

1999/2001

DM
BRAG/N.

**DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO
EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**

Nuno António de Noronha Bragança

**Impacto do contrato formal sobre o contrato psicológico: O caso da Marinha
Portuguesa**

ORIENTADOR: Miguel Pina e Cunha

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Marc Scholten

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



ISPA Instituto Superior de Psicologia Aplicada
 Centro de Documentação
 Registo: 14471
 Data: 5/11/2001
 Tel.: 21 881 17 50 • biblioteca@ispa.pt

ÍNDICE

RESUMO	8
INTRODUÇÃO	10
FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	18
CAPÍTULO I	19
1. O conceito do contrato psicológico	19
1.1. O conceito e sua evolução	19
1.1.1. “Retrospectu”	20
1.1.2. O conceito	23
1.2. Desenvolvimento do contrato psicológico	25
1.2.1. Individualizados <i>versus</i> colectivos	30
1.3. Os limites do contrato psicológico	31
2. Função e consequências do contrato psicológico	34
2.1 A função do contrato psicológico	34
2.2 A característica dinâmica	35
2.3 As consequências organizacionais do contrato psicológico	38
3. Contratos organizacionais	41
3.1 Tipos de contrato	41
3.2 Contratos organizacionais: o transaccional e o relacional	43
3.2.1. Contratos relacionais	45
3.2.2. Contratos transaccionais	46

CAPITULO II	50
MÉTODO	50
1.1 Introdução	50
1.2 O Universo de estudo: A Marinha Portuguesa	50
1.3 Caracterização da amostra	52
1.3.1 Recolha de dados	53
1.4 Como foi desenvolvido o estudo	53
1.5 Operacionalização das variáveis	54
1.5.1 Variáveis dependentes	55
1.5.2 Variáveis independentes	58
1.6 O instrumento de pesquisa	59
1.6.1 Relação de obrigação organização/indivíduo	59
1.6.2 Transição da organização	60
1.6.3 Relação de obrigação indivíduo/organização	60
1.6.4 Transição do indivíduo	61
1.7 Análise preliminar das escalas	61
1.7.1 Análise da escala relação de obrigação organização/indivíduo	63
1.7.2 Análise da escala transição da organização	65
1.7.3 Análise da escala relação de obrigação indivíduo/organização	66
1.7.4 Análise da escala transição do indivíduo	69
Resumo	69
CAPITULO III	71
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
Introdução	71

1. Análise da variância multivariada	71
1.1 Análise da variância multivariada da relação de obrigação organização/indivíduo	72
1.1.1 Factor (1) Desenvolvimento profissional	74
1.1.2 Factor (2) Empregabilidade externa	75
1.1.3 Factor (4) Estabilidade	76
1.1.4 Factor (5) Lealdade	77
1.1.6 Factor (7) Desenvolvimento interno de carreira	78
1.2 Análise da variância multivariada da relação de obrigação indivíduo/organização	80
1.2.1 Factor (1) Ligação à organização	81
1.2.2 Factor (2) Curto prazo	83
1.2.3 Factor (3) Proximidade	83
1.2.4 Factor (5) Desenvolvimento externo	85
2. Análise das regressões múltiplas	86
2.1 Análise das regressões múltiplas stepwise crescente dos factores com significância da relação de obrigação organização/indivíduo	88
2.1.1 Factor (1) Desenvolvimento profissional	89
2.1.2 Factor (2) Empregabilidade externa	89
2.1.3 Factor (4) Estabilidade	90
2.1.4 Factor (5) Lealdade	90
2.1.5 Factor (7) Desenvolvimento interno de carreira	91
2.2 Análise das regressões múltiplas stepwise dos factores com significância da relação de obrigação indivíduo/organização	91
2.2.1 Factor (1) Ligação à organização	92
2.2.2 Factor (3) Proximidade	92
2.2.3 Factor (5) Desenvolvimento externo	93
3. Discussão	94
CAPÍTULO IV	103
CONCLUSÕES	103
1. Conclusões	103

2. Limitações	104
3. Implicações teóricas	105
4. Implicações práticas	105
5. Sugestões para estudos futuros	107
 REFERÊNCIAS	 109
 ANEXO – Questionário do contrato psicológico	 115
ANEXO – Relação dos militares que prestam serviço na Marinha Portuguesa nos Quadros Permanentes	116
ANEXO - Relação dos militares que prestam serviço na Marinha Portuguesa no regime de contrato e voluntariado	117
 INDICE DE TABELAS	
Tabela 1 Análise factorial exploratória da escala de relação de obrigação organização/indivíduo	63
Tabela 2 Análise factorial exploratória da escala de relação transitiva da organização/indivíduo	66
Tabela 3 Análise factorial exploratória da escala de relação de obrigação indivíduo/organização	67
Tabela 4 Testes multivariados da escala de obrigação organização/indivíduo relativa ao TCONTRAT	73
Tabela 5 Testes univariados da escala de obrigação organização/indivíduo relativa ao TCONTRAT	73
Tabela 6 Scheffe test da variável desenvolvimento profissional relativa ao TCONTRAT	73
Tabela 7 Scheffe test da variável empregabilidade externa relativa ao TCONTRAT	76
Tabela 8 Scheffe test da variável estabilidade relativa ao TCONTRAT	77
Tabela 9 Scheffe test da variável lealdade relativa ao TCONTRAT	78
Tabela 10 Scheffe test da variável desenvolvimento interno de carreira relativa ao TCONTRAT	79

Tabela 11 Testes multivariados da escala de obrigação indivíduo/organização relativa ao TCONTRAT	80
Tabela 12 Testes univariados da escala de obrigação indivíduo/organização relativa ao TCONTRAT	81
Tabela 13 Scheffe test da variável ligação à organização relativa ao TCONTRAT	82
Tabela 14 Scheffe test da variável proximidade relativa ao TCONTRAT	84
Tabela 15 Scheffe test da variável desenvolvimento externo relativa ao TCONTRAT	86
Tabela 16 Regressão múltipla para a variável dependente desenvolvimento profissional relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO	89
Tabela 17 Regressão múltipla para a variável dependente empregabilidade externa relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO	89
Tabela 18 Regressão múltipla para a variável dependente estabilidade relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO	90
Tabela 19 Regressão múltipla para a variável dependente lealdade relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO	90
Tabela 20 Regressão múltipla para a variável dependente desenvolvimento interno de carreira relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO	91
Tabela 21 Regressão múltipla para a variável dependente ligação à organização relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO	92
Tabela 22 Regressão múltipla para a variável dependente proximidade relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO	92
Tabela 23 Regressão múltipla para a variável dependente desenvolvimento externo relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO	93
Tabela 24 Síntese da análise da regressão múltipla para as escalas de obrigação relativas ao TCONTRAT e TSERVIÇO	96

INDICE DE QUADROS

Quadro 1 Tipos de contrato	42
Quadro 2 Características do contrato psicológico relacional e transaccional	45

Quadro 3 Factores resultantes da análise métrica efectuada às escalas de obrigação	70
Quadro 4 Médias resultantes da análise de variância efectuada às escalas de obrigação relativa ao TCONTRAT	95
INDICE DE FIGURAS	
Figura 1 Esquema do desenvolvimento do contrato psicológico	30
Figura 2 Modelo de mudança do contrato psicológico	38

Resumo

O conceito de contrato psicológico tem vindo a ser estudado por um número cada vez maior de académicos. Este conceito que será discutido nesta dissertação, é semelhante a outros *constructos* desenvolvidos em estudos organizacionais. Estando associado a uma tradição da investigação organizacional nas relações de troca (Beard & Edwards, 1995), o conceito de contrato psicológico refere-se “à percepção que um indivíduo tem das obrigações recíprocas que existem com o seu empregador.” O contrato psicológico decorre, assim, de convicções próprias do indivíduo enquanto empregado, quando acredita que existe uma obrigação em corresponder com determinadas contribuições em troca de incentivos específicos (Schalk & Freese, 1997), ou seja, são percepções de obrigações mútuas e não meras expectativas (Rousseau, 1990).

Em primeiro lugar, os contratos psicológicos diferem entre si na sua extensão, sendo esta característica aquilo que os torna específicos. A duração do contrato, reflectindo o grau de envolvimento e investimentos em relações de longo prazo, é uma segunda dimensão dos contratos. Em terceiro lugar, os contratos variam, num contínuo, entre o tipo transaccional e relacional, sendo estes os dois tipos de contrato psicológico mais estudados (Castanheira & Caetano, 1998).

Presumivelmente, os contratos psicológicos são importantes porque é esperado que os indivíduos com contratos relacionais *versus* contratos transaccionais pensem, sintam e se comportem de forma diferente para com a sua organização.

Segundo Rousseau (1995), o indivíduo com um contrato psicológico do tipo transaccional enfatiza os aspectos económicos da sua relação de emprego, preocupando-se em receber as recompensas financeiras que espera, estando disposto a

sair se essas obrigações não se cumprirem. O indivíduo com um contrato do tipo relacional tem, por outro lado, um envolvimento mais pessoal com a sua organização e percebe-a de forma mais vinculada a uma relação de longo prazo.

Neste estudo foi abordado, assim, um assunto que se relaciona com a implementação de novas condições contratuais de trabalho e os tipos de contratos psicológicos que daí advêm, na Marinha Portuguesa, numa amostra de 400 indivíduos.

O instrumento aplicado neste trabalho foi operacionalizado tendo por base um questionário já existente (Rousseau, 2000) sobre o qual foram conduzidas diversas técnicas estatísticas de onde resultaram um número de factores que se constituíram como novas variáveis. De seguida foi conduzida uma análise de variância multivariada e regressões múltiplas tendo os resultados apontado para a existência de diferenças significativas entre os dois grandes grupos em análise. O tipo de contrato formal estabelecido com a organização revela assumir o papel de preditor de maior magnitude para a grande maioria dos factores que caracterizam o tipo de contrato psicológico estabelecido com a organização, quer na perspectiva da relação de obrigação da organização para com o indivíduo, quer na outra situação considerada no estudo, a relação de obrigação na perspectiva do indivíduo para com a organização.

Por fim, atendendo ainda aos resultados obtidos, procurou-se tipificar o contrato psicológico apresentado pelos indivíduos da amostra em estudo consoante o contrato formal que detinham com a organização. Esta tipificação aponta, neste caso e tendo presente o contínuo que caracteriza o contrato psicológico que, os indivíduos com um contrato formal em aberto -quadros permanentes- apresentam características maioritariamente relacionais, enquanto os indivíduos com contrato formal a termo certo - regime de contrato e voluntariado - apresentam, tendencialmente, características de um contrato psicológico mais transaccional.

INTRODUÇÃO

Um dos elementos importantes na relação entre empregados e empregadores é algo que os acadêmicos designaram de contrato psicológico (Argyris, 1960; Levison, 1962; cit. por, Rousseau & Tijoriwala, 1998; Schein, 1982; Rousseau, 1995).

O contrato de trabalho é, assim, percebido de duas formas: o contrato formal, explicitado sob a forma de um contrato escrito, e outro, igualmente importante, informal e implícito, o contrato psicológico; ambos envolvem direitos, obrigações e expectativas por parte da organização e do trabalhador (Rousseau, 1995).

Porque não é formalizado, não tendo por isso figura legal, a motivação para o cumprimento de um contrato psicológico não é a mesma que existirá para um contrato escrito, face ao receio de eventuais consequências legais. Apesar disso, o contrato psicológico constitui uma ligação emocional essencial, baseando-se no desejo de manter a confiança mútua, razão pela qual, quando é quebrado, as pessoas experimentam um profundo sentimento de ressentimento e injustiça.

Durante os anos 1950 e 1960, quando a sociedade e os negócios eram relativamente mais estáveis do que os de hoje, o acordo era, do ponto de vista do empregado, “Se eu me esforçar, trabalhar bem e se eu for leal à minha companhia, terei sempre trabalho e a companhia tomará conta de mim”.

Existiam claros benefícios para ambas as partes: A companhia tinha um empregado que era dependente, trabalhava arduamente e era leal; por sua vez, o empregado tinha um emprego seguro, um bom salário e benefícios adicionais. A ligação entre empregado e empregador era forte, as organizações tinham a sua força de trabalho constituída, maioritariamente, por trabalhadores com contratos relacionais, isto é, contratos duradouros e seguros, caracterizados por uma forte relação de dependência

trabalhador/organização, quer a nível económico, quer de actualização dos conhecimentos (Castanheira & Caetano, 1998).

Entre 1970 e 1980, contudo, a sociedade entrou num processo de significativas transformações, tornou-se mais individualista, ao contrário de outro tipo de associações sociais, como, por exemplo, a comunidade e a família, que enfraqueceram. Passou a dar-se mais importância a aspectos legais, controlo e protecção, do que a valores sociais. Os países economicamente desenvolvidos fizeram gradualmente a mudança para aquilo que tem sido rotulado como uma «sociedade de informação», a «era da informação», a «era pós-industrial» e, mais recentemente, a «era da nova economia». Na economia, os serviços desalojaram gradualmente a indústria do seu papel de principal fonte de riqueza. Novos desenvolvimentos na tecnologia levaram a que o papel da informação e da inteligência, corporizada tanto nas pessoas como nas máquinas, cada vez mais «inteligentes», invadissem todos os sectores, e o trabalho intelectual tendeu, desta forma, a substituir o trabalho físico (Fukuyama, 2000).

Para satisfazer as crescentes exigências deste meio imprevisível no qual as organizações operam, a palavra chave tem sido mudança, o que frequentemente significa reduções e reformulações na organização, reestruturação de cargos e processos de trabalho. Estes desenvolvimentos têm consequências para os empregados e implicam alterações nas relações de trabalho (Schalk & Freese, 1997). Assim, o «antigo acordo» estabelecido entre empregado e empregador, que se baseava numa troca clara de segurança de trabalho e recompensas materiais por lealdade, não parece adaptar-se à actual situação em muitas organizações (Schalk & Freese, 1997). A natureza do compromisso – empregado com empregado, empregado com empregador e empregador com empregado – está a modificar-se (Parks & Kidder, 1994), podendo transformar-se esta situação na morte anunciada do *organization man*: “*Sê leal para com a tua*

companhia e ela será leal para contigo. Assim, se fizeres um bom trabalho para a organização, é somente uma questão de bom senso a organização ser boa para ti, porque isso será o melhor para todos.” (White, 1956, cit. por Parks & Kidder, 1994).

A natureza das relações de emprego está a alterar-se, ou seja, mesmo que o indivíduo faça o seu trabalho como previsto, nada leva a que possa assumir o seu emprego como seguro para toda a vida.

Atenta esta envolvente, vários factores na nova economia e no ambiente empresarial contribuem para um crescimento no uso de trabalhadores contingentes nas organizações.

Um factor já apontado, é a mudança estrutural na indústria e mercados de trabalho, que alteraram os tipos de trabalho disponível acompanhando a troca de uma economia maioritariamente industrial por uma economia de serviços, facto este que, em determinadas situações, gerou uma diminuição na exigência de qualificações.

Um segundo factor é que o uso de trabalhadores contingentes ajuda reduzir os custos associados com recrutamento, treino, e benefícios sociais os quais têm um peso cada vez maior nas organizações.

Um terceiro factor é que o aumento da competição global exigiu das empresas respostas cada vez mais rápidas, e o uso de trabalhadores contingentes permite isto, sem que seja necessário contratar e demitir os designados trabalhadores *core*.

Começa a desenhar-se um denominador comum nas organizações, a crescente diversidade de contratos laborais que estas devem possuir e gerir simultaneamente. Contudo, esta alteração nas práticas de gestão dos recursos humanos poderá representar, por outro lado, custos na produtividade e na qualidade, assim como perda de um capital humano específico, reduzidos níveis de partilha dos valores organizacionais e de espírito de equipa. Assim, tal como a natureza dos indivíduos contratados se alterou, é de esperar que o seu comportamento também se altere (Parks & Kidder, 1994).

