: Caracterização da amostra: Estado civil



Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

O estado civil da maior parte dos elementos da amostra é casado ou vive em união de facto. Os respondentes separados ou solteiros totalizam apenas 23% do total da amostra.

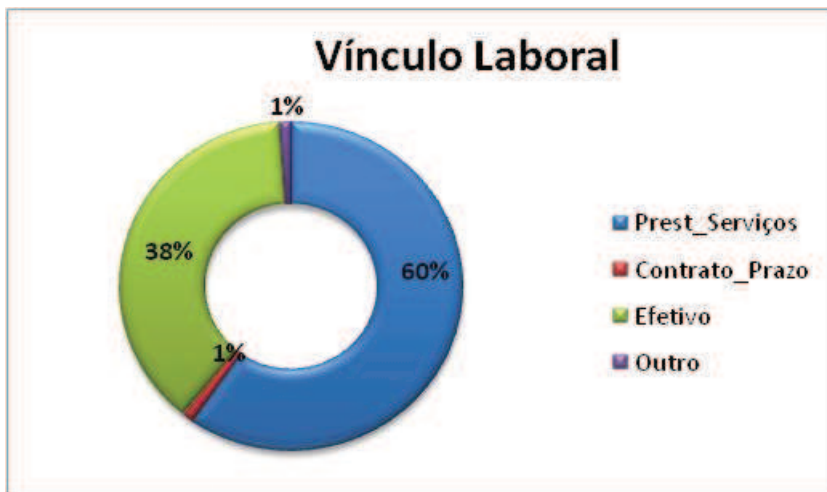
Figura 10: Caracterização da amostra: Escolaridade



Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

No que se refere à escolaridade dos respondentes verifica-se que quase 60% são licenciados. Se adicionarmos a estes as pessoas com Mestrado e Doutoramento, conclui-se que 70% dos elementos da amostra possuem estudos a nível superior. Salienta-se ainda a percentagem de 23% de pessoas com ensino secundário.

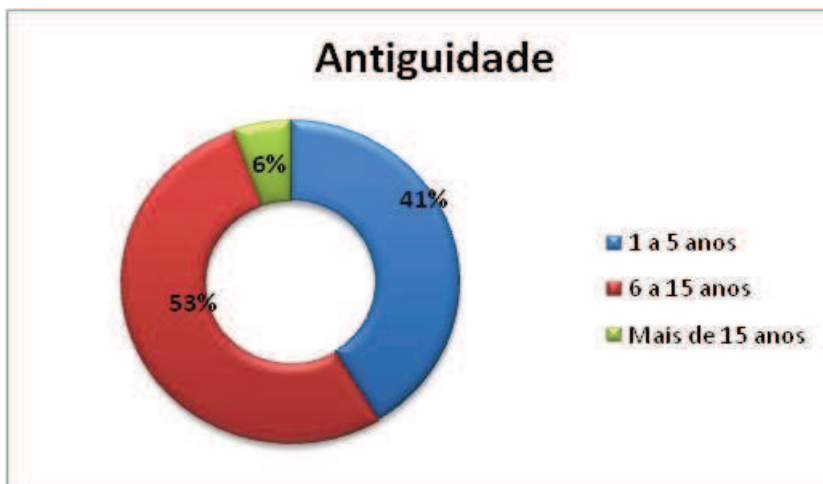
Figura 11: Caracterização da amostra: Vínculo laboral



Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Da análise do gráfico em cima conclui-se que a maior parte dos respondentes colabora com a empresa em regime de prestação de serviços 60%, sendo apenas 38% da amostra colaboradores efetivos.

Figura 12: Caracterização da amostra: Antiguidade



Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Quase 60% das pessoas que responderam ao inquérito colaboram com a empresa há mais de 5 anos. É interessante verificar que, apesar da maior parte da amostra colaborar em regime de prestação de serviços, já o faz há vários anos. A partir de uma análise adicional em que se cruzaram estas duas variáveis, conclui-se que 29 dos 55 prestadores de serviços colaboram com a empresa há mais de 5 anos (cerca de 53%).

3.3 Estatísticas descritivas aplicadas às variáveis do modelo

Neste ponto apresentam-se os valores mínimos, máximos, média e desvio padrão dos itens que constituem os três tipos de contratos psicológicos analisados: balanceado, relacional e transacional. São também apresentados os resultados da aplicação dos testes de normalidade das variáveis, importantes para a restante análise estatística.

No final apresentam-se correlações entre os itens que constituem estes três tipos de contratos e ainda as variáveis Antiguidade e Vínculo Laboral.

3.3.1 Contrato Psicológico Balanceado

O quadro seguinte apresenta os valores mínimo, máximo, média e desvio padrão para as respostas enquadradas no Contrato Psicológico Balanceado.

Tabela 15: Estatísticas descritivas: itens relativos ao Contrato Balanceado

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Bal_1	0	4	2,26	1,147
Bal_2	0	4	1,51	1,305
Bal_3	0	4	1,80	1,216
Bal_4	0	5	1,26	1,452
Bal_5	0	5	2,55	,869
Bal_6	0	5	2,55	,894
Bal_7	0	4	1,48	1,296
Bal_8	0	4	2,32	1,005
Bal_9	0	5	1,66	1,416
Bal_10	0	5	,85	1,358
Bal_11	0	5	1,85	1,334
Bal_12	0	5	1,58	1,431
Bal_13	0	5	1,12	1,357
Bal_14	0	4	1,39	1,358

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Os valores médios mais elevados relacionam-se com as questões: “*Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho*” e “*Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho*”. São também valores com os desvios-padrão mais baixos. Conclui-se que, segundo os colaboradores, a empresa tem cumprido relativamente mais com os seus colaboradores nestes dois aspetos do Contrato Psicológico Balanceado, relacionados com a ajuda aos colaboradores no sentido de estes aumentarem a qualidade e desempenho do seu trabalho.

Destaca-se ainda com o menor valor médio, embora com um desvio padrão relativamente elevado, o item Bal_10. A perceção dos respondentes é que a empresa tem cumprido menos do que a sua obrigação o aspeto “Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa”.

Pode concluir-se que os valores apresentados nas questões “*Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade de trabalho*” e “*apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho*” e também nas restantes, indiciam uma forte presença do contrato psicológico balanceado na empresa em estudo. Este contrato é caracterizado pelo envolvimento a longo prazo, mas ao mesmo tempo permite grande flexibilidade e mudança dos requisitos do contrato de acordo com possíveis mudanças nas circunstâncias (Dabos & Rousseau, 2004). A relação de emprego é dinâmica e aberta, condicionada pelo sucesso económico da organização e pelas oportunidade para o trabalhador desenvolver a sua carreira. Não é garantida a estabilidade aos empregados, pois as expectativas de desempenho podem mudar. Espera-se que cada parceiro contribua para o desenvolvimento e aprendizagem do outro e que o empregado possa desenvolver as suas competências com valia no mercado, trazendo à organização o valor daí decorrente.

3.3.2 Contrato Psicológico Relacional

O quadro seguinte apresenta os mesmos valores para as respostas enquadradas no Contrato Psicológico Relacional.

Tabela 16: Estatísticas descritivas: itens relativos ao Contrato Relacional

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Rel_1	0	5	2,49	1,245
Rel_2	0	5	2,11	1,464
Rel_3	0	5	2,40	1,070
Rel_4	0	5	2,53	,883
Rel_5	0	5	2,55	,987
Rel_6	0	5	1,93	1,349
Rel_7	0	4	2,05	1,244
Rel_8	0	5	2,49	1,181
Rel_9	0	4	2,43	1,030
Rel_10	0	5	2,57	1,082
Rel_11	0	5	2,45	1,189

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

De uma forma geral, as classificações médias destes itens são superiores às do Contrato Psicológico Balanceado, apresentando quase todos valores superiores a dois. A exceção - valor médio de 1,93, embora com o maior valor de desvio padrão – relaciona-se com o item Rel_6: “Tomar decisões levando em consideração os meus interesses”.

Os valores médios mais elevados, acima de 2,5 pertencem aos itens Rel_4, Rel_5 e Rel_10 e correspondem às seguintes questões: “Oferecer-me remuneração e benefícios adequados”, “Ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários”, “Esforçar-se para que eu permaneça na empresa”.

Pode depreender-se que existe um contrato psicológico positivo no que diz respeito às questões acima mencionadas. Denota-se uma fidelidade organizacional de ambas as partes e uma intenção por parte da empresa em fazer permanecer os seus colaboradores, assim como, oferecer compensações, sejam elas financeiras, ou outras, de forma adequada.

O contrato psicológico relacional é caracterizado por uma relação a longo prazo, sendo os termos contratuais abertos e pouco especificados. A relação baseia-se na confiança mútua e na lealdade sendo as recompensas facultadas ao empregado pouco contingentes do seu desempenho, antes derivando da sua pertença e participação na organização. Espera-se que o empregado seja leal a organização, enquanto esta lhe deve facultar segurança no emprego e bem-estar individual e familiar (Rousseau, 1995).

3.3.3 Contrato Psicológico Transacional

O quadro seguinte apresenta os referidos valores para as respostas enquadradas no Contrato Psicológico Transacional.

Tabela 17: Estatísticas descritivas: itens relativos ao Contrato Transacional

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Trans_1	0	5	1,88	1,547
Trans_2	0	5	2,85	,678
Trans_3	0	5	2,61	,755
Trans_4	0	5	2,54	,999
Trans_5	0	5	2,14	1,531
Trans_6	0	5	1,72	1,417
Trans_7	0	5	2,27	1,149

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Neste caso destaca-se o item Trans_2, com o valor médio mais elevado não só deste tipo de contrato, mas dos três em análise. Tal diz respeito à afirmação “Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado”. Este valor, próximo de 3 e com desvio padrão relativamente baixo, reflete o facto de os colaboradores terem a perceção que a empresa cumpre as suas obrigações relativamente a este aspeto. Uma das possíveis razões pode ser o facto de 60% dos colaboradores serem prestadores de serviços e a empresa respeitar as limitações deste tipo de vínculo laboral.

O valor médio mais baixo – item Trans_6 – refere-se a “Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função”. Considerando a escala utilizada no questionário pode depreender-se que, de uma forma geral, os colaboradores entendem que é dada mais formação do que o estritamente necessário para desempenhar as tarefas da função. Por outro lado, pode também depreender-se que este valor esteja relacionado com a mão-de-obra altamente especializada dos prestadores de serviço, pois são maioritariamente, médicos e técnicos de saúde que prestam serviços na empresa em questão, mas toda a formação que adquirem é fora desta, nomeadamente, por conta própria ou hospitalar. São contratados precisamente pela sua especialização e diferenciação, daí que apenas 19% dos respondentes achem que a empresa tem “cumprido menos” ou “muito menos” do que era sua obrigação quando colocamos a questão acima mencionada. Curioso, é verificar que desses 19%, 11 respondentes têm um vínculo de efetividade com a empresa e 10 respondentes sejam prestadores de serviço, o que nos leva a acreditar que existem colaboradores em determinadas áreas da empresa que acreditam necessitar de formação, tenham eles o vínculo contratual que tiverem. Neste tipo de contrato, a relação decorre num quadro de incerteza acerca das obrigações mútuas e de alguma desconfiança e de empobrecimento das expectativas acerca da relação futura. (Cunha, et al., 2007).

3.3.4 Normalidade das variáveis

Da aplicação dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* às variáveis Antiguidade, Vínculo Laboral e todos os itens dos três contratos psicológicos analisados nesta investigação resultam estatísticas com significâncias $<0,001$ – Anexo 1. Este valor é consistente com a rejeição de H_0 , pelo que todas as variáveis não seguem uma distribuição normal. As correlações apresentadas no ponto seguinte foram calculadas neste pressuposto.

3.3.5 Correlações entre as variáveis

Na sequência da não normalidade das variáveis do estudo, calcularam-se as correlações de *Spearman* para medir o grau de associação entre as mesmas. Por ser um documento extenso, colocou-se no Anexo 2.

A partir dos dados das correlações é possível concluir que a variável Vínculo Laboral apresenta correlações com significância estatística com as variáveis Bal_2, Bal_7, Bal_12, Bal_14, Rel_1, Rel_7, Rel_8, Rel_11, Trans_1, Trans_3, Trans_5, Trans_6 e Trans_7.

A variável Antiguidade apenas apresenta um valor de correlação com significância estatística com: Rel_1.

Das variáveis que constituem os itens relativos ao Contrato Psicológico Balanceado, Relacional e Transacional, apresentam-se em baixo os itens cujas correlações não apresentam significância estatística ($p>0,05$).

Tabela 18: Correlações de *Spearman* dos itens da escala

Variável	Variáveis não correlacionadas	Variável	Variáveis não correlacionadas
Bal_1	Bal_12, Bal_13, Bal_14, Trans_2, Trans_3, Trans_4, Trans_5	Rel_3	Trans_1, Trans_5
Bal_2	Bal_12, Bal_14, Rel_4, Rel_5, Rel_9, Trans_3, Trans_5, Trans_7	Rel_4	Rel_6, Rel_7, Rel_8, Trans_1, Trans_6
Bal_3	Bal_13, Bal_14, Rel_4, Rel_5, Rel_9, Trans_1, Trans_3, Trans_5	Rel_5	Trans_1, Trans_5, Trans_6
Bal_4	Bal_8, Rel_4, Rel_5, Rel_8, Rel_9, Rel_10, Trans_1, Trans_2, Trans_3,	Rel_6	Rel_9, Trans_1, Trans_3, Trans_4, Trans_5, Trans_7
Bal_5	Bal_7, Bal_13, Trans_1, Trans_5, Trans_6	Rel_7	Trans_3, Trans_4, Trans_5, Trans_7

Bal_6	Bal_7, Bal_13, Bal_14, Trans_1, Trans_6	Rel_8	Trans_3, Trans_5, Trans_7
Bal_7	Bal_8, Bal_12, Bal_14, Rel_3, Rel_4, Rel_5, Trans_2, Trans_3, Trans_4, Trans_5, Trans_7	Rel_9	Trans_5
Bal_8	Bal_10, Bal_13, Rel_6, Trans_1, Trans_5, Trans_6	Rel_10	Trans_1, Trans_5, Trans_6, Trans_7
Bal_9	Bal_12, Rel_4, Rel_5, Trans_3, Trans_5	Rel_11	Trans_3, Trans_5, Trans_7
Bal_10	Rel_4, Rel_9, Trans_2, Trans_3, Trans_7	Trans_1	Trans_2, Trans_3, Trans_4, Trans_5, Trans_7
Bal_11	Bal_12, Bal_13, Bal_14, Trans_3, Trans_5, Trans_7	Trans_2	Trans_5, Trans_6
Bal_12	Rel_1, Rel_2, Rel_6, Rel_7, Rel_8, Rel_9, Rel_11, Trans_1, Trans_3, Trans_6	Trans_3	-
Bal_13	Rel_2, Rel_3, Rel_4, Rel_5, Rel_7, Rel_8, Rel_9, Rel_11, Trans_1, Trans_3, Trans_4, Trans_6, Trans_7	Trans_4	Trans_6
Bal_14	Rel_1, Rel_2, Rel_3, Rel_5, Rel_6, Rel_7, Rel_8, Rel_9, Rel_11, Trans_1, Trans_2, Trans_4, Trans_6	Trans_5	Trans_6
Rel_1	Rel_4, Trans_2, Trans_3, Trans_4, Trans_5, Trans_7	Trans_6	Trans_7
Rel_2	Rel_4, Rel_6, Trans_2, Trans_3, Trans_5		

Fonte: SPSS a partir dos dados do questionário

Como veremos adiante, os valores que surgem com mais frequência neste quadro, sistematicamente não correlacionadas com as restantes, constituirão na sua maioria fatores distintos das escalas originais.

3.4 Análise fatorial exploratória

Neste ponto apresenta-se a Análise Fatorial Exploratória. Como foi indicado antes, esta é precedida de um conjunto de testes que se apresentam nos quadros seguintes.

Tabela 19: Teste de esfericidade de Bartlett e medida KMO

Medida KMO - Kaiser-Meyer-Olkin		,793
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1805,912
	gl	496
	Sig.	,000

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

A significância associada ao teste de *Bartlett* permite a rejeição de H_0 , o que implica é possível aplicar a análise fatorial. A medida de KMO, de acordo com Marôco (2010a) é considerada média. Há ainda que analisar as comunalidades, indicadas no quadro em baixo.

Tabela 20: Comunalidades – 7 fatores

	Inicial	Extração		Inicial	Extração
Bal_1	1,000	,624	Rel_3	1,000	,728
Bal_2	1,000	,836	Rel_4	1,000	,665
Bal_3	1,000	,671	Rel_5	1,000	,649
Bal_4	1,000	,645	Rel_6	1,000	,714
Bal_5	1,000	,723	Rel_7	1,000	,700
Bal_6	1,000	,733	Rel_8	1,000	,719
Bal_7	1,000	,767	Rel_9	1,000	,669
Bal_8	1,000	,750	Rel_10	1,000	,604
Bal_9	1,000	,582	Rel_11	1,000	,720
Bal_10	1,000	,713	Trans_1	1,000	,657
Bal_11	1,000	,610	Trans_2	1,000	,614
Bal_12	1,000	,771	Trans_3	1,000	,763
Bal_13	1,000	,746	Trans_4	1,000	,796
Bal_14	1,000	,711	Trans_5	1,000	,570
Rel_1	1,000	,733	Trans_6	1,000	,624
Rel_2	1,000	,713	Trans_7	1,000	,661

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Todos os valores das comunalidades são superiores a 0,5, pelo que todas as variáveis devem ser mantidas de acordo com Hair et al (2007). Ficam assim reunidas as condições para a aplicação da Análise Fatorial Exploratória.