É, pois, num quadro de mudança social e económica, com substanciais alterações dos quadros políticos nacionais e internacionais, que se impuseram reformas em diversos sectores do Estado, nos quais se incluem as Forças Armadas. Esta reforma passou e passa na sua essência por uma redução de custos, aliada a um exigível aumento da qualidade dos serviços prestados. Neste contexto de mudança, um novo enquadramento jurídico veio definir, em Portugal no ano de 1990, novas formas de prestação de serviço, para as Forças Armadas, factor que levou, inevitavelmente, a alterações estruturais significativas com impacto nas práticas de gestão dos recursos humanos. Esta situação caracterizou-se por um caminhar lento para a total profissionalização dos militares, com a adopção de novas formas de prestação de serviço das quais se distinguem dois grandes grupos: o central, ou *core* constituído por indivíduos que estabeleceram um contrato formal do tipo permanente, ou seja, para toda a vida, e outro grupo, contingente, constituído por profissionais que estabelecem um contrato formal do tipo temporário, designado voluntário ou de contrato.

Assim, uma organização como a Marinha Portuguesa que viveu grande parte dos seus últimos vinte anos com quadros sustentados em indivíduos com contratos permanentes, vê-se confrontada, na última década, com uma mudança que a levou a acolher militares de várias categorias, abrangendo vários níveis da estrutura, com uma ligação de tempo limitado à organização.

Coloca-se, então, a seguinte questão: qual será o efeito desta mudança numa organização de necessidades tão específicas como a Marinha?

Importa, nesta fase introdutória, reflectir sobre qual é o entendimento do conceito de trabalho contingente e como ele se ajusta à realidade da organização em estudo. O trabalho contingente deveria ser distinguido do trabalho *core*, pois este inclui várias formas de vinculação temporal permanente e difere dos trabalhos contingentes

assegurando um emprego estável a longo prazo e, na maioria das situações, um número fixo de horas de trabalho, tipificação que se adequa às diferenças entre o regime de prestação de serviço nos quadros permanentes e o de regime de voluntariado e de contrato.

As características que definem a preocupação do trabalho contingente são características de trabalho extrínsecas, de onde se destaca notoriamente a segurança de trabalho (Beard & Edwards, 1995). Em muitas circunstâncias, porém, o trabalho contingente difere do trabalho não-contingente no que respeita a outras características extrínsecas. Por exemplo, os trabalhadores contingentes normalmente não recebem pensões ou benefícios ligados à saúde e não têm grandes oportunidades para desenvolvimento dentro da organização para a qual trabalham. Em contraste, o trabalho contingente e não-contingente pode ter características de trabalho intrínsecas bastante semelhantes nomeadamente, entre outros, a variedade e o desafio das funções a desempenhar, isto porque os trabalhadores contingentes podem executar tarefas que são essencialmente iguais a tarefas executadas por trabalhadores *core* empregados na mesma organização (Beard & Edwards, 1995). Além disso, o trabalho contingente não é necessariamente reservado para trabalhos não qualificados ou de baixa competência, pois muitos trabalhadores contingentes desempenham funções qualificadas.

Embora os efeitos sentidos, individual e organizacionalmente, por causa da redução e reestruturação das organizações tivessem sido alvo de uma considerável atenção, esta foi substancialmente menor quando dirigida para os efeitos do trabalho contingente. Beard e Edwards (1995) escolheram cinco áreas-chave nas quais é provável que a experiência psicológica do trabalho contingente difira da associada com o trabalho central, analisando as relações destas cinco áreas com vários resultados pertinentes para o indivíduo, nomeadamente o compromisso e o envolvimento no trabalho. As cinco

áreas incluem a insegurança do trabalho, a previsibilidade, o controlo, a natureza do contrato psicológico e o processo de comparação social.

O contrato psicológico, objecto deste estudo, é semelhante a outros *constructos* desenvolvidos em estudos organizacionais que, estando associado a uma tradição da investigação organizacional nas relações de troca (Beards & Edwards, 1995), refere-se, como expresso no início desta introdução, “à percepção que um indivíduo tem das obrigações recíprocas que existem com o seu empregador”(idem, *ibidem*).

Os dois tipos de contrato psicológico mais estudados são o relacional e o transaccional (Castanheira & Caetano, 1998). Toda a literatura sobre o “novo” contrato psicológico acentua a mudança de um “velho” contrato psicológico mais fortemente relacional para um “novo” contrato mais transaccional (Strebel, 1993; Hiltrop, 1995; Herriot & Pemberton, 1995). No entanto, Rousseau (1995) chama a atenção para o facto de que os contratos psicológicos detidos pelos trabalhadores se situam, na realidade, num contínuo entre estes dois pólos, podendo assumir uma infinita variedade de formas.

O contrato transaccional é caracterizado através de trocas extrínsecas entre o indivíduo e a outra parte, um emprego de prazo definido, expectativas bastante claras e ausência de compromisso a longo prazo.

Por outro lado, os contratos relacionais são caracterizados não só pelas trocas económicas extrínsecas como também pelas trocas intrínsecas, não financeiras, sócio-emocionais (o empregado trabalha arduamente em troca de segurança de trabalho ou reconhecimento do empregador), apresentando o termo do contrato de emprego em aberto e dinâmico, existindo uma evolução nas expectativas e nas relações entre o empregador e o indivíduo (Beard & Edwards, 1995).

A teoria do contrato psicológico, pese embora a pouca evidência empírica, sugere que os contratos transaccionais serão o tipo de contrato menos desejável entre

empregador e empregado pois conduzem a uma relação de emprego debilitada (Rousseau & Parks, 1993; Beard & Edwards, 1995). As relações de emprego debilitadas são caracterizadas por mais baixos investimentos por parte do empregado, nomeadamente no compromisso, confiança, e identificação. Assim, é provável que a ausência de um contrato relacional com trabalhadores contingentes, que desejam um emprego mais estável, resulte em contribuições e investimentos reduzidos que podem ser associados a atitudes de trabalho negativas, tal como a baixa satisfação no trabalho, compromisso, envolvimento ou bem-estar.

Pretende-se, assim, através desta breve introdução caracterizar e identificar os problemas e necessidades inerentes ao contexto do estudo, estabelecendo um ponto de partida para desenvolver todo o trabalho subsequente.

Levantando o olhar para lá do horizonte do contrato formal sobre os limites bem definidos do contrato psicológico, a estrutura desta dissertação é a seguinte:

Uma apresentação teórica que sustenta o trabalho prático subsequente e que abordará nomeadamente:

O conceito de contrato psicológico. A sua evolução nestas últimas décadas até à definição apresentada por Rousseau (1995), as suas características e dimensões salientando o “Ser ou não Ser” do conceito, como se desenvolve, como se distingue de uma expectativa e como esta diferença marcou a evolução do *constructo* do contrato psicológico.

Em seguida releva-se a função e consequências do contrato psicológico. Com este subcapítulo pretende-se relevar a função do contrato psicológico, a sua característica dinâmica e, nesta perspectiva, questionar quais as suas consequências no *output* organizacional dos indivíduos. Por fim e atendendo ao desenvolvido nos anteriores subcapítulos, importa reflectir sobre a tipificação dos contratos e sobre o que os

distingue. Aborda-se os contratos psicológicos do tipo transaccional, de características centradas em incentivos económicos e extrínsecos, e do tipo relacional ligado não só a aspectos extrínsecos mas igualmente a aspectos intrínsecos e sócio-emocionais.

O capítulo do método descreve, de uma forma geral, como foi feita a pesquisa neste estudo. É explicado que o instrumento utilizado no estudo foi operacionalizado tendo por base um questionário já existente (Rousseau, 2000) bem como, os resultados de um pré-teste aplicado pelo autor.

Após esta fase foi conduzida uma análise das características psicométricas do instrumento de onde resultou um conjunto de factores que se constituem como novas variáveis e que vão ser trabalhados no próximo capítulo através de uma análise de variância multivariada (MANOVA), após a qual serão conduzidas diversas análises de regressão múltipla utilizando o método *stepwise* crescente, com o propósito de obter informação respeitante ao preditor que se assume de maior magnitude relativamente aos factores encontrados e que caracterizam os diferentes contratos psicológicos em estudo.

No que concerne ao capítulo da análise e discussão e numa primeira fase apresenta-se o tratamento estatístico efectuado aos dados nomeadamente a análise multivariada e a análise de regressões múltiplas, atentas as duas variáveis consideradas relevantes pelo autor para o estudo em causa. Após a condução dos diferentes tratamentos estatísticos apresenta-se a discussão dos resultados procurando sustentar os mesmos no quadro teórico abordado no Capítulo I.

Como conclusão deste trabalho confirma-se a hipótese nula constatando diferenças entre os dois grandes grupos em análise, os indivíduos com contrato formal em aberto no tempo e os indivíduos com um contrato formal a termo certo.

No que concerne aos outros dois objectivos, foi identificada a variável tipo de contrato formal como o preditor de maior magnitude. Relativamente aos factores que

caracterizam os contratos psicológicos na Marinha Portuguesa, no contexto em que foi realizado o estudo, os indivíduos com um vínculo formal em aberto valorizam o contrato relacional tradicional no sentido da estabilidade e ligação à organização enquanto, em contrapartida, os indivíduos com um vínculo formal a termo certo assume um contrato mais transaccional nomeadamente na proximidade com a organização e na perspectiva do desenvolvimento e empregabilidade externa.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Neste estudo será abordado um assunto que está relacionado com a implementação de novas condições contratuais de trabalho e os tipos de contratos psicológicos que daí advêm. O contrato formal aberto no tempo leva ao desenvolvimento de um contrato psicológico do tipo relacional; o contrato formal com tempo limitado leva ao desenvolvimento de um contrato psicológico do tipo transaccional.

CAPÍTULO I

1. O conceito de contrato psicológico

1.1 O conceito e sua evolução

A relação entre os empregados e as organizações foi frequentemente descrita como uma relação de troca. Assim, o emprego, enquanto troca de trabalho por compensação, é um facto social que está presente em todo o mundo. Esta troca rege-se, numa perspectiva institucional, por um contrato formal, estabelecido individualmente ou estatuído num acordo colectivo de trabalho, que expressa os deveres e direitos mútuos dos trabalhadores e da organização que se estabelecem nessa relação de troca. No entanto, a relação entre as partes envolvidas nesta troca é regulada, habitualmente, por regras que vão para além daquilo que está escrito no contrato formal (Castanheira & Caetano, 1998). Este facto faz com que o significado de troca para os trabalhadores ou para o empregador seja uma experiência subjectiva de cada participante nesta relação, afectada, entre outros, por factores como os valores pessoais, a educação, a história da relação, os quais se fundem para criar uma característica central no emprego: o contrato psicológico (Rousseau & Schalk, 2000).

O contrato psicológico é um conceito de troca que fornece uma sustentação explicativa para a compreensão da ligação indivíduo-organização (Shore & Tetrick 1994). Este conceito é semelhante ao de outros *constructos* desenvolvidos em estudos organizacionais, estando, como já foi referido, associado a uma tradição da investigação organizacional nas relações de troca (Beard & Edwards, 1995).

1.1.1. *Retrospectu*

Historicamente, o aparecimento do contrato psicológico no trabalho coincide com o desenvolvimento de uma relação de emprego voluntária. Quando uma pessoa escolhe trabalhar para outra em troca de uma compensação, a sua relação de emprego torna-se diferente das situações históricas tradicionais (como o dever feudal) e da coacção de trabalho (escravidão). Embora as duas partes possam interpretar o acordo estabelecido de forma diferente, é essencial algum grau de mutualidade para que o contrato psicológico possa atingir as metas de dependência mútua que cada interveniente pretende alcançar (Rousseau & Schalk, 2000).

Inicialmente, os investigadores utilizaram a entrevista ao empregado para criar descrições dos contratos psicológicos dentro das organizações (Argyris, 1960; Levinson, 1962; cit. por, Rousseau & Tijoriwala, 1998). Argyris (1960) foi quem primeiro utilizou o conceito e a terminologia do contrato de trabalho psicológico para descrever a relação entre os empregados e os capatazes numa fábrica; esta era, na sua opinião, dominada pelo seguinte fenómeno: *desde que os capatazes percebam os empregados este sistema tenderá a produzir de forma óptima debaixo de uma liderança passiva, simultaneamente, e desde que os empregados concordem, pode ser criada e evoluir uma relação entre os empregados e os capatazes que poderia ser chamada de contrato de trabalho psicológico.*

Possivelmente porque Argyris não definiu claramente o conceito de contrato psicológico, Levinson et al. (1962) descrevem o contrato psicológico como a soma de expectativas mútuas entre a organização e o empregado. Segundo os seus estudos, algumas expectativas são mais conscientes que outras, por exemplo, as expectativas que

respeitam ao salário, mas algumas serão sobretudo inconscientes e só são reveladas indirectamente, por exemplo, as perspectivas criadas de promoção a longo prazo.

Depois de um hiato de mais de duas décadas, estudos empíricos sobre o contrato psicológico reapareceram no âmbito da pesquisa organizacional. Segundo Schein (1982), a ideia de um contrato psicológico relevava um conjunto implícito de expectativas, actuando em todos os momentos entre os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização, acrescentando que cada indivíduo no desempenho de determinada função, isto é, cada empregado, também tem expectativas em relação a determinados aspectos tais como salário, horas de trabalho, benefícios e privilégios vinculados a um emprego, garantias de não ser despedido inesperadamente e assim por diante.

Robbins (1984) vem referir igualmente a existência de um acordo, não escrito, entre os empregados e o seu empregador; este acordo, o contrato psicológico, parte, segundo este autor, de expectativas mútuas - o que a gestão espera dos trabalhadores e vice-versa. Com efeito, este contrato define as expectativas de comportamento que acompanham todo o desempenho, sendo esperado que a gestão trate justamente os seus empregados, que lhe facilite as condições de trabalho aceitáveis para um bom desempenho, que comunique claramente o que é um dia justo de trabalho e que dê a indicação de como o empregado está a desempenhar as suas obrigações. Em contraponto é esperado que os empregados correspondam, demonstrando uma "boa atitude" e lealdade para com a organização.

Embora a investigação desenvolvida nesta área tenha assumido os contratos psicológicos como suposições inconscientes relativas à relação de emprego (por exemplo: a organização como a família da pessoa ou empregados como crianças) (Argyris, 1960; Levinson, 1962), o trabalho desenvolvido recentemente centrou-se com

mais atenção nas convicções do indivíduo relativas à natureza de um acordo que é resultado de promessas trocadas entre ele e um empregador.

Rousseau (1990) introduziu, uma definição mais precisa do contrato psicológico; ela concebe o contrato psicológico como as convicções do indivíduo sobre as obrigações mútuas, no contexto da relação entre empregador e empregado. Usando esta definição, Rousseau desloca a perspectiva da troca, de uma relação bilateral entre as duas partes envolvidas, a níveis diferentes (individual e organizacional), para um nível unilateral, singular do indivíduo. Na definição de Rousseau, o contrato psicológico assume uma percepção subjectiva individual das obrigações do empregado para com a organização e das obrigações do empregador com o empregado (Schalk & Freese, 1993).

Rousseau (1995) refere que o conceito de contrato psicológico diz respeito “às expectativas individuais, moldadas pela organização, em relação aos termos dum acordo de trocas entre indivíduos e as suas organizações”, sublinhando o carácter promissor destas expectativas, afastando-se, desta forma, do conceito avançado por Schein e Robbins.

As obrigações percebidas pelos trabalhadores ou pelas organizações têm por base promessas explícitas ou implícitas da outra parte. Uma promessa explícita é um compromisso mútuo para actuar em função de um benefício imediato ou futuro. Na promessa implícita é o meio ambiente ou a norma organizacional que norteia o comportamento por exemplo: se um trabalhador percebe como norma um determinado nível de absentismo, poderá sentir-se legitimado para adoptar esse mesmo nível (Nicholson & Johns, 1985; cit. por, Castanheira & Caetano, 1998).

1.1.2. O conceito

O contrato psicológico é definido como a convicção que o empregado tem das obrigações mútuas que existem com o seu empregador (uma organização ou outra pessoa); como tal, o indivíduo tem convicções relativas às obrigações da organização para com ele, bem como das suas próprias obrigações para com a organização (Shore & Tetrick 1994). Esta convicção é sustentada na percepção de que uma promessa foi feita (por exemplo; de emprego ou oportunidades de carreira) e algo foi oferecido em troca (por exemplo; aceitar uma determinada posição), ligando desta forma as partes a um quadro de obrigações recíprocas.