Tabela 21: Total da variância explicada pelos fatores encontrados – 7 fatores

Componente	Extração das somas dos pesos ao quadrado		
	Total	% da variância explicada	% acumulada
1	9,969	31,154	31,154
2	3,729	11,653	42,807
3	2,664	8,327	51,133
4	1,884	5,889	57,022
5	1,496	4,674	61,696
6	1,404	4,386	66,082
7	1,035	3,234	69,317

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Foram encontrados sete fatores, que no total explicam 69,317% da variância total. É interessante verificar que o número de fatores encontrados é substancialmente superior aos três originais, que representam os três tipos de Contrato Psicológico. O Anexo 3 apresenta os resultados da análise fatorial após rotação varimax com sete fatores.

Face à multiplicidade de fatores e a alguma dificuldade de interpretação teórica dos mesmos, realizou-se uma segunda Análise fatorial exploratória forçando 5 fatores, aproximando-nos das 3 dimensões ou tipos de contratos psicológicos em que o questionário foi teoricamente organizado. Para este efeito apresentamos nova tabela das comunalidades.

Tabela 22: Comunalidades – 5 fatores

Itens	Comunalidades Extração
Bal_1	0,534
Bal_2	0,832
Bal_3	0,652
Bal_4	0,622
Bal_5	0,668
Bal_6	0,658
Bal_7	0,703
Bal_8	0,696
Bal_9	0,563
Bal_10	0,653
Bal_11	0,562
Bal_12	0,703
Bal_13	0,714
Bal_14	0,695
Rel_1	0,727
Rel_2	0,584
Rel_3	0,535
Rel_4	0,624
Rel_5	0,643
Rel_6	0,660
Rel_7	0,643
Rel_8	0,684
Rel_9	0,515
Rel_10	0,556
Rel_11	0,566
Trans_1	0,576
Trans_2	0,612
Trans_3	0,723
Trans_4	0,390
Trans_5	0,373
Trans_6	0,611
Trans_7	0,468

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

A partir da tabela em cima, considerando o limite de 0.5 já antes explicado, eliminaram-se os itens Trans_4 e Trans_5.

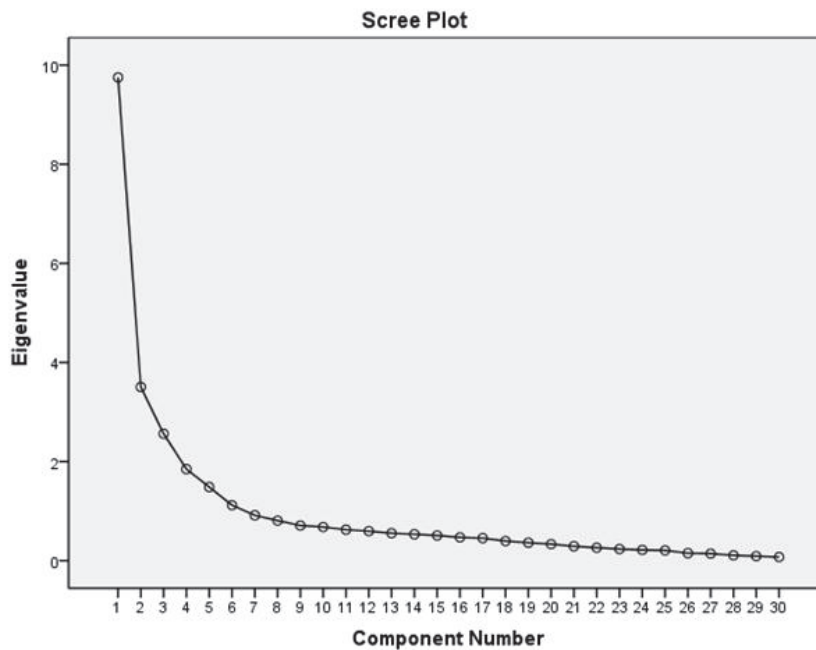
Tabela 23: Total da variância explicada pelos fatores encontrados – 5 fatores

Componente	Extração das somas dos pesos ao % da		
	Total	variância explicada	% acumulada
1	5,249	17,498	17,498
2	4,360	14,534	32,033
3	3,393	11,311	43,343
4	3,348	11,159	54,502
5	2,804	9,347	63,848

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Os cinco fatores explicam cerca de 64% da variância total. Este é um resultado aceitável, confirmado pela análise do *Scree Plot*, apresentado a seguir.

Figura 13: Scree Plot



Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Nesta figura o *Scree Plot* dá indicação de quantos fatores devem ser incluídos. Neste caso, devemos considerar todos fatores até que o declive da reta diminua substancialmente. Devem ser considerados neste modelo 5 fatores uma vez que a partir do quinto fator o declive diminui bastante.

Tendo em vista uma melhor organização dos fatores, aplicou-se uma *rotação varimax* e fixou-se a vinculação do item ao fator num coeficiente de saturação de 0,50.

Tabela 24: Resultados da análise fatorial após rotação varimax – 5 fatores

	Componente				
	1	2	3	4	5
Bal_1					
Bal_2		,875			
Bal_3		,780			
Bal_4		,617			
Bal_5			,610		
Bal_6			,683		
Bal_7		,780			
Bal_8			,748		
Bal_9		,646			
Bal_10					,581
Bal_11		,645			
Bal_12					,765
Bal_13					,745
Bal_14					,813
Rel_1	,787				
Rel_2	,533		,566		
Rel_3			,533		
Rel_4				,717	
Rel_5				,539	
Rel_6	,577				
Rel_7	,736				
Rel_8	,803				
Rel_9					
Rel_10					
Rel_11	,678				
Trans_1	,721				
Trans_2				,716	
Trans_3				,806	
Trans_6	,630				
Trans_7			,591		

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Optámos por eliminar todos os itens que claramente não saturaram fatores interpretáveis de acordo com o modelo teórico da escala. Foram assim retidos os itens Bal_1, Rel_9.

O quadro seguinte apresenta os itens associados a cada um dos novos fatores.

Tabela 25: Caracterização dos fatores, após Análise Fatorial Exploratória – 5 fatores

Fator	Código item	Questão
Respeito pela vida privada <i>Alfa Cronbach: 0,873</i>	Rel_1	Proporcionar-me um emprego estável.
	Rel_6	Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.
	Rel_7	Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo.
	Rel_8	Dar-me segurança de emprego.
	Rel_10	Esforçar-se para que eu permaneça na empresa.
	Rel_11	Garantir a estabilidade do meu emprego.
	Trans_1	Conceder-me um emprego por um período de tempo específico.
	Trans_6	Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função.
Progressão na carreira <i>Alfa Cronbach: 0,878</i>	Bal_2	Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).
	Bal_3	Dar-me objetivos de desempenho mais aliciantes.
	Bal_4	Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.
	Bal_7	Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria).
	Bal_9	Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo.
Conteúdo do trabalho <i>Alfa Cronbach: 0,831</i>	Bal_11	Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa.
	Bal_5	Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.
	Bal_6	Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho.

Compensações e consciência organizacional Alfa Cronbach: 0,784	Bal_8	Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes.
	Rel_2	Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abrangem os meus familiares.
	Rel_3	Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal.
	Trans_7	Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa.
	Rel_4	Oferecer-me remuneração e benefícios adequados.
	Rel_5	Ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários.
Projeção para o exterior Alfa Cronbach: 0,788	Trans_2	Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado.
	Trans_3	Pagar-me de acordo com aquilo que faço.
	Bal_10	Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa.
	Bal_12	Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior.
	Bal_13	Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego.
	Bal_14	Divulgar o meu trabalho no exterior.

Fonte: elaboração própria

Os valores da fiabilidade avaliados através do Alfa de *Cronbach* podem ser considerados bons no caso dos três primeiros fatores, uma vez que são superiores a 0,8 (Pestana & Gageiro, 2008). Os valores relativos ao quarto e quinto fatores aproximam-se de 0,8, pelo que também são aceitáveis.

3.5 Diferenças de médias

Para testar as Hipóteses 2 e 3 é essencial proceder a análises estatísticas relacionadas com as diferenças de médias relativamente às variáveis Vínculo laboral e Antiguidade. Uma vez que as variáveis não seguem uma distribuição normal, aplicou-se o teste de *Kruskal-Wallis*, com os seguintes resultados:

Tabela 26: Teste de *Kruskal-Wallis* aplicado a Vínculo Laboral

Amostras independentes - Teste <i>Kruskal-Wallis</i>	Sig.	Decisão
A distribuição do fator "Respeito pela vida privada" é a mesma para todas as categorias de Vínculo Laboral	0,000	Rejeitar hipótese nula
A distribuição do fator "Progressão na carreira" é a mesma para todas as categorias de Vínculo Laboral	0,198	Não rejeitar hipótese nula
A distribuição do fator "Conteúdo do trabalho" é a mesma para todas as categorias de Vínculo Laboral	0,482	Não rejeitar hipótese nula
A distribuição do fator "Compensações e consciência organizacional" é a mesma para todas as categorias de Vínculo Laboral	0,003	Rejeitar hipótese nula
A distribuição do fator "Projeção para o exterior" é a mesma para todas as categorias de Vínculo Laboral	0,005	Rejeitar hipótese nula

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

A hipótese nula é rejeitada para os fatores “*Respeito pela vida privada*”, “*Compensações e consciência organizacional*” e “*Projeção para o Exterior*”, ou seja, existem diferenças na função distribuição destes três fatores de acordo com o Vínculo laboral dos respondentes. Repete-se a análise para a variável dependente Antiguidade.

Tabela 27: Teste de *Kruskal-Wallis* aplicado a Antiguidade

Amostras independentes - Teste <i>Kruskal-Wallis</i>	Sig.	Decisão
A distribuição do fator "Respeito pela vida privada" é a mesma para todas as categorias de Antiguidade	0,001	Rejeitar hipótese nula
A distribuição do fator "Progressão na carreira" é a mesma para todas as categorias de Antiguidade	0,962	Não rejeitar hipótese nula
A distribuição do fator "Conteúdo do trabalho" é a mesma para todas as categorias de Antiguidade	0,733	Não rejeitar hipótese nula
A distribuição do fator "Compensações e consciência organizacional" é a mesma para todas as categorias de Antiguidade	0,549	Não rejeitar hipótese nula
A distribuição do fator "Projeção para o exterior" é a mesma para todas as categorias de Antiguidade	0,511	Não rejeitar hipótese nula

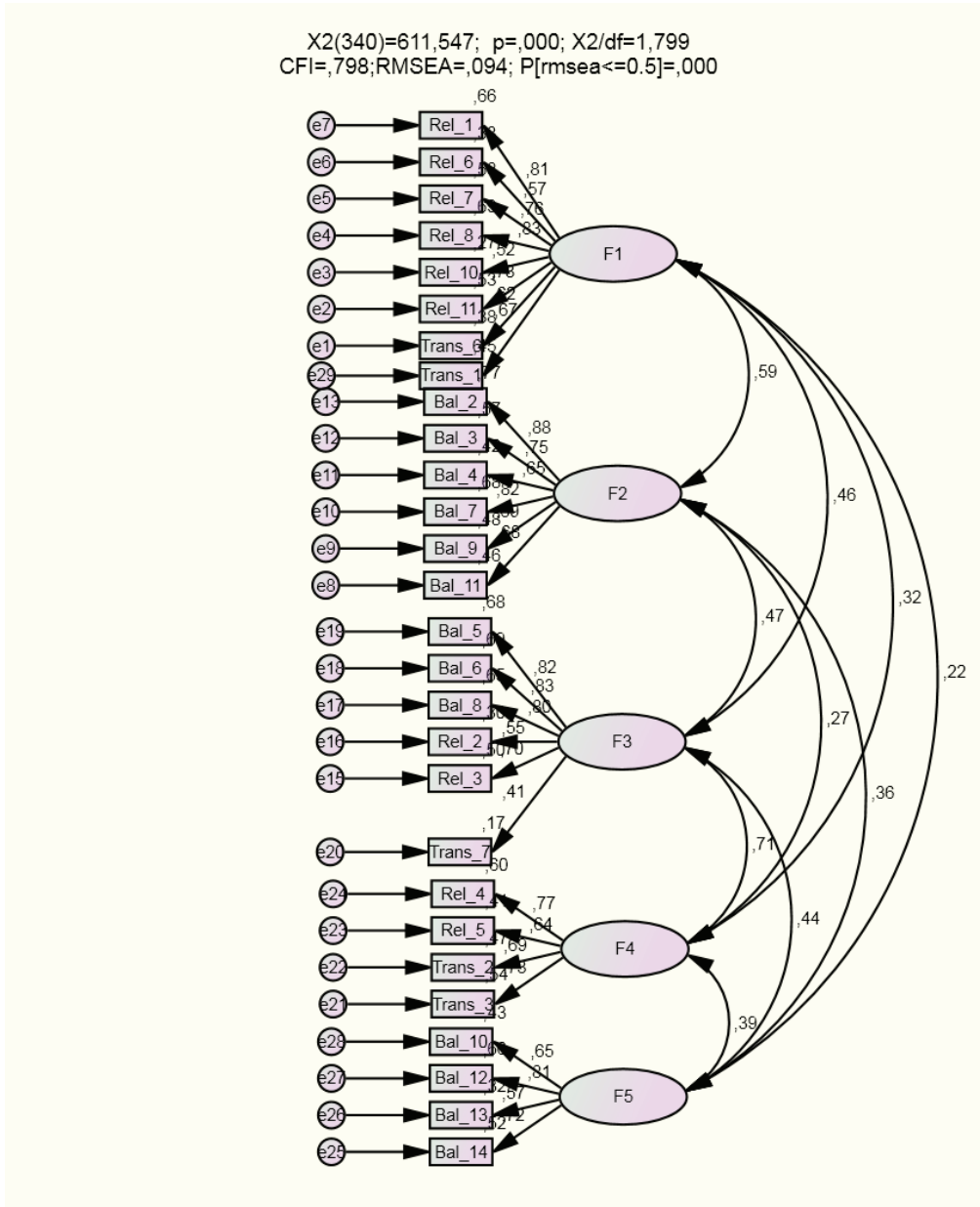
Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

Considerando um nível de significância de 0,05 é possível rejeitar H_0 para esta amostra apenas no caso do fator “*Respeito pela vida privada*”. Tal significa que apenas este fator tem um efeito significativo sobre a variável Antiguidade, ou seja, as percepções dos respondentes relativamente aos itens que constituem este fator diferem de acordo com os valores considerados para a Antiguidade – até 5 anos, entre 6 e 15 anos e mais de 15 anos.

3.6 Análise fatorial confirmatória

A análise fatorial confirmatória foi realizada a partir do AMOS, de acordo com as conclusões obtidas na Análise Fatorial Exploratória. Os resultados finais do modelo são apresentados na figura em baixo.

Figura 14: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória



Fonte: AMOS a partir dos dados do questionário

O índice χ^2/df apresenta um valor inferior a 2, o que revela um bom ajustamento, de acordo com os limites anteriormente apresentados. Da mesma forma, conclui-se que o valor de RMSEA revela também um bom ajustamento, já que apresenta um valor inferior a 0,1. Embora o valor de CFI não aponte para um ajustamento tão bom, pode considerar-se que em geral estamos perante um bom ajustamento do modelo.

3.7 Teste de hipóteses

A partir da análise estatística apresentada é possível elaborar os testes às hipóteses de investigação levantadas.

3.7.1 Hipótese 1

A Hipótese 1 sustenta que “Os tipos de contratos psicológicos dos colaboradores da empresa em estudo enquadram-se nas dimensões Balanceado, Relacional e Transacional”.

Da análise fatorial exploratória e confirmatória realizadas e validadas conclui-se que existe um conjunto de fatores distinto dos três tipos de Contrato Psicológico Balanceado, Relacional e Transacional. **A Hipótese não é validada.**

3.7.2 Hipótese 2

A segunda Hipótese de investigação indica o seguinte: “Espera-se que existam diferenças na perceção do contrato psicológico de acordo com o Vínculo Laboral dos colaboradores.”

Aplicado o teste de *Kruskal-Wallis* para as diferenças de médias, conclui-se que existem diferenças com significância estatística para os fatores “Respeito pela vida privada”, “Compensação e consciência organizacional” e “Projeção para o Exterior”, pelo que **a Hipótese é validada.**

3.7.3 Hipótese 3

A Hipótese 3 defende o seguinte: “Espera-se que existam diferenças na perceção do contrato psicológico de acordo com a Antiguidade dos colaboradores.”

Aplicou-se igualmente o teste de *Kruskal-Wallis* para as diferenças de médias e conclui-se que existem diferenças relativamente à variável Antiguidade para o fator “Equilíbrio vida-trabalho”. Esta diferença é suficiente para **validar a Hipótese 3.**

3.7.4 Resumo do teste de hipóteses

Tabela 28: Resumo do teste de Hipóteses

Hipóteses	Validação
H1. Os tipos de contratos psicológicos dos colaboradores da empresa XXX enquadram-se nas dimensões Balanceado, Relacional e Transacional.	Não validada
H2. Espera-se que existam diferenças na percepção do contrato psicológico de acordo com o Vínculo Laboral dos colaboradores.	Validada
H3. Espera-se que existam diferenças na percepção do contrato psicológico de acordo com a Antiguidade dos colaboradores.	Validada

Fonte: Elaboração própria

Apresentaram-se neste capítulo estatísticas descritivas, análises fatoriais exploratórias e confirmatória e ainda testes de *Kruskal-Wallis*, com base nas respostas dos questionários aplicados à amostra. Através destes resultados foi possível validar duas das três hipóteses desta investigação.

CAPITULO IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de entrar na análise e discussão de resultados, importa recordar quais os objetivos deste estudo. Assim, assumiu-se como hipóteses deste trabalho, que o Contrato Psicológico estabelecido com os colaboradores da empresa em estudo, se enquadravam no balanceado, relacional e transacional. Para além do estudo da hipótese já mencionada, este trabalho perseguia ainda, mais dois objetivos; perceber se existem diferenças na perceção do Contrato Psicológico de acordo com o vínculo laboral e a antiguidade dos colaboradores na empresa.