Os contratos psicológicos são assim vistos como modelos mentais ou esquemas da relação de emprego (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Assume-se, pois, que o contrato psicológico é um tipo de contrato promissório, o qual consiste em três componentes: promessa, pagamento e aceitação (Rousseau & Parks, 1993). A promessa consiste num compromisso relativo a uma acção futura. Sendo um fenómeno ao nível individual, o contrato psicológico está sustentado em promessas percebidas pelo indivíduo e feitas pela organização. Estas promessas podem ser comunicadas directamente pelos agentes organizacionais, ou podem ser baseadas em acções organizacionais. Por exemplo, o tratamento, passado ou presente, que é dado ao indivíduo (treino, sistema de recompensas) pode criar-lhe percepções de obrigação pela organização de continuar com tal tratamento (Shore & Tetrick, 1994).

Quanto ao pagamento, este acontece quando algo é oferecido em troca da promessa que a pessoa valoriza. Quando uma organização recompensa os indivíduos de uma forma consistente com as promessas percebidas como subjacentes ao contrato psicológico, isto

constitui-se como o cumprimento das obrigações das organizações (Shore & Tetrick, 1994).

A terceira componente dos contratos promissórios é a aceitação, a qual reflecte o acordo voluntário para se assumir as condições do contrato (Rousseau & Parks, 1993; Shore & Tetrick, 1994). A aceitação implica que ambas as partes (indivíduos e organização) são responsáveis para com as condições que envolvem o contrato psicológico.

As definições apresentadas por vários autores sobre o conceito de contrato psicológico adoptam características comuns. Contudo, denotam-se ainda algumas inconsistências, designadamente no facto de a mutualidade entre as partes em que assenta este conceito, indivíduo/organização, não estar espelhada em todas as definições. Por exemplo, Morrison e Robinson (1997) referem que, embora o supervisor directo de cada trabalhador possa ter a sua própria percepção do contrato psicológico, esta não é “outorgante” no contrato estabelecido pelo seu subordinado, ou seja, o único detentor de um contrato psicológico é o trabalhador.

Rousseau (1995) apresenta uma leitura um tanto diferente das anteriores, atribuindo um papel central aos gestores na criação e violação do contrato psicológico dos seus trabalhadores. Não obstante, e em sintonia com a impossibilidade de se atribuir à organização, enquanto tal, a posse de um contrato psicológico, Rousseau defende a perspectiva da multiplicidade dos agentes organizacionais passíveis de consumarem um contrato, nomeadamente, chefias directas, gestores de topo, práticas de gestão de recursos humanos, manuais internos entre outros, o que exige um alinhamento das mensagens enviadas ao trabalhador por parte da organização.

Assim, tendo presente o que foi sendo referido, é relativamente unânime considerar que o contrato psicológico se caracteriza por um certo grau de idiosincrasia ou, por

outras palavras, o contrato psicológico existe segundo uma interpretação individual (Rousseau, 1995), podendo, por isso, existir tantos contratos psicológicos quantos os indivíduos da organização (Herriot & Pemberton, 1996). Uma provável argumentação passa pela característica marcadamente individual do contrato psicológico. Em segundo lugar, pode ser que, por não ser o contrato psicológico um fenómeno estático, este leve a que o significado e impacto do contrato psicológico possa mudar com o passar do tempo e com as situações. Não obstante, tendo por base investigação recente, fica claro que o contrato psicológico é um fenómeno organizacional importante que provê uma sustentação necessária para entender o vínculo que se estabelece entre os empregados e a sua organização.

Enquanto o indivíduo acredita na existência de um contrato psicológico particular, ou num acordo de troca recíproco, isto não significa necessariamente que o supervisor ou outros membros organizacionais concordem ou tenham a mesma compreensão do contrato (Rousseau, 1989; cit. por, Shore & Tetrick, 1994).

Acresce que os trabalhadores e empregador que acreditam que existe um arranjo voluntário entre eles podem disso recolher consideráveis benefícios. Esta convicção aumenta o compromisso, tornando mais provável que o desempenho e as acções sejam executados de acordo com o arranjo estabelecido (Rousseau & Schalk, 2000).

1.2. Desenvolvimento do contrato psicológico.

Conforme Levinson (1962) o contrato psicológico é um fenómeno inerentemente subjectivo, em parte porque depende da cognição individual e dos seus limites de percepção, mas igualmente porque existem fontes múltiplas de informação, as quais podem influenciar o desenvolvimento e modificação desse contrato (ver Figura 1).

Dunahee e Wangler (1974; cit. por, Shore & Tetrick, 1994) sugerem que os contratos psicológicos emergem inicialmente na altura da pré-negociação do emprego, considerando que os empregados podem deduzir os acordos contratuais sem comunicação explícita dos agentes organizacionais, por exemplo, observando a linguagem ou baseando-se nas percepções das características da organização. Como tal, o contrato psicológico desenvolve-se no âmbito dinâmico no qual o indivíduo interage frequentemente com os múltiplos agentes organizacionais que podem enviar uma inúmera variedade de mensagens, verbais ou não verbais, aproximando a relação de emprego a um quadro de expectativas sobre a relação potencial.

Porém, enquanto estas expectativas influenciam o desenvolvimento do contrato psicológico, a natureza dinâmica da interação entre as partes envolvidas, os objectivos da organização, as condições da envolvente e também a orientação dos objectivos do indivíduo que está a desenvolver o contrato psicológico, como já referimos, personaliza o resultado desta troca.

Ashford e Cummings (1983) argumentam que os indivíduos procuram activamente informação sobre uma ampla variedade de assuntos, relacionada com os objectivos que estes esperam alcançar numa organização em particular, como, por exemplo, competências de trabalho, progressão na carreira e estabelecimento de amizades. O desenvolvimento do contrato psicológico pode ser pensado como um processo orientado por objectivos, no qual o indivíduo tentará estabelecer um acordo com a organização que o confrontará com uma variedade de objectivos de emprego.

Assim, várias fontes organizacionais podem representar diferentes papéis no processo de desenvolvimento do contrato.

A teoria do contrato psicológico sugere então que dois tipos de factores podem influenciar o desenvolvimento desse contrato (Rousseau, 1995): interpretações de

factores individuais internos, por disposições e construções de situação de emprego, e factores externos como as mensagens e sugestões sociais que o indivíduo recebe de outros. No que respeita aos factores internos, um elemento-chave que afecta o desenvolvimento do contrato são os motivos do indivíduo para entrar numa determinada relação de emprego. Os motivos de entrada representam as expectativas do indivíduo recém-chegado a uma organização sobre o que espera alcançar através do contrato de emprego (Rousseau, 1995).

Mais concretamente, pelo menos três razões são apontadas para se estabelecer um contrato de emprego. Dado que as relações de emprego envolvem incentivos financeiros, uma razão primária para um indivíduo se juntar a uma organização é de ordem económica. Poderemos assim dizer que um indivíduo pode escolher uma oportunidade de emprego em alternativa a outra porque proporciona maiores recompensas financeiras, um motivo económico. Claro que muitos indivíduos não sustentam as suas decisões de emprego exclusivamente em motivos económicos. Para algumas pessoas, o trabalho provê um grupo social primário que as conduz a procurar uma sensação de comunidade ou afiliação nas suas relações de emprego, um motivo sócio-emocional.

Os motivos de entrada são um exemplo de um factor interno que influencia o desenvolvimento do contrato. Outro factor interno é a procura de informação. Uma pesquisa recente (Ashford & Black, 1996; cit. por, O'Leary-Kelly & Schenk, 2000) espelha a importância que a procura de informação por parte do indivíduo tem na socialização dos recém chegados às suas organizações. Atenta esta perspectiva, os indivíduos são considerados processadores pró-activos de informação, sendo normal esperar que diferentes indivíduos procurem tipos diferentes de informação, dependendo das suas diferenças, nomeadamente em motivos, valores e preconceitos. De forma semelhante, a teoria do contrato psicológico sugere que antes do início de uma relação,

os indivíduos irão procurar a informação que irá contribuir de uma forma activa para o tipo de contrato psicológico que irão desenvolver com a sua organização (O’Leary-Kelly & Schenk, 2000). Antes de falar com os agentes organizacionais, o indivíduo pode ter já recolhido informações sobre uma organização através de uma variedade de fontes (os *media* em geral, amigos e família) pertinentes para o contrato psicológico (Shore & Tetrick, 1994). Por exemplo, o conhecimento de um recente programa de incentivo à aposentação antecipada oferecido por uma determinada organização, pode contribuir para aspectos do contrato que têm que ver com a segurança de trabalho de longa duração.

Uma segunda categoria de factores que poderiam influenciar o desenvolvimento do contrato psicológico são de ordem externa ao indivíduo. Um factor externo é a informação social que o indivíduo recebe sobre a situação do trabalho. A informação social pode influenciar o contrato psicológico de um indivíduo porque lhe permite aceder a informação pertinente para o desenvolvimento do contrato.

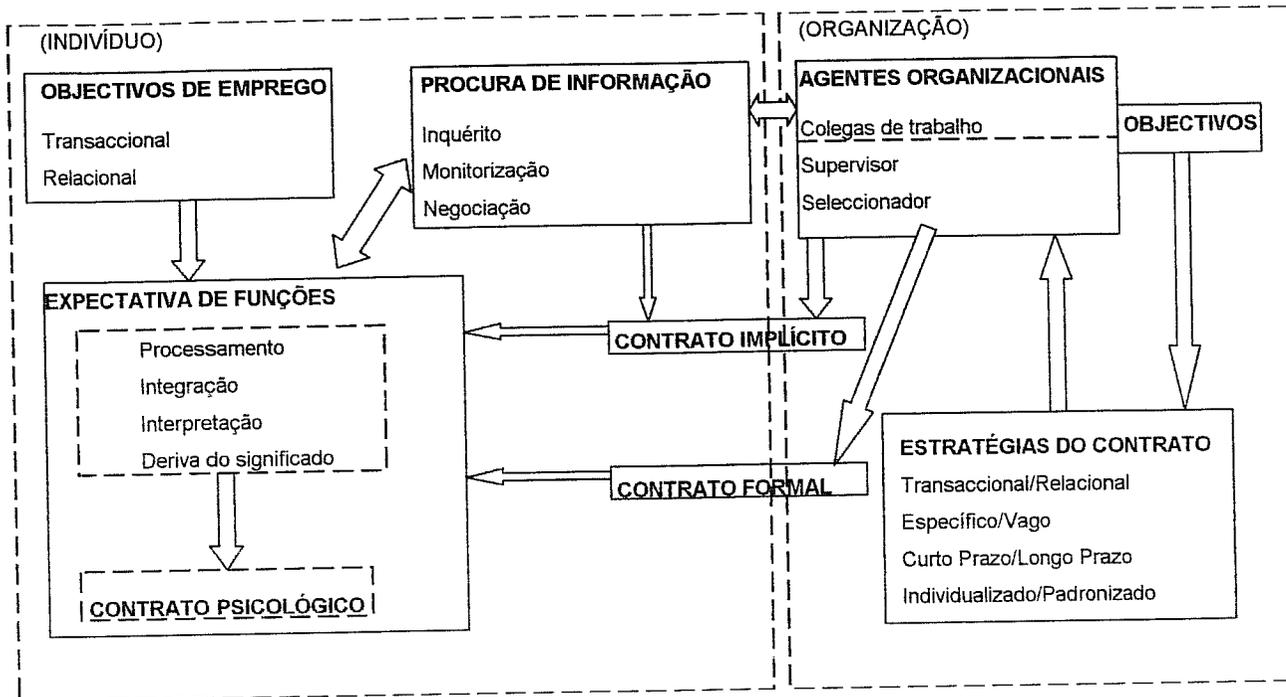
Matos e Bacalhau (2001) apresentam um estudo onde a opinião pública portuguesa é largamente favorável ao voluntariado, referindo os inquiridos que as Forças Armadas dão segurança de emprego e mais regalias que a função pública (alimentação, alojamento e fardamento gratuito; assistência médica e medicamentosa igual à dos membros dos quadros permanentes) sendo apreciados os factores morais, os aspectos sociais de forte conotação simbólica: “a carreira militar dá prestígio, não implica a diminuição de direitos em relação a outros cidadãos e, sobretudo, é serviço da Pátria”.

Presumivelmente, na fase anterior à entrada para a organização, um indivíduo desenvolverá o seu contrato psicológico baseado nos agentes organizacionais com que normalmente interage, o recrutador ou outro representante do departamento de recursos humanos, o supervisor imediato. Contudo, investigação recente sugere que o recrutador

não é considerado uma fonte de informação muito credível, enquanto que os indivíduos recém-chegados à organização confiam frequentemente no seu supervisor directo, por em variadas situações dependerem dele para levar a cabo muitas das condições do contrato a uma organização (O'Leary-Kelly & Schenk, 2000). Face a isto, é provável que o empregado veja o seu supervisor como o agente principal para estabelecer e manter o contrato psicológico.

Muitos trabalhos tornam evidente que os próprios parceiros de trabalho representam um veículo de informação importante no processo de socialização, podendo ser fontes úteis de informação sobre o contrato psicológico. Primeiro, podem partilhar as percepções de "justiça" do supervisor e de "confiabilidade" da organização, de forma a que o novo elemento que integra a organização pode rever o seu contrato. Segundo, os parceiros de trabalho podem ser uma fonte de informação, permitindo apurar se o contrato do novo elemento é equitativo relativamente ao dos outros. Isto pode acontecer por comunicação directa sobre salário ou outros aspectos do contrato, ou por observação das interações que se estabelecem entre os parceiros de trabalho ou entre os parceiros e o supervisor.

Figura 1 - Esquema de desenvolvimento do contrato psicológico (Shore & Tetrick, 1994)



1.2.1. Individualizados *versus* colectivos

Um assunto que ainda não foi abordado é em que grau os contratos formais estabelecidos pela organização são individualizados ou, em algumas situações, colectivos.

Conforme Shore e Tetrick (1994), existem factores que podem encorajar a existência, entre indivíduos dentro de organizações, de características semelhantes no contrato psicológico por exemplo, algumas organizações podem empregar estratégias bastante uniformes ao negociar os contratos com os empregados; isto representa uma estratégia igualitária que deveria contribuir para a coesão do grupo (Kabanoff, 1991).

Outras organizações podem individualizar os contratos por esta forma representar um potencial contributo para os objectivos da organização. Isto é, os melhores empregados podem negociar contratos que lhes proporcionarão mais recompensas e

maiores oportunidades. Isto representa uma estratégia de equidade, na qual são distribuídas recompensas e oportunidades de acordo com contribuições de cada empregado.

1.3. Os limites do contrato psicológico

A literatura mais popular de gestão usa frequentemente o conceito de contrato psicológico para se referir a um quadro alargado de expectativas do empregado relativamente à relação com o seu empregador (Rousseau, 1998).

O uso indiscriminado do conceito de contrato psicológico e as condições relacionadas com este, sugere a definição de limites que definam o “ser ou não ser um contrato psicológico” mantendo estes limites bem claros. Investigadores contemporâneos aplicam dois limites para o conceito de contrato psicológico; primeiro, por definição, um contrato psicológico existe ao nível individual, na forma das convicções de uma pessoa e é relativo às condições da sua relação de troca com outro. Este conceito é distinto de um contrato implícito que se refere à interpretação de uma terceira parte de um acordo de troca que envolve outros (Rousseau e Aquino, 1993; cit. por, Rousseau, 1998) e de contratos normativos, nos quais os sócios de uma unidade social, tal como um departamento ou uma equipa compartilham, como descreveu Nicholson e Johns (1985), um quadro comum de contratos psicológicos com a outra parte, como o supervisor ou a empresa. Torna-se assim necessário especificar, em primeiro lugar, o adjectivo qualificativo antes do termo contrato para assegurar a mutualidade de compreensão. O segundo limite da teoria do contrato psicológico é aquele em que as expectativas individuais envolvem um conjunto de obrigações recíprocas - e não expectativas isoladas - no qual ambos, o indivíduo e a outra parte, acreditam estarem comprometidos.

As obrigações que surgem da troca de promessas constituem o edifício que sustenta o contrato psicológico. Embora as obrigações sejam uma forma de expectativa, nem todas as expectativas derivam de uma necessidade de a pessoa ser promissória ou requerer uma convicção de mutualidade ou reciprocidade. Por definição, um contrato psicológico deve ser baseado na convicção de que uma troca recíproca existe e é mutuamente compreendida.

Assim, ao operacionalizar o contrato psicológico, este pode reportar-se a convicções que o indivíduo considere como suas, bem como nas convicções do que considera serem as obrigações recíprocas devidas pela outra parte envolvida. Torna-se fácil depreender que o indivíduo é a fonte directa de informação relativa ao contrato porque é a percepção de mutualidade, não a mutualidade de facto, que constitui um contrato psicológico.