Como se pode verificar, de acordo com os resultados obtidos, na Hipótese 1, através da análise fatorial exploratória e confirmatória realizadas e validadas, conclui-se que existem um conjunto de fatores distintos dos três tipos de Contrato Psicológico - Balanceado, Relacional e Transacional. A Hipótese não foi assim validada. Mediante estes resultados, efetuou-se uma análise fatorial exploratória e que procedida de um conjunto de testes fez emergir outros sete fatores, que no total explicavam 69.317% da variância total. É interessante verificar que o número de fatores encontrados é substancialmente superior aos três originais, que representam os três tipos de Contrato Psicológico. Estes fatores não eram de fácil interpretação, pelo que se realizou uma nova rotação de fatores, permitindo-nos encontrar uma matriz de pesos mais fácil de interpretar. Chegamos então a cinco fatores: O primeiro fator explica mais 17.5% da variância total e é designado por "*Respeito pela vida privada*". O segundo fator designa-se por "Progressão" e explica mais de 14.5% da variância total. Os fatores 3, 4 e 5 designam-se respetivamente "*Conteúdo do trabalho*" que explica mais de 11.3% da variância total, "*Compensações e consciência organizacional*" que explica mais de 11% da variância total e "*Projeção para o exterior*" que explica mais de 9% da variância total, que no seu todo explicam 63.848% da variância total, considerado este, um resultado aceitável. Esta análise permite-nos concluir que, diferentes conteúdos do Contrato Psicológico estarão relacionados com diferentes comportamentos e atitudes (Rousseau & Wadi-Benzoni, 1994) assim como, existem outros fatores que permanecem implícitos e que não são discutidas abertamente (Anderson & Schalk, 1998). Podemos afirmar, que na empresa em estudo há uma grande preocupação por parte dos colaboradores em manter um equilíbrio entre a sua vida pessoal e o trabalho, assim como, manter a estabilidade pessoal e profissional em bons índices. Para os autores Morrison e Robinson (1997) estes fatores emergem porque o Contrato Psicológico é um conjunto de expectativas sobre o que cada parte deve dar e receber, em troca das contribuições da outra parte. Reconhece-se assim, o aspeto dinâmico do contrato psicológico: os contratos evoluem ou mudam frequentemente em consequência das alterações nas necessidades do empregado e do empregador. Segundo Struges et al., (2005) a noção de que o Contrato Psicológico pode ser continuamente renegociado, mudando as expectativas do individuo e da organização, remetem-nos para um fenómeno dinâmico e altamente versátil. No entanto, a maioria das pesquisas fornece

somente uma visão de um momento estático do processo. Podemos então concluir, que a empresa em estudo altera o Contrato Psicológico ao longo do tempo, à medida que as necessidades e forças externas assim obrigam, o que o torna dinâmico e a ser renegociado constantemente (Rousseau, 2000). O relacionamento entre a organização e os seus colaboradores evolui continuamente. Para (Rousseau, 1995) o Contrato Psicológico é um modelo mental, que depende de fatores como a confiança e aceitação, por isso, é entendido pelas pessoas de diversas formas.

No que diz respeito à percepção do Contrato Psicológico de acordo com o vínculo laboral e a antiguidade dos colaboradores da empresa, podemos constatar, que no que diz respeito ao vínculo laboral existem diferenças na percepção do Contrato Psicológico de acordo com o mesmo, assim, a hipótese 2 é considerada validada. Isto porque, segundo os dados dos respondentes, apenas consideraram os fatores Progressão na carreira e Conteúdo do trabalho correlacionados ao vínculo que os afeta à empresa em estudo. Ficou excluída da variável vínculo laboral, os fatores, Respeito pela vida privada, Compensações e consciência organizacional e Projeção para o exterior. Ou seja, pode subentender-se que a percepção que os colaboradores desta empresa têm, em relação ao vínculo laboral é que este lhes permitirá algum tipo de progressão ou uma certa realização no que diz respeito à essência do seu próprio trabalho e desempenho na organização. Para os autores Sambrook & Wainwright (2010) tanto o empregador como o empregado, têm obrigações um para com o outro. Estes autores, apresentam seis categorias de obrigações do empregador e que se podem ajustar aos fatores que emergiram neste estudo e que nos ajudam a compreender melhor a essência dos fatores:

a) Conteúdo do trabalho: oportunidade para o trabalhador mostrar aquilo que vale; um trabalho que dá ao trabalhador um certo poder de decisão; um trabalho com responsabilidades; oportunidades para o trabalhador usar as suas habilidades e capacidades.

b) Possibilidade de progressão na carreira: promoção, possibilidades de progredir dentro da organização, oportunidades para o trabalhador crescer.

c) Recompensas financeiras: recompensas quando o trabalhador alcança níveis de desempenho excecionais; aumentos salariais e um pacote de benefícios muito atrativo.

d) Atmosfera social no trabalho: boa comunicação entre colegas, relações amigáveis entre colegas; boa cooperação mútua.

e) Auxílio pessoal: um *feedback* regular; prestação de auxílio sempre que o trabalhador precisar

f) Respeito pela vida privada: respeito pela situação pessoal do trabalhador; atitude flexível em relação ao cruzamento entre aspetos da sua vida privada e profissional.

A relação a longo prazo cria um vínculo e uma segurança entre o empregado e o empregador, aumentando o conforto e o sentimento de ligação entre ambos (Sels, et al., 2004). Perante esta afirmação, e verificando que apenas 38% dos respondentes têm um vínculo de efetividade e 53% dos respondentes têm entre 6 a 15 anos de permanência na empresa podemos constatar que não é o vínculo laboral que cria uma relação de longo prazo nesta empresa, pois temos 60% de prestadores de serviços, isto denota que existe um comprometimento e um bom índice de interpretação do Contrato Psicológico estabelecido entre as partes envolvidas. Esta situação remete-nos para a Hipótese 3 que esta precisamente relacionada com a perceção do Contrato Psicológico de acordo com a Antiguidade dos colaboradores. Mediante análise, podemos concluir que existem perceções diferentes do Contrato Psicológico mediante a antiguidade dos respondentes. A antiguidade, isto é, o tempo de permanência na organização, pode relacionar-se com o cumprimento de obrigações inerentes ao Contrato Psicológico segundo as opiniões dos autores (Lester & Kickul, 2001), daí considerarmos que podia ter influência nos níveis de perceção do contrato psicológico. No entanto, dos fatores em estudo, apenas o fator respeito pela vida privada tem um efeito significativo sobre a variável antiguidade, ou seja, as perceções dos respondentes relativamente aos itens que constituem este fator diferem de acordo com os valores considerados para a antiguidade na empresa – até 5 anos, entre 6 e 15 anos e mais de 15 anos. De acordo com Davidson (2001) quando as organizações procuram estabelecer novos Contratos Psicológicos, o alvo a atingir muda do número de anos de serviço e segurança no emprego para a recompensa com base no desempenho. De salientar, que na empresa em estudo, apesar de 60% dos respondentes serem prestadores de serviço e só 38% manterem um contrato de efetividade, o maior percentual relacionado com a antiguidade varia 6 a 15 anos e é de 53%. Logo, podemos afirmar, que prevalece um contrato de longa duração e que esta dimensão apenas se enquadra no Contrato Psicológico Balanceado e Relacional, indo ao encontro de que Rousseau (2000) chamou de Modelo 2x2 (ver Tabela 4). Podemos também concluir, que apesar de emergirem fatores distintos, os mesmos são constituídos por itens maioritariamente relacionados com o Contrato Psicológico balanceado e relacional, sendo que dois deles, são inteiramente constituídos por fatores do contrato psicológico balanceado e os restantes fatores resultam de uma incorporação de itens que estão associados aos três tipos de contrato em estudo. No entanto, verifica-se, que os itens respeitantes ao contrato transacional estão significativamente em minoria, não fazendo estes, a maioria em nenhum fator encontrado, pelo que se pode considerar, que o contrato psicológico transacional tem um significado irrelevante na empresa em estudo. Para Rousseau (2000) as empresas que mantêm este tipo de contratos, nomeadamente o relacional e o balanceado são caracterizados da seguinte forma:

Relacional: regime de trabalho de longa duração ou de tempo indeterminado, baseado na confiança mútua e lealdade. Os prêmios são apenas vagamente condicionados ao desempenho e derivam da adesão e participação na organização.

Balanceado: acordo de trabalho aberto e dinâmico, condicionado em sucesso econômico da empresa e trabalhador com oportunidades para desenvolver uma carreira vantajosa. Ambos, os trabalhadores e empresas contribuem mutuamente para o aprendizado e desenvolvimento. Prêmios para os trabalhadores são baseadas em desempenho e contribuições para as vantagens competitivas da empresa, especialmente em face de mudanças na demanda devido a pressões do mercado.

Por fim, importa destacar a percepção das dimensões do contrato psicológico definido por Rousseau (2000), onde os contratos não são fechados e não se convergem de forma irreversível, assim como os tipos de comprometimento organizacional, definidos por (Meyer & Allen, 1990), onde os indivíduos reagem de acordo com os cenários internos das empresas. Pode então depreender-se, que nenhum estudo pode ser considerado como uma verdade permanente. É preciso que os resultados sejam transformados em ações rapidamente, para atender as características e necessidades de acordo com o contexto pesquisado.

CAPITULO V. CONCLUSÕES

O conceito de Contrato Psicológico não é novo e tem sido largamente utilizado nas pesquisas que visam o entendimento das atuais relações de trabalho. Neste estudo, procurou-se aprofundar, para uma melhor compreensão a temática do Contrato Psicológico, esclarecer as diferenças que existem nos vários tipos de Contrato Psicológico que podem ser estabelecidos entre empregador e empregado e vice-versa, nomeadamente, ao nível do Contrato Psicológico balanceado, Contrato Psicológico relacional e do Contrato Psicológico transaccional. Ao longo do trabalho pudemos verificar que todos eles têm características bem diferentes e que são dinâmicos, mudam ao longo do tempo e ajustam-se consoante os objetivos, necessidades e crenças dos intervenientes, onde daí emergem fatores que muito embora, estejam integrados nas dimensões dos próprios, lhe acrescentem algo de muito pessoal, a que Rousseau (1995) chamou de modelos mentais. Fica claro, que o Contrato Psicológico é dinâmico e continuamente renegociado. De acordo com vários autores, que mencionamos durante este trabalho, podemos afirmar, que este tipo de contrato é subjetivo, ou seja, um empregado não consegue entender completamente as intenções e significados do comportamento da organização, nem a organização entende por completo o trabalhador, e por esse motivo, estas interpretações serão incompletas e subjetivas. Em contraste, um Contrato Psicológico mais objetivo, que ocorre quando os termos do contrato são entendidos da mesma forma pelas partes do contrato e por qualquer terceira parte que esteja fora do relacionamento (Conway & Briner, 2006). Notou-se também, que o Contrato Psicológico é estabelecido independentemente da vontade dos indivíduos, mesmo sem a consciência de que este, esta a ser construído. A maioria dos atores organizacionais não percebe a ocorrência desse fenómeno, o que sustenta as afirmações de Rousseau (1995) de que as intenções da empresa são transmitidas o tempo todo por documentos escritos, políticas e práticas organizacionais, e por formas implícitas, como a consideração da experiência anterior do empregado ou sua comparação com outro funcionário. Pudemos concluir também, que podem existir vários tipos de Contrato Psicológicos na mesma empresa, uma vez que os intervenientes, têm todos eles, formas de pensar e de perceber a realidade. Na empresa em estudo, observamos existirem fatores que se enquadram nas dimensões do Contrato Psicológico como um todo, não seguindo concretamente, nenhuma direção específica a um deles. Podemos contudo afirmar, que uma das variáveis que mais nos chamou a atenção, a antiguidade, ajuda-nos a perceber, que através da longa duração dos colaboradores na empresa, pode-se perceber que o Contrato Psicológico que mais se ajusta à empresa em estudo, situa-se no balanceado e o relacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, p. 637-647.
- Baird, M. (2001). The three degrees of the contract. *Labor Council of NSW*, 122, p. 1-3.
- Bligh, M. & Carsten, M. (2005). Post - merger psychological contracts: exploring a "multiple foci" conceptualization. *Employee Relations*, 27, p. 495-510.
- Catanheira, L. & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13, p. 99-125.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). Psychological contract of call-center workers: working conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Journal of Business and Psychology*.
- Chambel, M.J. & Sousa, L. (2007). Aceitação da mudança e desempenhos dos enfermeiros: a importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital. *Psicologia*, 21, p. 177-200.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press.
- Correia, R. & Mainardes, E.W. (2010). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *PSICO*, 41, p. 266-277.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 927-946.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, p. 903-930.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dabos, G.E., & Rosseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees. *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 52-72.
- Davidson, P. (2001). *The Changing Nature of the Psychological Contract in the IT Industry: 1997-2001*. Kingston University: Kingston Business School.
- Ferreira, A. &. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, A. (2007). *Conteúdo e quebra do contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreiras*. Universidade de Minho: Tese de Doutoramento.
- Filho, F. (2008). O Contrato Psicológico como elemento implícito do contrato de trabalho e de limitação aos poderes empresariais. *Revista COAD*, 38, p. 1-7.

Folger, R. (2004). Justice and Employment: Moral Retribution as a Contra-subjugation Tendency in The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives. *Oxford: Oxford University Press* , p. 29-47.

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

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worthtaking seriously? *journal of organizational behavior*, 19 , p. 649-664.

Guest, D. (2006). *SSDA Catalyst*, 3. Obtido em 04 de 04 de 2013, de Smarter Ways of Working: <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ssda-archive/ssda-catalyst-issue-3-smarter-ways-of-working.pdf>

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract, 79. *Journal of Applied Psychology* , p. 617-626.

Hair, J. A. (2007). *Análise multivariada de dados (5ª ed)*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Kidder, D.L.; Buchholtz, A.K. (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review* , p. 599-617.

Leiria, A., Palma, P. e Cunha, M. (2006). O Contrato psicológico em organizações: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, nº1 , p. 67-94.

Lester, S. W. & Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning* , 24, p. 463-489.

Levinson, H., Price, C.R., Munden, K., Mandl, H.& Solley, C.M. (1962). Men, management and mental health. *Cambridge, MA: Harvard University Press* .

Lloyd, S., Bordia, P., & Krebs, S. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach - employee performance relationship: a test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21 , p. 422-437.

Marôco, J. (2010b). *Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Marôco, J. (2010a). *Análise estatística.Com utilização do SPSS 3ª edição*. Lisboa: Editora Sílabo.

Menegon, L. (2006). O Contrato Psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas, 41. p. 125-135.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational psychology*, 63 , p. 1-18.

- Morrison, D. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resources Management*, 33, p. 353-372.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Journal*, 37, p. 137-152.
- Oliveira, L. (1999). *Está a função de recursos humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Organ, D.W. & Knovsky, M. (1989). Cognitive versus Affectivedeterminants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied psychology*, 74, p. 157-164.
- Pestana, M., & Gajairo, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementariedade do SPSS (5ª ed)*. Lisboa: Sílabo.
- Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de cidadania Organizacional - uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robinson, S. L., Kraatz, M.S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, p. 137-152.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 574-599.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, 15. p. 245-259.
- Robinson, S.L., & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civiv virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, p. 289-298.
- Robinson, S.L., & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. 21, p. 525-546.
- Rousseau, D. M. & Wadi-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, p. 453-487.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, p.120-127.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. *Thousand Oaks: SAGE*.
- Rousseau, D. e Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, p. 679-696.

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities journal*, 2 , p. 121-139.

Rousseau, D.M., & Parks, J.M. (1993). The contracts of individuals and organizations. 15, p. 1-47.

Sambrook, S. & Wainwright, D. (2010). *The psychological contracts: who's contracting with whom? Towards a conceptual model*. United Kingdom: Bangor University.

Sels, L., Janssens, M., Van Den Brande, I. (2004). Accessing the nature of psychological contract: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior* , 25, p. 461-488.

Silva, V.H., Santos.S. & Caetano. A. (04 de 02 de 2010). *O Papel da Confiança Organizacional Antes e Depois da Mudança Organizacional in Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Obtido em 04 de 04 de 2013, de Academia.edu: http://www.academia.edu/1399565/O_Papel_da_Confianca_Organizacional_Antes_e_Depois_da_Mudanca_Organizacional

Struges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26 , p. 821-838.

Veliyath, R., & Fitzgerald, E. (2000). Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arena:the sustainability of competitive advantages with implications for the firm. *Competitiveness Review* , 10, p. 56-82.

Ven, Cyril van de. (2004). *The Psychological Contract; A Big Deal?* . Obtido em 04 de 04 de 2013, de Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, The Hague, The Netherlands: <http://ftp.rta.nato.int/public/PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107/TR-HFM-107-03E.pdf>

Vilares, M. &. (2005). *Satisfação e lealdade do cliente - Metodologias de avaliação, gestão e análise*. . Lisboa: Escolar Editora.

Wetzel, U. (2001). Transformação do contrato psicológico no conceito da privatização: estudo de casos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 , p. 217-235.