Um ponto que importa ter presente é a distinção o conceito de contrato psicológico e o conceito, mais amplo, de expectativa. Embora as expectativas de que uma pessoa ou organização agirá de um modo particular no vínculo de um contrato sejam psicológicas, nem todas as expectativas são contratuais. Um aspecto importante de um contrato psicológico é que as convicções que incluem o resultado de um contrato de promessas. Expectativa é um conceito mais amplo que contrato psicológico, pois abrange não só convicções fundadas em promessas, mas igualmente outras expectativas que surgem de um relacionamento causal (i.e., expectativas de que X causa Y, como convicções que um desempenho pobre causa a desactivação de um departamento ou que a dureza de um trabalho conduz a recompensas elevadas) ou convicções descritivas (i.e., Juízos sobre factos como por exemplo: “a minha organização é caracterizada por níveis altos de liderança, recompensa, apoio, entre outros”) como se verificou na investigação levada a cabo em ambiente organizacional (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Robinson (1996) conclui nos seus trabalhos que o cumprimento das obrigações estabelecidas pelo contrato psicológico contribuíam de forma sustentada para a predição de confiança, compromisso, e satisfação quando comparou com expectativas mais abrangentes e de carácter não promissório ou contratual. As convicções formadas no contexto de um vínculo de um contrato psicológico consubstanciam-se como um subconjunto particular de expectativas baseado em que uma das partes envolvidas numa relação assume uma promessa à outra parte. A distinção entre contrato psicológico e expectativa é assim de grande significado prático, porque violações das obrigações do contrato com bases psicológicas podem gerar reacções mais intensas e emocionalmente salientes, o que pode até levar a desistir das outras formas de expectativas (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

2. Função e consequências do contrato psicológico

2.1. A função do contrato psicológico

Dada a evidência que apoia a existência do contrato psicológico, importa entender qual a função do contrato psicológico. No entendimento de Shore e Tetrick (1994), até mesmo quando um contrato formalizado está presente, os indivíduos desenvolvem, por várias razões, um contrato psicológico.

Sutton (1990) sugere no seu trabalho que os empregados experimentam, a todos os níveis da organização, ansiedade e tensão; a um nível mais baixo porque temem perder os seus trabalhos, enquanto que a níveis mais elevados porque tomam decisões sobre demissões, transferências e desqualificações. O contrato psicológico proporciona aos empregados uma sensação de previsibilidade e controlo, representado uns dos meios de explicar as reacções dos indivíduos a este tipo de eventos organizacionais.

Desta forma, pese embora o facto de muitos dos contratos de emprego serem de uma abrangência considerável, não é possível abordar todos os aspectos relacionados com esse mesmo trabalho sendo comumente aceite que os contratos formais não podem eliminar toda a ambiguidade. Assim, o contrato psicológico vem reduzir a incerteza individual, estabelecendo um acordo com as condições de emprego. Por outras palavras, os indivíduos adquirem uma maior sensação de segurança acreditando que têm um acordo compreendido com a organização (Shore & Tetrick, 1994).

2.2. A característica dinâmica

Segundo Schein (1982), quando as necessidades e as forças externas mudam, também as expectativas mudam, o que torna o contrato psicológico um contrato dinâmico, constantemente renegociado.

O contrato psicológico muda com o tempo, à medida que as necessidades das organizações mudam e as dos funcionários também. Para Rousseau (1995), o tempo é o factor mais importante para a mudança do contrato psicológico. O contexto onde o contrato se desenvolve altera-se, bem como a percepção dos seus termos. A aquisição de competências específicas à organização após um processo de socialização bem sucedido e a maior preocupação com a proximidade do termo da vida laboral activa, são alguns dos factores que dão novo significado a expressões como satisfação no trabalho (Castanheira & Caetano, 1998).

A nível interno, o contrato vai-se alterando, isto é, há um deslizar dos termos do contrato, que faz com que ele mude sem que o seu detentor tome plena consciência de cada vez que há uma alteração.

Outro factor que leva ao deslizar do contrato é a maturação não só individual como do próprio contrato. O trabalhador vai alargando a sua área de actuação – “zona de aceitação” – e a relação de trabalho estreita-se, tornando-o mais valioso para a empresa porque entende e age dentro da cultura desta, mas também a empresa é mais valiosa para ele porque o esforço despendido para um bom desempenho é menor por já dominar o trabalho e ainda porque as perdas associadas ao abandono da empresa são maiores por perder os benefícios que foi ganhando.

Para explicar os processos dinâmicos das alterações no contrato psicológico, particularmente as características de mudanças súbitas, Roe e Schalk (1996) propuseram

um modelo (ver Figura 2) que assume que o empregado observa o comportamento real da organização e compara-o com o comportamento esperado com base no contrato psicológico. O modelo baseia-se numa distinção entre aspectos considerados como valores essenciais pelo empregado e aspectos considerados como importantes dentro da estrutura de um contrato psicológico existente.

Roe e Schalk (1996) descrevem três padrões típicos de variações em comportamento organizacional e individual. As variações no comportamento observado da organização e/ou do indivíduo que se mantenham dentro dos limites aceitáveis não têm consequências para o contrato psicológico e, conseqüentemente, para o empenhamento e comportamento subsequente. Os desvios positivos do comportamento da organização serão provavelmente seguidos por desvios positivos por parte do indivíduo, enquanto que os desvios negativos terão o efeito contrário. A este padrão chama-se *equilíbrio*.

Se o comportamento observado da organização e/ou do indivíduo atingir ou exceder os níveis de aceitação, são de esperar alterações nas consequências. Neste caso, esperar-se-ia que a pessoa reconsidere o contrato e que mostre um declínio no empenhamento e comportamentos subsequentes. Mais, é de esperar uma clarificação da renegociação do contrato. A este padrão chama-se *revisão*, dado que pode levar a um contrato revisto. Quando o desvio está acima dos limites de tolerância, é provável que o contrato se dissolva. Conseqüentemente, pode esperar-se que o empenhamento baixe fortemente e as respostas comportamentais sejam extremas. Roe e Schalk (1996, cit. por, Schalk e Freese, 1997) chamam a esta condição *abandono*.

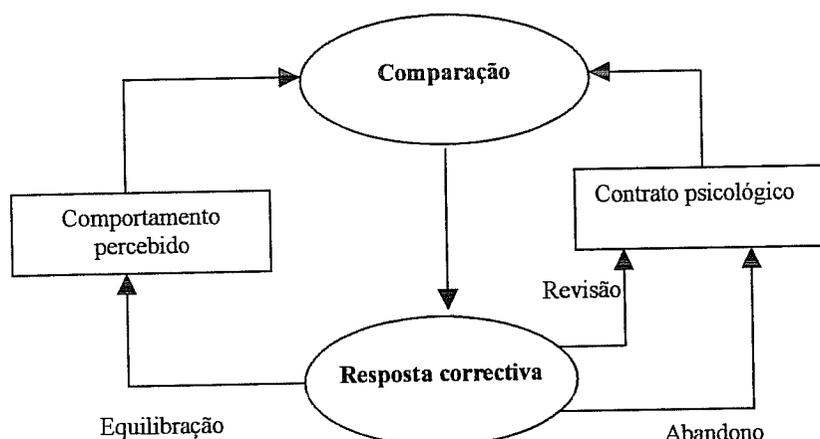
Desde que os novos contratos não ultrapassem os limites do que os indivíduos consideram como aceitável, o contrato psicológico mantém-se equilibrado, sem quaisquer efeitos de detrimento no empenhamento. Novas exigências feitas pelo

empregador estão, então, sintonizados com as expectativas dos empregados quanto às obrigações mútuas. Quando um novo acordo ultrapassa os limites da aceitação, que também pode resultar de um desvio cognitivo gradual ou de um desvio de contrato, é atingida uma fase crítica. O seu desfecho pode ser uma revisão do contrato psicológico ou o abandono do contrato.

Se, quer o empregador, quer o empregado concordarem que a revisão seria o desfecho preferível (alterando o contrato e mantendo as pessoas), a organização e o empregado têm que negociar a aparência do novo acordo e do contrato psicológico. Quando os empregados sentem que lhes são impostas novas exigências pelo empregador, mas das quais obtêm igualmente alguma coisa em troca que satisfaz as suas necessidades, poderá acontecer uma revisão.

De forma idêntica, nas situações em que a organização consegue justificar a mudança do acordo aos empregados, poderá resultar uma revisão. Por exemplo, os empregados de uma organização poderão aceitar um salário mais baixo se houver possibilidade de esta medida representar uma solução para os problemas financeiros da organização, o que aumentaria as probabilidades de manterem o seu posto de trabalho.

Figura 2 - Modelo de mudança do contrato psicológico (Shalk & Freese, 1997)



2.3. Consequências organizacionais do contrato psicológico

Os indivíduos oferecem geralmente comportamentos particulares à organização. O actual espectro de comportamentos depende dos incentivos que a organização oferece (Simon, 1976) e da forma como o papel no trabalho é definido e percebido (Parks & Kidder, 1994). Não obstante a diversidade, estes comportamentos têm uma característica comum: os trabalhadores ou mantêm o desempenho (obedecendo às exigências da função ou do contrato psicológico) ou o aumentam (vai para além de exigências). Os comportamentos que vão além das exigências delineadas são "a favor", na medida que eles ou mantêm ou aumentam aquelas expectativas de desempenho do comportamento.

Assim, estes comportamentos, que contribuem para a organização quando executados no seu conjunto, são-lhes benéficos. Cada característica do comportamento de cidadania organizacional que o indivíduo desenvolve pode ser analisado como mantendo-se (complacência) ou aumentando (altruísmo) o seu papel organizacional e, assim, transformam-se em comportamentos "a favor" (Parks & Kidder, 1994).

Sugere-se que os comportamentos que contribuem para a organização, nomeadamente o comportamento de cidadania organizacional, funcionem como uma imagem de espelho, as quais, aparentemente, retratam a retenção ou degradação do compromisso do indivíduo com a organização (Parks & Kidder, 1994).

Recentemente Wiesenfeld e Brockner (1993; cit. por, Parks & Kidder, 1994) acharam que a justiça processual era muito importante nos indivíduos que estabeleciam contratos do tipo relacional, enquanto a justiça distributiva era mais importante para aqueles que estabeleciam contratos do tipo transaccional.

A justiça distributiva centra-se em resultados e pode ser exemplificada pelo axioma: "*um dia de trabalho justo para um dia de pagamento justo.*"

Por outro lado, a justiça processual relaciona-se com o processo, e por conseguinte será importante para ambas as partes de um contrato relacional. O processo, em si mesmo, implica um compromisso mais longo com uma progressão com o passar do tempo, características estas necessárias na formação de justiça no contrato de relacional (Parks & Kidder, 1994).

Manter o empenhamento é uma questão fulcral em situações de criação de novos contratos de trabalho. Devido ao facto de o empenhamento estar ligado ao comportamento dos empregados no seu trabalho (serviço, civismo, aprendizagem, assiduidade), os empregadores provavelmente preferirão manter o empenhamento dos seus empregados quando alteram o contrato. Mas, ao mesmo tempo, os empregadores podem alterar a natureza do empenhamento esperado.

Embora os contratos sejam, por definição, acordos aceites voluntariamente entre as partes para fazer determinada coisa, os termos do contrato podem estar mais ou menos em convergência com as necessidades e expectativas de um empregado. Se o contrato é aceite por um empregado, isto implica que o mesmo está disposto a cumprir estes

termos. No entanto, o contrato será encarado pelo empregado como lhe sendo mais favorável ou mais desfavorável, isto é, o empregado avalia o efectivo “estado das coisas” em relação às obrigações mútuas entre empregador e empregado, por comparação com as suas necessidades e expectativas. Termos mais favoráveis para o empregado levarão provavelmente a uma percepção mais favorável da organização e a um maior empenhamento na relação.

Assim, a percepção dos factores favorável/desfavorável influencia o empenhamento organizacional e, consequentemente, a prontidão em aceitar papéis e tarefas de trabalho, a vontade de aceitar comportamentos extra-papel, de cidadania organizacional e a vontade de evitar comportamentos negativos, tais como chegar tarde e não ter um bom desempenho. Investigação empírica mostra que um contrato psicológico mais favorável está relacionado com graus mais elevados de empenhamento organizacional. No entanto, na opinião de Schalk e Freese (1997) não existe uma relação contínua (linear) entre o contrato psicológico e o empenhamento. O empenhamento de um empregado pode manter-se relativamente estável ao longo do tempo, apesar de evidentes variações na relação de troca entre a organização e o indivíduo, mas pode posteriormente revelar uma quebra brusca em circunstâncias consideradas críticas pelo empregado.

3. Contratos organizacionais

3.1. Tipos de contrato

Rousseau (1995) insere o contrato psicológico numa grelha de contratos que variam em função do nível (individual e de grupo) e da perspectiva (interna e externa).

Combinando estas duas dimensões, é possível identificar quatro tipos de contrato (ver Quadro 1): social, normativo, implícito e psicológico.

- (I) O contrato social (nível grupo/perspectiva externa) diz respeito às normas culturais duma sociedade e tem uma importância decisiva na percepção do contrato psicológico, já que influencia a interpretação das promessas. Mills (1996, p.453) refere que “os princípios comuns dos novos contratos sociais são tais que já não existe segurança nem lealdade (...), mas, em vez disso, há o pagamento em função do desempenho, uma educação que torna o trabalho atractivo para outras empresas e carreiras baseadas na mudança de empregador para empregador”.
- (II) O contrato normativo (nível grupo/perspectiva interna) diz respeito ao contrato psicológico partilhado, que emerge em determinados grupos de trabalhadores duma mesma organização ou de diferentes organizações. Ocorre quando várias pessoas estão de acordo em relação a algumas facetas do seu contrato psicológico individual, fazendo sobressair as características situacionais em detrimento das individuais. Há uma relação estreita entre o contrato normativo e a cultura da organização ou do grupo, podendo existir tantos contratos normativos como sub-culturas organizacionais.

(III) O contrato implícito (nível indivíduo/perspectiva externa) diz respeito às interpretações que terceiras partes fazem da relação contratual.

(IV) O contrato psicológico insere-se no quadrante nível individual/perspectiva interna.

A sua criação, manutenção e mudança é afectada pelos contratos social, normativo e implícito. A sua quebra é influenciada pelo contrato implícito das terceiras partes envolvidas na relação de trabalho.

Quadro 1 - Tipos de contrato (Rousseau, 1995)

	Individual	Nível	Grupal
no ativa	Psicológico Convicções que os indivíduos têm relativamente a promessas que fizeram, aceitaram, e confiaram entre eles e outra parte (ex. o empregado, cliente, gerente, organização).		Normativo O contrato psicológico compartilhado que emerge quando os indivíduos de um grupo social (ex. grupo de igreja), organização (ex. U.S. Army, Xerox, United Way), ou unidade de trabalho (ex. uma equipa de uma unidade de Cuidados Intensivos de um hospital) partilham convicções comuns.
no	Implícito Interpretações feitas por terceiros (ex. testemunhas, juristas, os potenciais empregados) face a condições contratuais.		Social Convicções mais amplas em obrigações associadas com a cultura de uma sociedade (ex. a confiança associada aos apertos de mão).

Outros dois tipos de contrato são referidos por Rousseau (1995, 2000): o contrato *equilibrado* e o *transitivo*. Este último, não sendo uma forma de contrato psicológico em si mesmo, mas antes um estado cognitivo declarado, que reflecte as consequências da mudança organizacional e transições que estão em conflito com o acordo previamente estabelecido. O contrato psicológico “transitivo” é típico de situações em que a organização está em fortes mutações internas na sequência de fusões ou grandes alterações no mercado e caracteriza-se por uma elevada ambiguidade e incerteza, instabilidade interna e despedimentos muito frequentes.

O contrato psicológico equilibrado 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 dos resultados da organização. São contratos dinâmicos e em aberto, condicionados pelo sucesso da organização e na oportunidades que o trabalho gera para desenvolver vantagens de carreira. Indivíduo e organização, ambos contribuem fortemente para o desenvolvimento e aprendizagem recíprocos (Rousseau, 2000).

Este estudo, embora tendo presentes os contratos anteriormente caracterizados, será centrado, como já se foi referindo ao longo do texto, nos dois tipos de contrato psicológico mais estudados, o relacional e o transaccional.

3.2. Contratos organizacionais: o transaccional e o relacional.

Toda a literatura sobre o “novo” contrato psicológico acentua a mudança de um “velho” contrato mais fortemente relacional para um “novo” contrato psicológico mais transaccional (Herriot & Pemberton, 1995). No entanto, Rousseau (1995) chama a atenção para o facto de que os contratos psicológicos detidos pelos indivíduos se situam, na realidade, num contínuo entre estes dois pólos, podendo assumir uma infinita variedade de formas. A duração do contrato e as obrigações mútuas são os aspectos contratuais em torno dos quais se distinguem os dois tipos de contrato.

Integrando esta perspectiva com a noção de poder, Parks delineou uma tipologia de contrato organizacional ao longo de duas dimensões. A primeira dimensão, desenhada a partir do trabalho de Macneil (1985, cit. por Parks & Kidder, 1994) e de Rousseau e Parks (1993), é o contínuo transaccional e relacional.

Blau (1964; cit. por, Shore & Tetrick, 1994) descreve a teoria das trocas sociais da seguinte forma: “Um indivíduo que fornece serviços recompensadores a outro, cria-lhe uma situação de obrigação. Para saldar esta obrigação, o segundo tem que fornecer, em troca, benefícios ao primeiro”.

Emerson sugeriu (1981, cit. por; Shore & Tetrick, 1994) que enquanto a teoria de troca social se foca em trocas recíprocas e contingentes entre indivíduos, a teoria económica é baseada na suposição que transações entre duas partes são eventos independentes (não é de longo termo e continuada). Como resultado, "obrigações, confiança, ligação interpessoal, ou compromisso para relações de troca específicas" não está incorporado nos quadros das trocas económicas (contrato psicológico do tipo transaccional).

Estas duas categorias distinguem-se tendo por base várias dimensões, nomeadamente o foco, o arranjo em tempo, a inclusão e a estabilidade (Rousseau, 1995).

O foco representa até que ponto os incentivos para a relação de emprego são principalmente económicos em oposição a económico e socio-emocional.

O arranjo em tempo descreve se a relação é percebida como sendo fechada ou seja, como um arranjo limitado no tempo ou, pelo contrário, é entendida como uma relação em aberto e indefinida no tempo.

A inclusão ilustra o grau de envolvimento que o indivíduo espera no trabalho, podendo ser limitado ou, em oposição, pressupor um extenso envolvimento pessoal.

A estabilidade representa o grau em que a relação é percebida como estática e inalterável ou, pelo contrário, dinâmica e sujeita a uma mudança futura.

Quadro 2 - Características do contrato psicológico relacional e transaccional - (Castanheira & Caetano, 1998)

Contrato relacional	Contrato transaccional
duração do contrato em aberto.	duração do contrato preestabelecida.
Trabalhador deve: <ul style="list-style-type: none"> - Lealdade; - Empenho que pode ir para além do exercício estrito das funções que estão atribuídas; - Conformidade às normas que estão definidas pela organização; - Identificação com os valores organizacionais. 	Trabalhador deve: <ul style="list-style-type: none"> - Ter padrões de desempenho de acordo com o negociado; - Ser responsável pela própria evolução de competências; - Respeitar os valores organizacionais mas não se identificar com eles; - Trazer um valor acrescido para a organização; - Ser responsável pela sua carreira profissional.
Organização deve: <ul style="list-style-type: none"> - Remunerar com justiça o bom desempenho; - Dar formação adequada às funções atribuídas; - Proporcionar uma carreira profissional interna; - Dar segurança / estabilidade de emprego; - Providenciar condições de bem estar extensível às famílias. 	Organização deve: <ul style="list-style-type: none"> - Pagar em função do desempenho; - Aceitar como natural a saída de um indivíduo quando este encontre uma situação de trabalho mais interessante; - Especificar as funções do indivíduo com um mínimo de ambiguidades.

3.2.1. Contratos relacionais

Os contratos relacionais (ver Quadro 2) são caracterizados por relações de longa duração, com obrigações difusas caracterizadas por benefícios não somente pecuniários mas também em recursos.

Acresce ainda que os contratos relacionais são caracterizados não só pelas trocas económicas extrínsecas como também pelas trocas intrínsecas, não financeiras, socio-emocionais, como lealdade e afiliação/identificação (o empregado trabalha arduamente em troca de segurança de trabalho ou reconhecimento do empregador), apresentando o termo do contrato de emprego em aberto e dinâmico, existindo uma evolução nas expectativas e relações entre o empregador e o indivíduo (Beard & Edwards, 1995). Neste contrato, conforme Parks e Kidder (1994) reconhece-se, implicitamente, o valor da relação por ela própria e nesta qualquer uma das partes poderá colocar o interesse imediato da outra parte à frente do seu próprio interesse,

levando a um envolvimento mais pessoal com a organizações percebendo de forma mais marcada uma relação de longo prazo.

Assim, na opinião de Rousseau (1995), o contrato psicológico relacional caracteriza-se por ser percebido na relação como um incentivo socio-emocional que acresce ao incentivo económico (foco). Segundo, os indivíduos percebem as relações mais em aberto e desejam manter estas relações com o passar do tempo (arranjo em tempo). Terceiro, o contrato formal de emprego é percebido como envolvendo o próprio indivíduo incorporando vários aspectos da vida pessoal e não só a vida profissional (inclusão). Finalmente, os contratos relacionais envolvem expectativas de que a relação entre o indivíduo e o empregador mudará e se desenvolverá com o passar do tempo (estabilidade).

3.2.2. Contratos transaccionais

Quanto ao contrato transaccional, este é caracterizado através de trocas extrínsecas entre o indivíduo e a outra parte, expectativas bastante claras e ausência de compromisso a longo prazo (Beard & Edwards, 1995), no qual razões económicas e pecuniárias são a primeira medida da troca (ver Quadro 2). Os contratos transaccionais estão associados a uma presunção de puro interesse pessoal (Parks & Kidder, 1994). Como na maioria das formas de troca económica, o egoísmo é uma suposição subjacente ao contrato transaccional, contrariamente ao carácter mais altruísta do contrato relacional.

Conforme referiu Rousseau (1995), os contratos transaccionais envolvem uma condição económica específica como incentivo primário para a relação (foco), têm um arranjo em tempo tipicamente fechado (curto prazo), o que implica, na maioria dos casos, um reduzido envolvimento pessoal no trabalho (inclusão), sendo estáticos nas suas

condições (estabilidade). Por exemplo, muitos empregados sazonais com um salário mínimo que trabalham para lojas durante os feriados têm relações transaccionais fortes com os seus empregadores. Estes empregados entendem existirem poucas razões para manter outra relação com o empregador que não uma razão meramente financeira. Uma percepção significativa de que o emprego tem uma expectativa de curto prazo e que dificilmente a relação de emprego mudará no futuro. Nestas situações, o envolvimento pessoal no trabalho é frequentemente efémero (O'Leary-Kelly & Schenk, 2000).

A teoria do contrato psicológico, ainda que com pouca evidência empírica, sugere que os contratos transaccionais serão o tipo de contrato menos desejável entre empregador e empregado, pois conduzem a uma relação de emprego debilitada (Rousseau & Parks, 1993). As relações de emprego debilitadas são caracterizadas por mais baixos investimentos por parte do empregado nomeadamente ao nível do compromisso, confiança e identificação. Assim, é provável que a ausência de um contrato relacional para os trabalhadores contingentes que desejam um emprego mais estável, resulte em contribuições e investimentos reduzidos que podem ser associados com atitudes de trabalho negativas, tal como baixa satisfação no trabalho, baixos compromisso, envolvimento ou bem-estar.

Indivíduos com contratos do tipo transaccional enfatizam os aspectos económicos da sua relação de emprego (Rousseau, 1995), preocupando-se em receber as recompensas financeiras que esperam e estando dispostos a sair se essas obrigações não se cumprirem.

Com a dinâmica inerente ao contrato psicológico, o indivíduo pode deslocar-se de um extremo do espectro de um contrato relacional para um contrato do tipo transaccional, com os respectivos comportamentos com que ele contribui para a

organização a alterarem-se de comportamentos benéficos de altruísmo para comportamentos prejudiciais como, em casos extremos, a “sabotagem”.

Como foi possível constatar, os académicos propuseram diversas tipologias para a conceptualização das formas que os contratos psicológicos num contínuo relacional/transaccional poderiam assumir.

O contrato transaccional refere-se a relações de curto prazo focadas principalmente em aspectos económicos. Em contraste, o contrato relacional refere-se a relações em aberto, ou seja sem fim de prazo estabelecido, compreendendo não só aspectos económicos mas também de ordem socio-emocional (por exemplo: matrimónio e amizades).

No trabalho, os contratos podem ser transaccionais ou relacionais, ou assumir uma forma híbrida (como no caso de equipas de alto rendimento). Uma tipologia que caracteriza os contratos de trabalho ao longo das dimensões de duração (a curto prazo *versus* em aberto) e contingências de desempenho - recompensa (altamente contingente, baixo ou não-contingente) reflecte a variação observada nos contratos psicológicos estabelecidos pelas pessoas e as suas organizações (Rousseau, 1995; Rousseau, 2000).

Hipótese Geral

Atendendo ao desenvolvimento teórico apresentado, assume-se para este estudo a seguinte hipótese geral:

O contrato psicológico que se constitui com uma organização difere consoante o tipo de contrato formal, em aberto ou a termo certo, estabelecido com essa organização.

Para além do teste da hipótese apontada, este trabalho persegue ainda os seguintes objectivos:

- Perceber se será o tempo de serviço ou o tipo de contrato formal que se estabelece com a organização, que mais contribui para o tipo de contrato psicológico constituído;
- Tipificar os contratos psicológicos que se criam com a Marinha Portuguesa consoante o tipo de contrato formal assumido.

CAPÍTULO II

1. MÉTODO

1.1 Introdução

Este capítulo será organizado da seguinte forma: Na secção 1.2 faz-se uma breve descrição do universo onde se vai conduzir este estudo. A secção 1.3 apresenta as características da amostra utilizada. A secção 1.4 procura dar uma visão geral de como foi desenvolvido o estudo, quais os passos dados para adaptar e refinar o instrumento utilizado, bem como uma breve explicação do processo de recolha de dados. Na secção 1.5 apresenta-se de forma mais detalhada o instrumento de pesquisa. Por fim, a secção 1.6 apresenta uma descrição das análises preliminares feitas ao grupo de escalas que constituem o instrumento de pesquisa.

1.2 O universo de estudo: A Marinha Portuguesa

Da evolução político-estratégica internacional ocorrida nos últimos anos e da avaliação dos riscos e ameaças à segurança nacional, decorre a tendência para a redução dos efectivos globais das Forças Armadas (FA's) que, de igual modo, está a ser seguida por diversos países, designadamente da OTAN.

Esta redução tem vindo a decorrer numa conjuntura em que a Instituição Militar se vê confrontada com um novo conjunto de missões, para lá daquelas que tradicionalmente lhe estavam fixadas. Estas condições de emprego das Forças Armadas e nomeadamente da Marinha Portuguesa, exigem aos militares uma grande

polivalência, um alto nível de preparação e uma disponibilidade só possível no quadro da profissionalização das FA's.

Simultaneamente, no quadro da revisão constitucional, entende-se que numa sociedade democrática, a profissionalização das FA's não pode deixar de passar pela consolidação da condição militar de modo a consubstanciar o efectivo exercício da cidadania por parte dos militares, sem nunca por em causa a especificidade da Instituição Militar.

Procura assim a Instituição Militar, atentas as várias prestações de serviço, investir na valorização dos militares, através da formação e do desenvolvimento das suas aptidões profissionais, reconhecidas e valorizadas pela sociedade, preparando o regresso à vida civil e à sua integração no mercado de emprego.

No sentido de melhor caracterizar o universo em estudo, importa deixar claro o que se entende por cada uma das diferentes formas de prestação de serviço previstas estudar neste trabalho e como se constitui o seu contrato formal. Decorre assim da lei vigente, que o serviço efectivo é a situação dos cidadãos enquanto permanecem ao serviço das FA's e abrange:

O serviço efectivo nos quadros permanentes o qual corresponde à prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, se encontram vinculados às Forças Armadas com carácter de permanência;

O serviço efectivo em regime de contrato que corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, duração mínima de dois anos e máxima de 6 anos, com vista à satisfação das necessidades das FA's ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes;

O serviço efectivo em regime de voluntariado que corresponde à assunção voluntária de um vínculo às FA's por um período de 12 meses, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efectivo em regime de contrato.

O contrato formal para a prestação do serviço efectivo nos regimes de contrato e voluntariado acrescenta ainda que este tipo de regime deve, de acordo com as necessidades das Forças Armadas, ser incentivado pelo Estado podendo revestir esse incentivo diversas modalidades, designadamente: apoio para a obtenção de habilitações académicas; compensações financeiras e materiais; apoio à inserção ou reinserção no mercado de trabalho; apoio social.

De acordo com as listas de pessoal, actualizadas em 30 de Junho de 2001, prestam serviço na Marinha Portuguesa 3944 militares no serviço efectivo nos quadros permanentes, 1813 militares no serviço efectivo em regime de contrato e 371 militares no serviço efectivo em regime de voluntariado.

1.3 Caracterização da amostra

A amostra utilizada no estudo compreende o universo dos militares, oficiais sargentos e praças, nas diferentes formas de prestação de serviço nomeadamente no quadro permanente, em regime de contrato e voluntariado. O instrumento foi distribuído a 450 indivíduos, tendo um total de 399 completado o questionário. Do grupo investigado, 224 respondentes detinham um contrato formal de prestação de serviço nos quadros permanentes e 175 detinham um contrato formal de prestação de serviços em regime de voluntariado ou contrato. Da amostra recolhida e no que concerne ao tempo de serviço foram encontrados os seguintes valores: Os respondentes variaram em idade

entre 18 e 56 anos com uma média de 31,5, sendo o tempo de serviço médio de 12,6 anos, variando entre menos de um ano e 39 anos de serviço.

Esteve subjacente à definição do tamanho alvo da amostra a utilização da regra do polegar (verificar qual a técnica estatística que obriga a um maior número de casos – regressão múltipla $N=15K$; Hill & Hill, 2000).

1.3.1 Recolha de dados

Os respondentes receberam o questionário através de entrega pessoal por meio de um intermediário. Quando este foi preenchido, individualmente em ambiente tipo sala de aula, esteve sempre presente um representante do autor devidamente instruído sobre o preenchimento do questionário. O questionário era anónimo, conforme instrução expressa na frente do questionário, sendo recolhido e enviado em envelope fechado para o autor.

1.4 Como foi desenvolvido o estudo

Este estudo, atento os métodos de pesquisa organizacional (Snow & Thomas, 1994) pode ser classificado como um estudo de campo do tipo pesquisa por questionário.

De acordo com Rousseau e Tijoriwala (1998) a análise quantitativa padronizada é tipicamente utilizada nos estudos desenvolvidos sobre o conteúdo dos contratos psicológicos que procuram testar e generalizar teoria, sendo o uso de medidas quantitativas apropriado em situações estáveis.

Este trabalho, procura estudar o impacto do tipo de contrato formal estabelecido com uma organização no tipo de contrato psicológico que consequentemente se estabelece.

O questionário aplicado neste estudo tem como estrutura de base o trabalho desenvolvido por Rousseau (2000) sobre o contrato psicológico.

Nesse sentido, tendo acolhido as alterações sugeridas por Rousseau (2000) ao seu trabalho o questionário foi inicialmente traduzido para português por duas pessoas sem conhecimento do objecto em estudo (Hill & Hill, 2000), sendo posteriormente revisto e feita a retroversão novamente para a língua original, inglês americano, tendo nesta fase sido feitos alguns pequenos ajustes.

Atenta a diferença do universo em que se pretendia aplicar o questionário e por forma a verificar a relevância, clareza e compreensão das perguntas aplicadas, foi realizado um pré-teste com vinte e cinco indivíduos. Este pré-teste permitiu acolher algumas alterações, de linguagem e forma, sem perder o sentido comum das palavras ou frases, tornando o questionário que se apresenta em anexo mais consistente com o universo onde se efectuou o estudo. A informação obtida dos indivíduos durante a fase do pré-teste não foi incluída na amostra do estudo.