ANEXOS

Anexo 1

Tabela A.1: Teste à normalidade das variáveis

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Vínculo_Laboral	,388	92	,000	,651	92	,000
Antiguidade	,338	92	,000	,762	92	,000
Bal_1	,327	92	,000	,781	92	,000
Bal_2	,224	92	,000	,809	92	,000
Bal_3	,229	92	,000	,823	92	,000
Bal_4	,329	92	,000	,751	92	,000
Bal_5	,348	92	,000	,782	92	,000
Bal_6	,354	92	,000	,768	92	,000
Bal_7	,221	92	,000	,846	92	,000
Bal_8	,307	92	,000	,800	92	,000
Bal_9	,228	92	,000	,837	92	,000
Bal_10	,429	92	,000	,642	92	,000
Bal_11	,197	92	,000	,873	92	,000
Bal_12	,234	92	,000	,832	92	,000
Bal_13	,328	92	,000	,740	92	,000
Bal_14	,293	92	,000	,768	92	,000
Rel_1	,398	92	,000	,732	92	,000
Rel_2	,327	92	,000	,810	92	,000
Rel_3	,331	92	,000	,805	92	,000
Rel_4	,354	92	,000	,772	92	,000
Rel_5	,359	92	,000	,767	92	,000
Rel_6	,263	92	,000	,842	92	,000
Rel_7	,320	92	,000	,769	92	,000
Rel_8	,396	92	,000	,724	92	,000
Rel_9	,415	92	,000	,673	92	,000
Rel_10	,352	92	,000	,789	92	,000
Rel_11	,408	92	,000	,695	92	,000
Trans_1	,331	92	,000	,759	92	,000
Trans_2	,458	92	,000	,538	92	,000
Trans_3	,361	92	,000	,762	92	,000
Trans_4	,383	92	,000	,709	92	,000
Trans_5	,376	92	,000	,724	92	,000
Trans_6	,241	92	,000	,815	92	,000
Trans_7	,335	92	,000	,749	92	,000

Anexo 2

Tabela A.2.: Correlações de Spearman

Correlação de Spearman		Vinculo_La boral	Antiguid ade	Bal_1	Bal_2	Bal_3	Bal_4	Bal_5	Bal_6	Bal_7	Bal_8	Bal_9	Bal_10	Bal_11	Bal_12	Bal_13	Bal_14
Vinculo_La boral	Coef. Correl.	1,000															
	Sig. (bilateral)	.															
Antiguidade	Coef. Correl.	0,083	1,000														
	Sig. (bilateral)	0,431	.														
Bal_1	Coef. Correl.	0,138	0,065	1,000													
	Sig. (bilateral)	0,188	0,541	.													
Bal_2	Coef. Correl.	0,280**	-0,035	0,461**	1,000												
	Sig. (bilateral)	0,007	0,741	0,000	.												
Bal_3	Coef. Correl.	0,043	0,063	0,448**	0,685**	1,000											
	Sig. (bilateral)	0,687	0,548	0,000	0,000	.											
Bal_4	Coef. Correl.	-0,001	-0,022	0,370**	0,553**	0,441**	1,000										
	Sig. (bilateral)	0,989	0,837	0,000	0,000	0,000	.										
Bal_5	Coef. Correl.	-0,176	0,052	0,351**	0,241**	0,314**	0,267**	1,000									
	Sig. (bilateral)	0,093	0,620	0,001	0,021	0,002	0,010	.									
Bal_6	Coef. Correl.	-0,167	0,009	0,411**	0,222*	0,284**	0,228*	0,737**	1,000								
	Sig. (bilateral)	0,112	0,930	0,000	0,033	0,006	0,029	0,000	.								
Bal_7	Coef. Correl.	0,259*	-0,086	0,357**	0,755**	0,566**	0,495**	0,140	0,199	1,000							
	Sig. (bilateral)	0,013	0,417	0,000	0,000	0,000	0,000	0,184	0,058	.							
Bal_8	Coef. Correl.	-0,086	-0,038	0,441**	0,245*	0,279**	0,202	0,710**	0,753**	0,191	1,000						
	Sig. (bilateral)	0,417	0,721	0,000	0,018	0,007	0,053	0,000	0,000	0,068	.						
Bal_9	Coef. Correl.	0,063	0,086	0,453**	0,591**	0,564**	0,446**	0,242*	0,230*	0,505**	0,305**	1,000					
	Sig. (bilateral)	0,553	0,415	0,000	0,000	0,000	0,000	0,020	0,027	0,000	0,003	.					
Bal_10	Coef. Correl.	0,036	0,074	0,283**	0,437**	0,472**	0,481**	0,256*	0,206*	0,381**	0,188	0,443**	1,000				
	Sig. (bilateral)	0,733	0,483	0,006	0,000	0,000	0,000	0,014	0,049	0,000	0,072	0,000	.				
Bal_11	Coef. Correl.	0,092	0,095	0,409**	0,541**	0,474**	0,465**	0,370**	0,335**	0,524**	0,348**	0,469**	0,471**	1,000			
	Sig. (bilateral)	0,384	0,366	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	.			
Bal_12	Coef. Correl.	-0,288**	0,152	0,139	0,076	0,263*	0,401**	0,404**	0,312**	0,000	0,358**	0,182	0,455**	0,202	1,000		
	Sig. (bilateral)	0,005	0,148	0,188	0,473	0,011	0,000	0,000	0,002	0,997	0,000	0,083	0,000	0,054	.		
Bal_13	Coef. Correl.	0,042	0,116	0,187	0,230*	0,192	0,401**	0,080	0,045	0,270**	0,016	0,314**	0,584**	0,168	0,331**	1,000	
	Sig. (bilateral)	0,694	0,272	0,074	0,027	0,066	0,000	0,447	0,689	0,009	0,877	0,002	0,000	0,110	0,001	.	
Bal_14	Coef. Correl.	-0,329**	0,052	0,079	-0,068	0,192	0,288**	0,232*	0,122	0,027	0,215*	0,223*	0,339**	0,109	0,658**	0,462**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,001	0,620	0,455	0,518	0,067	0,005	0,026	0,247	0,801	0,039	0,032	0,001	0,302	0,000	0,000	.

Rel_1	Coef. Correl.	0,352**	0,221*	0,490**	0,292**	0,210*	0,205*	0,383**	0,255*	0,307**	0,265*	0,315**	0,253*	0,406**	0,091	0,223*	-0,066
	Sig. (bilateral)	0,001	0,034	0,000	0,005	0,044	0,049	0,000	0,014	0,003	0,011	0,002	0,015	0,000	0,387	0,033	0,534
Rel_2	Coef. Correl.	0,367**	0,015	0,268**	0,295**	0,260*	0,222*	0,358**	0,347**	0,205**	0,409**	0,235*	0,338**	0,250*	0,135	0,088	0,050
	Sig. (bilateral)	0,000	0,890	0,010	0,004	0,012	0,033	0,000	0,001	0,049	0,000	0,024	0,001	0,016	0,200	0,405	0,633
Rel_3	Coef. Correl.	0,003	-0,076	0,528**	0,294**	0,337**	0,271**	0,643**	0,559**	0,158	0,612**	0,277**	0,293**	0,453**	0,280**	0,039	0,169
	Sig. (bilateral)	0,975	0,469	0,000	0,004	0,001	0,009	0,000	0,000	0,133	0,000	0,007	0,004	0,000	0,007	0,712	0,107
Rel_4	Coef. Correl.	-0,354	0,121	0,232*	0,030	0,133	0,107	0,515**	0,514**	0,015	0,473**	0,119	0,107	0,243*	0,245*	-0,058	0,267**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,249	0,026	0,777	0,206	0,311	0,000	0,000	0,885	0,000	0,257	0,309	0,019	0,018	0,584	0,010
Rel_5	Coef. Correl.	-0,109	0,017	0,267**	0,050	0,188	0,126	0,636**	0,539**	0,070	0,532**	0,190	0,208*	0,270**	0,303**	0,077	0,171
	Sig. (bilateral)	0,302	0,874	0,010	0,639	0,072	0,232	0,000	0,000	0,507	0,000	0,069	0,447	0,009	0,003	0,465	0,102
Rel_6	Coef. Correl.	0,119	0,021	0,327**	0,322**	0,269**	0,224*	0,266**	0,211*	0,266**	0,138	0,293**	0,410**	0,392**	0,176	0,335**	0,024
	Sig. (bilateral)	0,257	0,845	0,001	0,002	0,009	0,032	0,010	0,043	0,010	0,190	0,005	0,000	0,000	0,093	0,001	0,819
Rel_7	Coef. Correl.	0,352**	0,101	0,399**	0,416**	0,319**	0,251*	0,298**	0,312**	0,461**	0,261*	0,368**	0,288**	0,416**	0,041	0,197	-0,079
	Sig. (bilateral)	0,001	0,338	0,000	0,000	0,002	0,015	0,004	0,002	0,000	0,012	0,000	0,005	0,000	0,895	0,060	0,455
Rel_8	Coef. Correl.	0,371**	0,093	0,457**	0,364**	0,239*	0,171	0,360**	0,347**	0,446**	0,340**	0,356**	0,235*	0,326**	0,004	0,127	-0,055
	Sig. (bilateral)	0,000	0,377	0,000	0,000	0,022	0,104	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,024	0,001	0,970	0,226	0,605
Rel_9	Coef. Correl.	0,118	0,047	0,359**	0,204	0,134	0,097	0,461**	0,382**	0,220*	0,505**	0,309**	0,150	0,220*	0,054	-0,025	0,031
	Sig. (bilateral)	0,263	0,656	0,000	0,051	0,202	0,359	0,000	0,000	0,035	0,000	0,003	0,154	0,035	0,809	0,811	0,767
Rel_10	Coef. Correl.	-0,046	0,170	0,451**	0,236*	0,254*	0,161	0,461**	0,451**	0,251*	0,485**	0,294**	0,295**	0,317**	0,343**	0,210*	0,234**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,105	0,000	0,024	0,015	0,124	0,000	0,000	0,016	0,000	0,004	0,004	0,002	0,001	0,044	0,024
Rel_11	Coef. Correl.	0,267**	0,091	0,378**	0,379**	0,323**	0,299*	0,306**	0,292**	0,358**	0,288**	0,276**	0,287**	0,392**	0,184	0,090	-0,022
	Sig. (bilateral)	0,010	0,388	0,000	0,000	0,002	0,004	0,003	0,005	0,000	0,005	0,008	0,006	0,000	0,079	0,393	0,837
Trans_1	Coef. Correl.	0,475**	0,072	0,262*	0,251*	0,171	0,147	0,060	0,045	0,438**	0,042	0,277**	0,224*	0,235*	-0,074	0,193	0,033
	Sig. (bilateral)	0,000	0,494	0,011	0,016	0,103	0,161	0,573	0,670	0,000	0,689	0,007	0,031	0,024	0,485	0,066	0,753
Trans_2	Coef. Correl.	-0,079	0,135	0,181	0,239*	0,271**	0,132	0,447**	0,402**	0,156	0,400**	0,275**	0,120	0,352**	0,267**	-0,051	0,132
	Sig. (bilateral)	0,452	0,200	0,085	0,022	0,009	0,208	0,000	0,000	0,137	0,000	0,008	0,255	0,001	0,010	0,631	0,211
Trans_3	Coef. Correl.	-0,434**	-0,057	0,048	-0,026	0,172	-0,021	0,460**	0,474**	0,050	0,379**	0,072	0,051	0,173	0,191	-0,153	0,219*
	Sig. (bilateral)	0,000	0,593	0,646	0,807	0,102	0,839	0,000	0,000	0,638	0,000	0,497	0,629	0,099	0,069	0,144	0,036
Trans_4	Coef. Correl.	-0,175	0,030	0,188	0,266**	0,254*	0,298**	0,429**	0,396**	0,181	0,393**	0,276**	0,312**	0,255*	0,321**	-0,034	0,120
	Sig. (bilateral)	0,095	0,773	0,072	0,010	0,014	0,004	0,000	0,000	0,084	0,000	0,008	0,002	0,014	0,002	0,749	0,255
Trans_5	Coef. Correl.	-0,425**	-0,023	-0,130	0,037	0,112	0,274**	0,158	0,283*	0,043	0,133	0,155	0,221*	0,040	0,305**	0,237*	0,272**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,828	0,217	0,729	0,288	0,008	0,132	0,011	0,686	0,208	0,141	0,034	0,707	0,003	0,022	0,009
Trans_6	Coef. Correl.	0,523**	0,029	0,377**	0,471**	0,230*	0,217*	0,077	0,087	0,437**	0,095	0,288**	0,332**	0,365**	-0,167	0,179	-0,187
	Sig. (bilateral)	0,000	0,782	0,000	0,000	0,027	0,037	0,465	0,409	0,000	0,366	0,005	0,001	0,000	0,112	0,088	0,074
Trans_7	Coef. Correl.	-0,326**	-0,055	0,248*	0,141	0,223*	0,360**	0,399**	0,398**	0,107	0,442**	0,214*	0,201	0,196	0,350**	0,118	