1.5 Operacionalização das variáveis

Como se discutiu anteriormente, entende-se o contrato psicológico como a convicção de um indivíduo quanto às obrigações mútuas entre ele e outra parte, como por exemplo um empregador (Rousseau, 1989). Esta convicção é sustentada na percepção mútua de que foi feita uma troca de promessas (por exemplo, de emprego ou oportunidades de carreira), as quais as partes envolvidas estão obrigadas a cumprir. A

maioria da investigação realizada sobre o contrato psicológico tem-se focado, em primeiro lugar, nas obrigações no contexto das relações de emprego.

Neste sentido, os contratos psicológicos podem ser operacionalizados numa variedade de perspectivas. A primeira passa pela decisão de se focar ou não os aspectos do contrato psicológico que se crê poder generalizar pelas pessoas e função. Em segundo lugar a operacionalização dos contratos psicológicos passa pela decisão de focar as características, conteúdo e/ou avaliação (Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 2000).

O conteúdo dos contratos psicológicos refere-se às condições e elementos que incluem o contrato (por exemplo: obrigações específicas como a segurança de trabalho, ou tipos gerais de obrigações como as relacionais ou transaccionais). Quanto às características, estas identificam-se por alguns elementos ou atributos (por exemplo: explícito ou implícito, o ser estável ou instável com o passar do tempo). Por fim, no que respeita à avaliação, esta passa pelo grau de mudança, de realização ou violação experimentada dentro do contexto do contrato psicológico.

1.5.1 Variáveis dependentes

O instrumento aplicado neste trabalho contém medidas de conteúdo e avaliação. Primeiro, avalia uma variedade de condições específicas que podem surgir no trabalho (e.g. “treinar-me só para o meu trabalho específico”, “oportunidades para promoção”). Avalia, então, até que ponto o indivíduos acreditam que cumpriram os compromissos feitos à organização e se esta cumpriu, em troca, os compromissos que lhe estavam destinados.

Para operacionalizar as dimensões do contrato psicológico, relacional, transaccional, equilibrado e transitiva, esta última como já referimos anteriormente não enquanto contrato psicológico, subdividiu-se, conforme Rousseau (2000), cada dimensão em componentes conceptualmente homogêneos.

Relacional

- 1) **Estabilidade:** o indivíduo é obrigado permanecer com a organização e fazer o que lhe é exigido para manter o emprego. A organização assume o compromisso de oferecer salários estáveis e emprego a longo prazo.
- 2) **Lealdade:** O indivíduo é obrigado a apoiar a organização, manifestando lealdade e compromisso para com as necessidades e interesses da mesma e ser um bom cidadão organizacional. A organização compromete-se a apoiar o bem-estar e interesses dos indivíduos e das suas famílias.

Transaccional

- 1) **Proximidade:** O indivíduo é só obrigado executar um número fixo ou limitado de tarefas e fazer o que é pago para fazer. A organização compromete-se em oferecer ao indivíduo um envolvimento limitado na organização, reduzida ou nenhuma formação ou outro desenvolvimento.
- 2) **Curto-Prazo:** o indivíduo não tem nenhuma obrigação para permanecer com a organização; o compromisso é só para trabalhar durante um tempo limitado. A organização oferece emprego durante um tempo específico ou limitado, não sendo obrigada a compromissos futuros.

Equilibrado

- 1) **Empregabilidade externa:** desenvolvimento da carreira no mercado externo. O indivíduo é obrigado desenvolver competências aplicáveis no mercado externo. A organização compromete-se a aumentar a empregabilidade a longo prazo do trabalhador quer fora da organização quer dentro dela.
- 2) **Desenvolvimento interno:** desenvolvimento da carreira dentro da organização. O indivíduo é obrigado a desenvolver competências que acrescentem valor dentro da organização. A organização compromete-se a criar e a desenvolver oportunidades internas de carreira.
- 3) **Desempenho dinâmico:** O empregado é obrigado executar responsabilidades novas e mais exigentes que podem mudar frequentemente, por forma a ajudar a organização a tornar-se e a permanecer competitiva. A organização compromete-se a promover aprendizagem contínua e a ajudar os empregados a executar com sucesso esta escalada de exigências de desempenho.

Transitivo

- 1) **Desconfiança:** O indivíduo acredita que a organização envia sinais inconsistentes e confusos atendendo às suas intenções; o indivíduo perde a confiança na organização. A organização retém informação importante dos indivíduos. A organização perde a confiança nos seus empregados.
- 2) **Incerteza:** O indivíduo é incerto atendendo à natureza das suas obrigações para com a organização. A organização avalia a extensão da incerteza do indivíduo, relativa aos compromissos futuros da organização para com ele.

- 3) **Erosão:** O indivíduo espera receber menores proveitos futuros resultantes das contribuições para a organização comparativamente ao passado, antecipando declínios constantes no futuro. A organização instituiu mudanças que reduzem o salário e benefícios do indivíduo, deteriorando a qualidade de vida de trabalho comparativamente aos anos anteriores.

1.5.2 Variáveis independentes

(a) Tipo de contrato

Como foi possível constatar, neste estudo foram apreciados os dois tipos de contrato formal que se estabelece com a organização: o aberto no tempo e tipificado pelo serviço efectivo nos quadros permanentes e o contrato formal a termo certo e, por consequência, limitado no tempo que neste estudo se encontra tipificado pelo serviço efectivo no regime de contrato e voluntariado.

(b) Tempo de serviço

O tempo de serviço é outra das variáveis que importa analisar, atendendo ao que foi descrito no primeiro capítulo sobre as características dinâmicas do contrato psicológico, tentando, desta forma, obviar um estudo que deveria ser na situação ideal prolongado no tempo, mas pelas limitações subjacentes a este tipo de trabalho optou-se de uma forma transversal tentar analisar um espectro de indivíduos que detêm com a organização diferentes períodos de ligação à organização. Desta forma, assumiu-se criar mais uma variável e categorizar o tempo de serviço tendo por base a média, 12,6, e mais ou menos o desvio padrão, 10,0 definindo, assim, três categorias: 1 – até 2,6 anos; 2 – de 2,6 até 22,6 anos; 3 – mais de 22,6 anos.

As outras variáveis independentes consideradas no questionário, SEXO, IDADE e CATEGORIA, não foram utilizadas no estudo subsequente, visto não terem sido consideradas relevantes na literatura, exemplo do sexo (Millward & Breweston, 2000) ou, ainda, por terem uma relação de colinearidade com uma das variáveis independentes consideradas de interesse para o estudo designadamente, o caso da idade e o tempo de serviço.

Quanto à variável categoria foi assumido pelo autor não utilizar esta variável no estudo por não considerar importante para o objectivo primeiro do estudo; i.e. perceber se existem diferenças entre os tipos de contrato psicológico conforme o tipo de contrato formal que existe com a organização.

1.6 O instrumento de pesquisa

Cada uma das variáveis latentes que constituem as quatro dimensões do contrato psicológico descritas na secção anterior foram medidas duas vezes; primeiro em termos das convicções do indivíduo relativamente às obrigações da organização para com ele e, novamente, em termos das obrigações do indivíduo para com a organização. O instrumento dividiu os itens em quatro escalas.

1.6.1 Relação de obrigação da organização para com o indivíduo

A primeira escala, constituída por 27 questões fechadas, reúne as sete obrigações da organização (curto prazo, lealdade, proximidade, desempenho dinâmico, desenvolvimento interno, desenvolvimento externo e estabilidade) e procura explorar a

relação de obrigação da organização (Marinha) para com o indivíduo no sentido de observar até que ponto a Marinha assumiu um compromisso ou obrigação para com o indivíduo. As respostas foram apresentadas numa escala de 1 (de forma alguma); a 5 (em grande medida), existindo duas perguntas de validação colocadas de uma forma negativa, as quais foram posteriormente recodificadas para reduzir a redundância, tendo sido utilizada a seguinte instrução para acompanhar esta escala: “Considere a sua relação com a Marinha. Até que ponto a Marinha assumiu consigo o seguinte compromisso ou obrigação?”

1.6.2 Transição da organização

A segunda escala, constituída por 12 questões fechadas, abrange as três medidas de transição da organização (desconfiança, incerteza e erosão). As respostas foram apresentadas numa escala de 1 (de forma alguma); a 5 (em grande medida), existindo uma pergunta de validação colocada de uma forma negativa, a qual foi posteriormente recodificada para reduzir a redundância, tendo sido utilizada a seguinte instrução para acompanhar esta escala: “Até que ponto é que os parágrafos seguintes descrevem a relação da Marinha consigo?”.

1.6.3 Relação de obrigação do indivíduo para com a organização

A terceira escala, constituída por 30 questões fechadas, enlencas as sete obrigações do indivíduo (curto prazo, lealdade, proximidade, desempenho dinâmico, desenvolvimento interno, desenvolvimento externo e estabilidade), comparáveis às medidas sobre a organização. As respostas foram apresentadas numa escala de 1 (de

forma alguma); a 5 (em grande medida), existindo três perguntas de validação colocadas de uma forma negativa, as quais foram posteriormente recodificadas para reduzir a redundância, tendo sido utilizada a seguinte instrução para acompanhar a escala: “Até que ponto é que assumiu o seguinte compromisso ou obrigação para com a Marinha?”.

1.6.4 Transição do indivíduo

A quarta escala, constituída por 12 questões fechadas, abrange as três medidas de Transição do indivíduo (desconfiança, incerteza e erosão) sendo esta escala comparável à escala anterior utilizada para a transição da organização. As respostas foram apresentadas numa escala de 1 (de forma alguma); a 5 (em grande medida), existindo quatro perguntas de validação colocadas de uma forma negativa, as quais foram posteriormente recodificadas para reduzir a redundância, tendo sido utilizada a seguinte instrução para acompanhar esta escala: “Até que ponto é que os parágrafos seguintes descrevem sua relação com a Marinha?”.

1.7 Análise preliminar das escalas

Na análise dos dados estatísticos, utilizou-se o programa *STATISTICA Version 5*, iniciando-se o estudo pela avaliação das qualidades métricas das escalas utilizadas tendo sido assumido em todo o trabalho o valor do *missing number* definido por *default* pelo programa *STATISTICA Version 5*.

Neste sentido começou-se a análise pela fidelidade interna, particularmente importante quando da utilização de escalas de múltiplos itens (Ferguson, 1982; Bryman

& Cramer, 1993; Hill & Hill, 2000). Esta análise, levanta a questão de se saber se a escala está a medir uma única ideia e se os itens que constituem a escala têm consistência interna. O processo utilizado neste estudo foi o *alfa de Cronbach (alpha)*, que traduz essencialmente a média de todos os coeficientes de bi-partição possíveis.

Posteriormente efectuou-se uma análise factorial exploratória com rotação ortogonal de factores, método *varimax*, a qual agrega características comuns entre as questões através de um conjunto de técnicas estatísticas relacionadas que nos ajudam a determinar os factores em questão.

Esta técnica utiliza-se com três objectivos principais (Bryman & Cramer, 1993).

Primeiro, permite avaliar até que ponto diferentes itens têm subjacente o mesmo conceito, ou seja, a análise factorial permite avaliar a validade factorial das questões que constituem a escala, informando-nos até que ponto elas estão a medir os mesmos conceitos ou variáveis.

Segundo, se tivermos um grande número de variáveis, a análise factorial pode ajudar a determinar como é que elas podem ser reduzidas.

O terceiro tipo de utilização que tem sido dada à análise factorial liga-se com a anterior mas é mais ambiciosa na medida em que se dirige a uma tentativa de dar sentido à variedade e à complexidade do comportamento social, reduzindo-o a um número mais limitado de factores.

Em rigor, esta técnica requer variáveis métricas porque analisa correlações do tipo *Pearson*; no entanto, em ciências sociais, é muito utilizada para analisar correlações entre variáveis medidas por meio de escalas de avaliação (Hill & Hill, 2000).

A aplicação desta técnica estatística foi possível pois a amostra com que se trabalhou tinha mais de 100 indivíduos em análise (Gorsuch, 1983; cit. por, Bryman & Cramer, 1993). Para se decidir quantos factores se mantinham foi utilizado o critério de

Kaiser (Bryman & Cramer, 1993) que consiste em seleccionar os factores que têm um valor próprio superior a um. Outro critério igualmente utilizado foi o de assumir para cada factor somente as saturações superiores a 0.5, alterando a saturação de 0.7 assumida pelo STATISTICA, não repetindo as variáveis que estão presentes em mais de que um factor. Após a construção dos novos factores, optou-se por pela verificação da fidelidade das novas sub-escalas, calculando-se o valor do *alpha* para a nova sub-escala encontrada.

1.7.1 Análise da escala relação de obrigação da organização para com o indivíduo

Da análise da fidelidade da escala relação de obrigação organização/indivíduo resultou um *alpha de Cronbach* de 0,84 valor este que se considera bom (Hill & Hill, 2000).

Da análise factorial exploratória com rotação ortogonal de factores, método *varimax*, resultaram 7 (sete) factores (ver a Tabela 1) que explicam 59,8% da variância total a saber:

Tabela 1 - Análise factorial exploratória da escala relação de obrigação organização/indivíduo

Factor	Valor próprio	% total Variância	Valor próprio cumulativo	% cumulativa
F1 Desenvolvimento profissional	7,10	26,31	7,10	26,31
F2 Empregabilidade externa	2,26	8,38	9,37	34,70
F3 Proximidade	1,74	6,43	11,10	41,13
F4 Estabilidade	1,65	6,13	12,76	47,26
F5 Lealdade	1,22	4,50	13,98	51,76
F6 Curto prazo	1,11	4,10	15,08	55,87
F7 Desenvolvimento interno de carreira	1,06	3,92	16,14	59,78

(1) Desenvolvimento profissional - $(0,624*Var9+0,644*Var14+0,530*Var15+0,615*Var29)/4$;

Este factor caracterizado como desenvolvimento de carreira, explica 26,3% da variância sendo constituído por quatro itens do contrato psicológico equilibrado dois referentes à componente desenvolvimento interno e outros dois à componente desempenho dinâmico. Esta sub escala apresenta um *alpha* de 0,79 valor este considerado razoável (Hill & Hill, 2000).

(2) Empregabilidade externa - $(0,814*Var10+0,777*Var21+0,858*Var26+0,599*Var31)/4$;

O factor empregabilidade externa, que explica 8,38% da variância, é constituído por quatro itens do contrato psicológico equilibrado referentes à componente empregabilidade externa. Esta sub escala apresenta um *alpha* de 0,83 valor este considerado bom.

(3) Proximidade - $(-0,707*Var12+0,612*Var13+0,527*Var18)/3$;

Este factor, que explica 6,43% da variância, é constituído por três itens do contrato psicológico transaccional, dois referentes à componente proximidade e outro à componente curto prazo. Contudo esta sub escala apresenta um *alpha* de 0,28 valor considerado inaceitável (Hill & Hill, 2000) e que implicou o seu abandono no estudo subsequente.

(4) Estabilidade - $(0,850*Var11+0,848*Var27)/2$;

O factor estabilidade explica 6,13% da variância sendo constituído por dois itens do contrato psicológico relacional referentes à componente estabilidade. Esta sub escala apresenta um *Pearson Product* de 0,65 valor este considerado fraco, mas ainda aceitável.

(5) Lealdade – $(0,785*\text{Var7}+0,741*\text{Var17}+0,536*\text{Var24}+0,630*\text{Var28})/4$;

Este factor, que explica 4,50% da variância, é constituído por quatro itens do contrato psicológico relacional referentes à componente lealdade. Esta sub escala apresenta um *alpha* de 0,82 valor este considerado bom.

(6) Curto prazo – $(0,783*\text{Var6}+0,690*\text{Var16})/2$;

O factor curto prazo, que explica 4,10% da variância, é constituído por dois itens do contrato psicológico transaccional referentes à componente curto prazo. Esta sub escala apresenta um *Pearson Product* de 0,34 este considerado inaceitável (Hill & Hill, 2000).

(7) Desenvolvimento interno de carreira – $(0,627*\text{Var20}+0,808*\text{Var30})/2$.

Este factor, que explica 3,92% da variância, é constituído por dois itens do contrato psicológico equilibrado referentes à componente desenvolvimento interno. Esta sub escala apresenta um *Pearson Product* de 0,64 valor este considerado fraco, contudo ainda aceitável para estudos subsequentes.

1.7.2 Análise da escala transição da organização

Da análise da fidelidade da escala transição da organização resultou um *alpha de Cronbach* de 0,81 depois de ser retirado um item que constava na escala original (Falta de confiança – Var13). A escala antes de ser purificada apresentava um *alpha* de 0,72. Assim o valor final do *alpha* é considerado bom (Hill & Hill, 2000).

Da análise factorial exploratória com rotação ortogonal de factores, método *varimax*, resultaram 2 (dois) factores que explicam 55,7% da variância total (ver Tabela 2) a saber:

Tabela 2 - Análise factorial da escala de relação transitiva da organização/indivíduo

Factor	Valor próprio	% total Variância	Valor próprio cumulativo	% cumulativa
F1 Incerteza	5,39	44,98	5,39	44,98
F2 Erosão	1,13	9,41	6,52	54,39

(1) Incerteza - $(0,568*Var6-0,554*Var8+0,797*Var9+0,609*Var10+0,773*Var11+0,622*Var14+0,603*Var16)/7$;

O factor incerteza, que explica 33,5% da variância, é constituído por sete itens do “contrato psicológico” transitivo, três referentes à componente desconfiança e outros quatro referentes à componente incerteza. Esta sub escala apresenta um alpha de 0,66 valor considerado fraco.

(2) Erosão - $(0,605*Var7+0,576*Var12+0,850*Var15+0,807*Var17)/4$;

Este factor, que explica 27,8% da variância, é constituído por quatro itens do “contrato psicológico” transitivo referentes à componente erosão. Esta sub escala apresenta um alpha de 0,78 valor considerado razoável.

1.7.3 Análise da escala relação de obrigação do indivíduo para com a organização

Da análise da fidelidade da escala relação de obrigação do indivíduo para com a organização resultou um *alpha de Cronbach* de 0,79 valor este que se considera razoável (Hill & Hill, 2000).

Da análise factorial exploratória com rotação ortogonal de factores, método *varimax*, resultaram 7 factores que explicam 59,5% da variância total (ver Tabela 3) a saber:

Tabela 3 - Análise factorial exploratória da escala de relação de obrigação indivíduo/organização

Factor	Valor próprio	% total Variância	Valor próprio cumulativo	% cumulativa
F1 Ligação à organização	7,36	24,52	7,36	24,52
F2 Curto prazo	3,51	11,69	10,86	36,20
F3 Proximidade	1,79	5,98	12,65	42,18
F4 Lealdade	1,61	5,35	14,26	47,53
F5 Desenvolvimento externo	1,40	4,67	15,66	52,20
F6 Estabilidade	1,13	3,76	16,79	55,96
F7 Permanência na organização	1,06	3,53	17,85	59,49

(1) Ligação à organização

$$(0,709*Var7+0,734*Var9+0,684*Var10+0,595*Var15+0,665*Var20+0,629*Var24+0,718*Var26+0,716*Var27+0,714*Var29+0,602*Var30+0,641*Var33)/11;$$

O factor ligação à empresa explica 24,5% da variância sendo constituído por quatro itens que caracterizam o contrato psicológico relacional, três referentes à componente lealdade e outro à componente estabilidade e ainda por outros sete itens que caracterizam o contrato psicológico equilibrado, quatro referentes à componente desenvolvimento interno e três referentes à componente desempenho dinâmico. Esta sub escala apresenta um alpha de 0,91 valor considerado excelente.

(2) Curto prazo – $(0,859*Var6+0,836*Var17)/2;$

Este factor, que explica 11,7% da variância, é constituído por dois itens do contrato psicológico transaccional referentes à componente curto prazo. Esta sub escala apresenta um *Pearson Product* de 0,62 valor este considerado fraco mas ainda utilizável.

(3) Proximidade – $(-0,729*Var8-0,646*Var19-0,677*Var25-0,717*Var31)/4$;

O factor proximidade, que explica 6% da variância, é constituído por quatro itens do contrato psicológico transaccional referentes à componente proximidade. Esta sub escala apresenta um *alpha* de 0,70 valor este considerado razoável.

(4) Lealdade – $(0,542*Var14+0,689*Var18+0,616*Var32)/3$;

Este factor explica 5,4% da variância sendo constituído por dois itens do contrato psicológico relacional, referente à componente lealdade e um do contrato psicológico equilibrado referente, à componente desempenho dinâmico. Esta sub escala apresenta um *alpha* de 0,55 valor este considerado inaceitável e que implicou o seu abandono no estudo subsequente.

(5) Desenvolvimento externo – $(0,662*Var11+0,714*Var21+0,752*Var28+0,731*Var34)/4$;

O factor desenvolvimento externo, que explica 5% da variância, é constituído por quatro itens do contrato psicológico equilibrado referentes à componente desenvolvimento externo. Esta sub escala apresenta um *alpha* de 0,78 valor este considerado razoável .

(6) Estabilidade – $(-0,772*Var16-0,768*Var35)/2$;

O factor estabilidade explica 4% da variância sendo constituído por dois itens do contrato psicológico relacional referentes à componente estabilidade. Esta sub escala apresenta um *Pearson Product* de 0,39 valor este considerado inaceitável, sendo como factores anteriores abandonado para estudos subsequentes.

(7) – Permanência na organização – $(0,609*Var12-0,668*Var23)/2$;

Este factor, que explica 3,5% da variância, é constituído por um item do contrato psicológico relacional referente, à componente estabilidade e um outro característico do contrato psicológico transaccional, referente à componente curto prazo. Esta sub escala apresenta um *Pearson Product* de $-0,18$ valor este considerado inaceitável.

1.7.4 Análise da escala de relação transitiva do indivíduo com a organização

Da análise da fidelidade da escala resultou um *alpha de Cronbach* de 0,28. Mesmo após de ser retirado um item que constava na escala original (Erosão – Var11) a escala apresenta um *alpha* de 0,51 valor que é considerado inaceitável.

Conforme Rousseau (1995) a transitividade, não sendo uma forma de contrato psicológico em si mesmo, mas mais um estado cognitivo declarado, reflecte as consequências da mudança organizacional e transições que estão em conflito com o acordo previamente estabelecido, podendo ser tipificada nas situações em que a organização está em fortes mutações internas e se caracteriza por uma elevada ambiguidade, incerteza, instabilidade interna e despedimentos muito frequentes.

Atendendo ao exposto e à estabilidade que caracteriza a organização onde se realizou a recolha dos dados, optou-se por abandonar, no estudo subsequente, a análise das escalas referentes à transitividade.

Resumo

Este capítulo descreve, de uma forma geral, como foi feita a pesquisa neste estudo. Foi explicado que o instrumento utilizado no estudo foi operacionalizado tendo por base

um questionário já existente (Rousseau, 2000) bem como, os resultados de um pré-teste aplicado pelo autor.

Após esta fase foi conduzida uma análise métrica ao instrumento de onde resultaram um número de factores (ver Quadro 3) que se constituem como novas variáveis e que vão ser trabalhados no próximo capítulo através de uma análise de variância multivariada (MANOVA), após a qual serão conduzidas diversas análise de regressão, com o propósito de obter informação mais detalhada das relações existentes entre as variáveis.

Quadro 3 – Factores resultantes da análise métrica efectuada às escalas de obrigação

Obrigação organização/indivíduo	% Variância explicada	α	Características do factor
F1 Desenvolvimento profissional	26,3	0,79/razoável	Equilibrado
F2 Empregabilidade externa	8,4	0,83/bom	Equilibrado/Transaccional
F4 Estabilidade	6,1	0,65/fraco	Relacional
F5 Lealdade	4,5	0,82/bom	Relacional
F7 Desenvolvimento interno de carreira	3,9	0,64/fraco	Equilibrado/Relacional
F3 Proximidade	6,4	0,28/inaceitável	Transaccional
F6 Curto prazo	4,1	0,34/inaceitvel	Transaccional
Obrigação indivíduo/organização	% Variância explicada	α	Características do factor
F1 Ligação à organização	24,5	0,91/excelente	Relacional
F2 Curto prazo	11,7	0,62/fraco	Transaccional
F3 Proximidade	6,0	0,70/razoável	Transaccional
F5 Desenvolvimento externo	5,0	0,78/razoável	Equilibrado/Transaccional
F4 Lealdade	5,4	0,55/inaceitável	Relacional
F6 Estabilidade	4,0	0,39/inaceitável	Relacional
F7 Permanência na organização	3,5	-0,18/inaceitável	Relacional

Capítulo III

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Introdução

Após a análise exploratória conduzida no capítulo anterior importa agora, tendo presentes os factores determinados, analisar a existência ou não, de diferenças significativas entre os grupos em apreciação. Para esse estudo irá ser efectuada uma análise de variância multivariada (*MANOVA*) (Ferguson, 1983; Bryman & Cramer, 1993; Hill & Hill, 2000). Por fim, os dados foram sujeitos a várias regressões múltiplas, através do método *Stepwise* tantas quantas as duas variáveis independentes consideradas relevantes para este estudo, tipo de contrato -TCONTRATO- e tempo de serviço -TSERVIÇO-, por forma a perceber qual destas variáveis independentes mais contribui para o tipo de contrato psicológico que se estabelece.

Com este propósito e atenta a hipótese geral optou-se por formular as seguintes hipóteses operativas :

H0: Existem diferenças significativas entre os vários grupos de tipo de contrato;

H1: Não existem diferenças significativas entre os vários grupos de tipo de contrato.

1. Análise da variância multivariada

A análise de variância consiste, essencialmente, num teste F em que uma estimativa da variância (ou média dos quadrados como se designa a variância estimada na análise da variância) entre grupos é comparada com uma estimativa da variância dentro dos grupos, dividindo o primeiro valor pelo segundo. Assim, o teste F diz-nos se existe uma diferença significativa entre os grupos em comparação, não relacionando essa diferença existente entre médias como atribuídas ao acaso (Bryman & Cramer, 1993).

Assim considerou-se como variáveis dependentes os factores (novas variáveis) observados através da análise factorial exploratória e como variável independente o tipo de contrato -TCONTRATO- e conduziu-se uma análise de variância multivariada às várias escalas tendo-se estabelecido *á priori* um nível de significância de 0,05. Para entender melhor em que medida as diferenças eram significativas entre os vários grupos em análise conduziu-se um teste *post hoc* – *Scheffe Test*.

1.1 Análise da variância multivariada da relação de obrigação da organização para com o indivíduo

No sentido de apurar a existência de um efeito geral na escala da relação de obrigação da organização para com o indivíduo que permitisse inferir que o tipo de contrato formal conduziria a respostas diferentes foram conduzidos alguns testes multivariados (ver tabela 4) disponíveis na aplicação utilizada neste trabalho.

Tabela 4 - Testes multivariados da escala de obrigação organização/indivíduo relativa ao TCONTRAT

Testes	Valor	Significância p-level
<i>Wilks' Lambda</i>	0,609	
<i>Rao R form 3 (10,686)</i>	19,290	,00000*
<i>Pillai-Bartlett Trace</i>	0,421	
<i>V (10,688)</i>	18,318	,00000*

* significativo para $p < 0,05$

O resultado dos testes multivariados, sendo significativos ($p < 0,0000$), indicam efectivamente a existência de um efeito geral e por consequência, poderá inferir-se que o tipo de contrato formal leva a respostas diferentes.

Com o propósito de entender em que factores da escala da relação de obrigação da organização para com o indivíduo se encontram diferenças significativas relativamente ao tipo de contrato formal assumido com a organização, procedeu-se ao calculo dos testes univariados (ver Tabela 5).

Tabela 5 – Testes univariados da escala de obrigação organização/indivíduo relativos ao TCONTRAT

Variável dependente	Efeito da média quadrada	Erro da média quadrada	F(df1,2)	p-level
F1 - Desenvolvimento profissional	1,53	0,22	7,04	0,00101*
F2 - Empregabilidade externa	19,75	0,41	48,52	0,00000*
F4 - Estabilidade	10,21	0,79	12,91	0,00000*
F5 - Lealdade	7,47	0,28	26,34	0,00000*
F7 - Desenvolvimento interno de carreira	5,30	0,49	10,84	0,00003*

* significativo para $p < 0,05$

Verificando-se a existência de diferenças significativas para todos os factores considerados, importa agora analisar cada um dos factores *per si*.

1.1.1. Factor (1) Desenvolvimento profissional

Conforme apontado no quadro teórico apresentado no capítulo I, este factor, enquadrando questões ligadas ao apoio da organização para atingir objectivos elevados, difíceis e desafiantes, designadamente oportunidades de desenvolvimento dentro da organização e correspondência a padrões técnico profissionais cada vez mais exigentes, está associado ao contrato tipificado como relacional, sendo assim de esperar que o mesmo se reflecta de forma mais acentuada nos indivíduos com um contrato formal em aberto, serviço efectivo nos quadros permanentes (QP), comparativamente aos indivíduos com um contrato formal a termo certo, serviço efectivo em regime de contrato e voluntariado (RC, RV).

Os valores das médias dos diferentes grupos que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* para cada tipo de contrato são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): 1,716;
- serviço efectivo em regime de contrato (RC): 1,869;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): 2,009.

Atendendo aos resultados acima indicados, a análise de variância conduzida apresenta um valor de 7,04 para F, resultado significativo para $p < 0,001$. Tal valor indica diferenças significativas, no factor desenvolvimento profissional em relação ao tipo de contrato dos grupos em apreciação.

No sentido de perceber as diferenças significativas que existiam entre as médias aplicou-se um *post hoc – Scheffe test* (ver Tabela 6) resultando diferenças significativas entre os contratos tipificados como a termo certo (RC e RV) e os contratos tipificados como em aberto no tempo (QP). Retira-se, igualmente, mais uma informação importante:

no que concerne a este factor não existem diferenças significativas entre as médias das respostas do grupo RC e RV.

Tabela 6 - Scheffe test; da variável desenvolvimento profissional relativa ao TCONTRAT

TCONTRAT		(1)	(2)	(3)
		1,716	1,869	2,009
QP	(1)		0,0206*	0,0126*
RC	(2)	0,0206*		0,3997
RV	(3)	0,0126*	0,3997	

* significativo para $p < 0,05$

1.1.2. Factor (2) Empregabilidade externa

Conforme anteriormente referido, o factor empregabilidade externa, enquadra questões ligadas a potenciais oportunidades de emprego fora da organização nomeadamente, o desenvolvimento de uma especialização que aumente o valor do indivíduo e seja importante para o mercado de trabalho e a criação de oportunidades de contactos profissionais que criem possibilidades de emprego noutra lugar, está associado ao contrato tipificado como transaccional, sendo, assim, de esperar que o mesmo se reflecta de uma forma mais acentuada nos indivíduos com um contrato formal a termo certo (RC, RV) comparativamente aos indivíduos com um contrato formal em aberto (QP).

Os valores das médias dos diferentes grupos que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* para cada tipo de contrato são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): 1,477;
- serviço efectivo em regime de contrato (RC): 2,205;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): 1,920.

A análise de variância conduzida indica um valor de 48,52 para F, resultado significativo para $p < 0,000$. Este resultado indica diferenças significativas no factor

empregabilidade externa em relação ao tipo de contrato formal dos grupos em apreciação. No sentido de perceber as diferenças significativas que existiam entre as médias aplicou-se um *post hoc – Scheffe test* (ver Tabela 7) resultando diferenças significativas entre os contratos tipificados como a termo certo (RC e RV) e os contratos tipificados como em aberto no tempo (QP).

Retira-se, igualmente, mais uma informação importante: no que concerne a este factor não existem diferenças significativas entre as médias das respostas do grupo RC e RV.

Tabela 7 - Scheffe test; da variável empregabilidade externa relativa ao TCONTRAT

TCONTRAT		(1)	(2)	(3)
		1,477	2,205	1,920
QP	(1)		0,0000*	0,0049*
RC	(2)	0,0000*		0,1328
RV	(3)	0,0049*	0,1328	

* significativo para $p < 0,05$

1.1.3. Factor (4) Estabilidade

O factor estabilidade, agregando questões ligadas a responsabilidades específicas e bem definidas, emprego estável e seguro, está associado ao contrato psicológico tipificado como relacional, sendo, assim, de esperar que o mesmo se reflecta de uma forma mais acentuada nos indivíduos com um contrato formal em aberto (QP) comparativamente aos indivíduos com um contrato formal a termo certo (RC e RV).

Os valores das médias que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* para cada tipo de contrato são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): 3,321;
- serviço efectivo em regime de contrato (RC): 2,906;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): 2,598.