Anexo 3

Tabela A.3: Análise fatorial após rotação dos fatores – 7 fatores

	Matriz de componentes após rotação Varimax						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Bal_1							
Bal_2		,873					
Bal_3		,776					
Bal_4		,608					
Bal_5			,697				
Bal_6			,733				
Bal_7		,787					
Bal_8			,788				
Bal_9		,654					
Bal_10					,584		
Bal_11		,642					
Bal_12					,751		
Bal_13					,756		
Bal_14					,788		
Rel_1	,767						
Rel_2			,502				
Rel_3			,734				
Rel_4				,736			
Rel_5							
Rel_6							-,551
Rel_7	,744						
Rel_8	,801						
Rel_9	,553						
Rel_10							
Rel_11	,597						
Trans_1	,779						
Trans_2				,694			
Trans_3				,841			
Trans_4						,751	
Trans_5							
Trans_6	,618						
Trans_7							,672

Fonte: SPSS a partir das respostas ao questionário

O primeiro fator explica mais de 31% da variância total e é designado por Equilíbrio vida-trabalho e estabilidade. O segundo fator designa-se por Progressão e explica mais de 11,5% da variância total. Os fatores 3, 4 e 5 designam-se respetivamente Conteúdo do trabalho e ambiente social, Compensação e consciência organizacional e Projeção para exterior. O fator 6 é constituído apenas por um item e tem uma capacidade explicativa da variância relativamente baixa. Foi por esta razão, eliminado da análise. Por fim, temos o fator 7, que se designa agora por Envolvimento com a empresa.

Estes foram os resultados de uma primeira tentativa, que foi substituída pela apresentada no corpo da tese.

Contrato Psicológico

O meu nome é Nuno Filipe Macedo Silva, e estou a conduzir este inquérito sob a orientação da Doutora Alexandra Costa, docente do ISEP. O mesmo, é parte integrante do trabalho que estou a redigir com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo Empresas (APNOR – ESTSP/ISCAP). A informação que pretendo recolher é confidencial e destina-se exclusivamente a essa finalidade, pelo que não será utilizada por nenhuma instituição para além da minha pessoa e nem para qualquer outro fim. Este estudo, tem como objectivo avaliar a percepção que o funcionário tem do Contrato Psicológico estabelecido com a sua organização. O inquérito é de rápido preenchimento pelo que, gostaria que respondesse a todas as questões assinalando uma opção de resposta em cada questão.4

Muito obrigado.

***Obrigatório**

1. Qual a sua idade? *

.....

2. Qual o seu sexo? *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3. Indique o seu estado civil: *

Marcar apenas uma oval.

Solteiro(a)

Casado(a) / União de facto

Divorciado(a) / Separado(a)

Viúvo(a)

4. Caso tenha assinalado na questão anterior "Outro tipo de formação", especifique:

.....

5. Qual o seu vínculo com a empresa: *

Marcar apenas uma oval.

Contrato prazo

Efectivo

Prestação de serviços

Outros

6. Indique o seu nível de escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

- 1º ciclo do ensino básico (1º - 4º ano)
- 2º ciclo do ensino básico (5º - 6º ano)
- 3º ciclo do ensino básico (7º - 9º ano)
- Ensino secundário (10º - 12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro tipo de formação

7. Antiguidade na empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

Percepção que o funcionário tem do Contrato Psicológico estabelecido com a empresa:

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

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

8. 1 - Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa. *

Marcar apenas uma oval.

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

9. 2 - Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria). *

Marcar apenas uma oval.

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

10. 3 - Dar-me objectivos de desempenho mais aliciantes. *

Marcar apenas uma oval.

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

11. 4 - Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas. *

Marcar apenas uma oval.

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

12. 5 - Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

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

13. 6 - Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

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

14. 7 - Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria). *

Marcar apenas uma oval.

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

15. 8 - Apoiar-me progressivamente no alcance de objectivos mais exigentes. *

Marcar apenas uma oval.

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

16. 9 - Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo. *

Marcar apenas uma oval.

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

17. 10 - Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

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

18. 11 - Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

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

19. 12 - Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior. *

Marcar apenas uma oval.

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

20. 13 - Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego. *

Marcar apenas uma oval.

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

21. 14 - Divulgar o meu trabalho no exterior. *

Marcar apenas uma oval.

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

22. 15 - Proporcionar-me um emprego estável. *

Marcar apenas uma oval.

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

23. 16 - Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares *

Marcar apenas uma oval.

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

24. 17 - Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

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

25. **18 - Oferecer-me remuneração e benefícios adequados. ***

Marcar apenas uma oval.

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

26. **19 - Ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários. ***

Marcar apenas uma oval.

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

27. **20 - Tomar decisões levando em consideração os meus interesses. ***

Marcar apenas uma oval.

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

28. **21 - Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo. ***

Marcar apenas uma oval.

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

29. **22 - Dar-me segurança de emprego. ***

Marcar apenas uma oval.

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

30. **23 - Oferecer-me uma remuneração estável. ***

Marcar apenas uma oval.

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

31. **24 - Esforçar-se para que eu permaneça na empresa. ***

Marcar apenas uma oval.

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

32. **25 - Conceder-me um emprego por um período de tempo específico. ***

Marcar apenas uma oval.

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

33. **26 - Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado. ***

Marcar apenas uma oval.

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

34. **27 - Pagar-me de acordo com aquilo que faço. ***

Marcar apenas uma oval.

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

35. **28 - Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas. ***

Marcar apenas uma oval.

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

36. **29 - Garantir a estabilidade do meu emprego. ***

Marcar apenas uma oval.

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

37. 30 - Deixar-me ir embora, quando eu quiser. *

Marcar apenas uma oval.

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

38. 31 - Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função. *

Marcar apenas uma oval.

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

39. 32 - Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa. *

Marcar apenas uma oval.

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