Analisando os resultados acima indicados, a análise de variância conduzida apresenta um valor de 12,91 para F, sendo este valor significativo para $p < 0,000$. Este resultado diz-nos que existem diferenças significativas para o factor estabilidade em relação ao tipo de contrato formal estabelecido com a organização. No sentido de perceber as diferenças significativas que existiam entre as médias aplicou-se um *post hoc – Scheffe test* (ver Tabela 8) resultando diferenças significativas entre os contratos tipificados como a termo certo (RC e RV) e os contratos tipificados como em aberto no tempo (QP). Retira-se, igualmente, mais uma informação importante: no que concerne a este factor não existem diferenças significativas entre as médias das respostas do grupo RC e RV.

Tabela 8 - Scheffe test; da variável estabilidade relativa ao TCONTRAT

TCONTRAT		(1)	(2)	(3)
		3,321	2,906	2,598
QP	(1)		0,0004*	0,0007*
RC	(2)	0,0004*		0,2953
RV	(3)	0,0007*	0,2953	

* significativo para $p < 0,05$

1.1.4 Factor (5) Lealdade

Este factor, enquadrando questões ligadas com o bem estar pessoal a longo prazo e com uma organização que toma decisões visando os interesses do indivíduo, está associado ao contrato psicológico tipificado como relacional, sendo, assim, de esperar que o mesmo se reflecta de uma forma mais acentuada nos indivíduos com um contrato formal em aberto (QP) comparativamente aos indivíduos com um contrato formal a termo certo (RC e RV).

Os valores das médias que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* para cada tipo de contrato são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): 1,410;

- serviço efectivo em regime de contrato (RC): 1,674;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): 2,150.

Atendendo aos resultados acima indicados, a análise de variância conduzida indica um valor de 24,34 para F, resultado significativo para $p < 0,000$. Este valor indica-nos existirem diferenças significativas no factor lealdade em relação ao tipo de contrato dos grupos em apreciação.

No sentido de perceber as diferenças significativas que existiam entre as médias aplicou-se um *post hoc* – *Scheffe test* (ver Tabela 9) resultando diferenças significativas entre os contratos tipificados como a termo certo (RC e RV) e os contratos tipificados como em aberto no tempo (QP).

Retira-se, igualmente, mais uma informação importante: no que respeita a este factor existem igualmente diferenças significativas entre as médias das respostas do grupo RC e RV.

Tabela 9 - Scheffe test; da variável lealdade relativa ao TCONTRAT

TCONTRAT		(1) 1,410	(2) 1,674	(3) 2,150
QP	(1)		0,0002*	0,0000*
RC	(2)	0,0002*		0,0003*
RV	(3)	0,0000*	0,0003*	

* significativo para $p < 0,05$

1.1.6 Factor (7) Desenvolvimento interno de carreira

Este factor, enquadrando questões ligadas com a progressão e oportunidades de promoção dentro da organização, está associado ao contrato psicológico tipificado como relacional, sendo, assim, de esperar que o mesmo se reflecta de uma forma mais acentuada nos indivíduos com um contrato formal em aberto (QP) comparativamente aos indivíduos com um contrato formal a termo certo (RC e RV).

Os valores das médias que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* para cada tipo de contrato são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): 1,515;
- serviço efectivo em regime de contrato (RC): 1,810;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): 2,043.

Os resultados acima indicados, mostram que a análise de variância conduzida apresenta um valor de 12,199 para F, resultando diferenças significativas para $p < 0,000$. Tais valores indicam existirem diferenças significativas para o factor desenvolvimento interno de carreira em relação ao tipo de contrato formal estabelecido com a organização.

No sentido de perceber as diferenças significativas que existiam entre as médias mais uma vez se aplicou um *post hoc – Scheffe test* (vet Tabela 10) resultando diferenças significativas entre os contratos tipificados como a termo certo (RC e RV) e os contratos tipificados como em aberto no tempo (QP). Retira-se, igualmente, mais uma informação importante: no que concerne a este factor não existem diferenças significativas entre as médias das respostas do grupo RC e RV.

Tabela 10 - Scheffe test; da variável desenvolvimento interno de carreira relativa ao TCONTRAT

TCONTRAT		(1) 1,515	(2) 1,810	(3) 2,043
QP	(1)		0,0017*	0,0019*
RC	(2)	0,0017*		0,3249
RV	(3)	0,0019*	0,3249	

* significativo para $p < 0,05$

1.2 Análise da variância multivariada da relação de obrigação do indivíduo para com a organização

Após a análise de variância multivariada da relação de obrigação da organização para com um indivíduo, onde se apurou a existência, relativamente a alguns dos factores, de diferenças significativas entre os dois grupos em estudo, importa agora explorar a existência, ou não, dessas mesmas diferenças mas na perspectiva da relação de obrigação do indivíduo para com a organização.

Nesse sentido conduziu-se novamente um conjunto de testes multivariados (ver Tabela 11) e face à existência de diferenças significativas para $p < 0,000$, as quais predizem a existência de diferentes respostas para a escala da relação de obrigação do indivíduo para com a organização, efectuou-se novamente uma série de testes univariados aos factores que resultaram da análise métrica realizada designadamente a obrigação de ligação à organização, curto prazo, a proximidade e o desenvolvimento externo.

Tabela 11 - Testes multivariados à escala de obrigação do indivíduo/organização relativa ao TCONTRAT

Testes	Valor	Significância p-level
<i>Wilks' Lambda</i>	0,800	
<i>Rao R form 3 (8,690)</i>	10,157	0,0000*
<i>Pillai-Bartlett Trace</i>	0,203	
<i>V (8,692)</i>	9,776	0,0000*

* significativo para $p < 0,05$

O resultado dos testes multivariados aplicados à escala da relação de obrigação do indivíduo para com a organização indicam, através dos valores de significância

apresentados, $p < 0,000$, a existência de um efeito geral e por consequência, mais uma vez se poderá inferir que o tipo de contrato formal leva a respostas diferentes.

Importa assim efectuar os testes univariados (ver Tabela 12) por forma a identificar em quais dos factores se verificam diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 12 - Testes univariados da escala de obrigação indivíduo/organização relativos ao TCONTRAT

Variável dependente	Efeito da média quadrada	Erro da média quadrada	F(df1,2)	p-level
F1 ligação à organização	3,37	0,349	9,673	0,0001*
F2 Curto prazo	0,40	0,812	0,492	0,6116
F3 Proximidade	6,92	0,347	19,945	0,0000*
F5 Desenvolvimento externo	4,38	0,482	9,083	0,0001*

* significativo para $p < 0,05$

Verificando-se a existência de diferenças significativas para todos os factores considerados nesta escala, com excepção do factor F2 - curto prazo, importa agora mais uma vez analisar cada um dos factores *per si*.

1.2.1 Factor (1) Ligação à organização

O factor ligação à organização, enquadra questões ligadas à lealdade para com a organização, proteger a imagem da organização, comprometer-se com a organização, procurar activamente oportunidades internas de formação e desenvolvimento tornando-se cada vez mais valioso para a organização, aceitar níveis de desempenho e responsabilidade pessoal cada vez mais desafiantes. Este factor, está associado ao contrato psicológico tipificado como relacional, sendo assim de esperar que o mesmo se reflecta de uma forma mais acentuada nos indivíduos com um contrato formal em aberto

(QP) comparativamente aos indivíduos com um contrato formal a termo certo (RC e RV).

Os valores das médias que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* para cada tipo de contrato formal são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): 2,806;
- serviço efectivo em regime de contrato (RC): 2,501;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): 2,725.

Atendendo aos resultados da análise de variância conduzida, esta apresenta um valor de 9,673 para F, resultando diferenças significativas para $p < 0,000$. Eses resultados indicam a existência de diferenças significativas no factor ligação à organização em relação ao tipo de contrato estabelecido.

No sentido de perceber as diferenças significativas que existiam entre as médias aplicou-se novamente um *post hoc – Scheffe test* (ver Tabela 13) resultando diferenças significativas entre os contratos tipificados como a termo certo (RC) e os contratos tipificados como em aberto no tempo (QP). Contudo não existem diferenças significativas entre os indivíduos do QP e do RV.

Retira-se, igualmente, mais uma informação importante: no que concerne a este factor não existem diferenças significativas entre as médias das respostas do grupo RC e RV.

Tabela 13 - Scheffe test; da variável ligação á organização relativa ao TCONTRAT

TCONTRAT		(1)	(2)	(3)
		2,806	2,501	2,725
QP	(1)		0,0001*	0,8156
RC	(2)	0,0001*		0,2446
RV	(3)	0,8156	0,2446	

* significativo para $p < 0,05$

1.2.2 Factor (2) Curto prazo

Este factor, enquadrando questões ligadas à flexibilidade de saída designadamente de sair em qualquer altura que o indivíduo queira, está associado ao contrato tipificado como transaccional, sendo, assim, de esperar que o mesmo se reflecta de uma forma mais acentuada nos indivíduos com um contrato formal a termo certo (RC, RV) comparativamente aos indivíduos com um contrato formal em aberto (QP).

Os valores das médias que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* para cada tipo de contrato são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): 1,887;
- serviço efectivo em regime de contrato (RC): 1,914;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): 1,713.

Tendo atenção aos resultados acima indicados, a análise de variância conduzida indica um valor de 0,492 para F não existindo contudo diferenças significativas no factor curto prazo em relação ao tipo de contrato formal estabelecido com a organização.

1.2.3 Factor (3) Proximidade

O factor proximidade, enquadra questões ligadas a responsabilidades específicas e acordadas quando do estabelecimento do contrato, desempenho apenas das tarefas exigidas, fazer exclusivamente aquilo para que se é remunerado, cumprir um número limitado de responsabilidades. Este factor está associado ao contrato tipificado como transaccional, sendo assim de esperar que o mesmo se reflecta de uma forma mais

acentuada nos indivíduos com um contrato formal a termo certo (RC, RV) comparativamente aos indivíduos com um contrato formal em aberto (QP).

Os valores das médias que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* para cada tipo de contrato são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): -1,602;
- serviço efectivo em regime de contrato (RC): -1,966;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): -2,157.

Atendendo aos resultados acima indicados, a análise de variância conduzida indica um valor de 19,95 para F, resultando diferenças significativas para $p < 0,000$. Estes resultados indicam existir diferenças significativas para o factor proximidade em relação ao tipo de contrato formal.

No sentido de perceber as diferenças significativas que existiam entre as médias aplicou-se mais uma vez um *post hoc – Scheffe test* (ver Tabela 14) resultando diferenças significativas entre os contratos tipificados como a termo certo (RC e RV) e os contratos tipificados como em aberto no tempo (QP).

Outra informação importante que se retira desta análise prende-se com o facto de: no que concerne a este factor não existem diferenças significativas entre as médias das respostas do grupo RC e RV.

Tabela 14 - Scheffe test; da variável proximidade relativa ao TCONTRAT

TCONTRAT		(1)	(2)	(3)
		-1,602	-1,966	-2,157
QP	(1)		0,0000*	0,0001*
RC	(2)	0,0000*		0,3590
RV	(3)	0,0001*	0,3590	

* significativo para $p < 0,05$

1.2.4 Factor (5) Desenvolvimento externo

O factor desenvolvimento externo, enquadrando questões ligadas com o estabelecer contactos fora da organização que aumentem o potencial de carreira do indivíduo e que aumentem a visibilidade para potenciais entidades empregadoras fora da organização, obter competências que aumentem as oportunidades de emprego, está associado ao contrato tipificado como transaccional, sendo, assim, de esperar que o mesmo se reflecta de uma forma mais acentuada nos indivíduos com um contrato formal a termo certo (RC, RV) comparativamente aos indivíduos com um contrato formal em aberto (QP).

Os valores das médias que resultaram da aplicação da técnica estatística *MANOVA* a este factor e para cada tipo de contrato formal considerado são os seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP): 2,072;
- serviço efectivo em regime de contrato (RC): 2,358;
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV): 2,522.

A análise de variância conduzida indica um valor de 9,083 para F, resultando diferenças significativas para $p < 0,000$. Tal valor indica existir diferenças significativas no factor desenvolvimento externo em relação ao tipo de contrato.

No sentido de perceber as diferenças significativas que existiam entre as médias aplicou-se o *post hoc – Scheffe test* (ver Tabela 15) resultando diferenças significativas entre os contratos tipificados como a termo certo (RC e RV) e os contratos tipificados como em aberto no tempo (QP).

Outra informação importante que se retira desta análise é que relativamente ao factor desenvolvimento externo não existem diferenças significativas entre as médias das respostas do grupo RC e RV.

Tabela 15 - Scheffe test; da variável desenvolvimento externo relativa ao TCONTRAT

TCONTRAT		(1)	(2)	(3)
		2,072	2,358	2,522
QP	(1)		0,0023*	0,0114*
RC	(2)	0,0023*		0,582649
RV	(3)	0,0114*	0,5826	

* significativo para $p < 0,05$

2. Análise das Regressões Múltiplas

Por fim, os dados foram sujeitos a várias regressões múltiplas, tantas quantas as duas variáveis independentes consideradas relevantes para este estudo, o tipo de contrato (TCONTRAT) e o tempo de serviço (TSERVIÇO), por forma a cobrir todas as associações resultantes. Em cada regressão múltipla, ia-se alterando a variável dependente por forma a analisar as associações produzidas. A análise da regressão múltipla foi conduzida não para quantificar a importância que as variáveis independentes TCONTRAT e TSERVIÇO têm, mas sim, para averiguar qual delas se apresenta prioritariamente como razão explicativa dos diferentes factores que tipificam o contrato psicológico e nesse sentido proceder-se a uma análise qualitativa dos resultados apresentados pela regressão múltipla conjuntamente com os resultados obtidos na análise multivariada.

Com base nesta análise procurou-se perceber qual das variáveis independentes consideradas se assume como principal responsável pela tipificação do contrato psicológico: a variável tipo de contrato ou a tempo de serviço. O método de regressão múltipla utilizado pelo autor foi o *stepwise* que é, entre outros métodos que podiam ser utilizados para decidir quando e se as variáveis independentes devem ser introduzidas na

equação, o mais vulgarmente utilizado (Hill & Hill, 2000). A sua utilização dá prioridade aos critérios estatísticos de inclusão do próprio programa de tratamento estatístico e a ordem de inclusão é determinada pela contribuição de cada variável, sendo estas introduzidas por etapas ou passos, sendo, no primeiro passo, utilizada a variável que apresenta maior correlação parcial.

No resultado desta análise foi considerado primeiro a significância de β (Beta) e posteriormente o valor do coeficiente em si:

Coefficientes de regressão (B) – o coeficiente de regressão estima a quantidade de mudança que ocorre na variável dependente quando ocorre uma mudança de valor 1 na variável independente. Além disso, o coeficiente de regressão exprime a quantidade de mudança na variável dependente, com o efeito de todas as outras variáveis independentes controlado.

Coefficientes de regressão estandardizado (Beta) – estes coeficientes numa equação de regressão utilizam a mesma unidade de medida podendo assim, ser comparados para se determinar qual das variáveis independentes é o factor mais importante na influência da variável dependente.

Coefficiente de determinação múltiplo ajustado (*Adjusted R square*) – para se verificar o efeito colectivo de todas as variáveis independentes, tomando em consideração o número de variáveis independentes envolvidas.

Erro padrão de estimativa (SE B) – permite ao investigador determinar os limites de confiança que pode ter na previsão feita a partir de um coeficiente de regressão.

Teste F – permite ao investigador testar a hipótese nula que diz que a correlação múltipla na população de onde a amostra foi retirada é zero.

Teste t – teste de significância estatística dos coeficientes de regressão individuais, através do cálculo de um valor t para cada coeficiente, associando-lhe um teste bicaudal de significância.

Como já foi referido, nesta análise foram utilizadas as duas variáveis independentes consideradas pelo autor como relevantes para o estudo, tipo de contrato e tempo de serviço, destas duas variáveis o tempo de serviço é uma variável métrica, um pressuposto da análise de regressão, contudo, conforme Hill e Hill (2000), é possível aplicar a técnica quando uma variável independente é nominal ou categórica caso da variável TCONTRAT. Assim sendo, tendo esta variável três categorias, QP, RC e RV, codificadas por 1, 2 e 3, o coeficiente de regressão estimado para variável TCONTRAT diz-nos qual a diferença média no valor da variável dependente entre os grupos RC e QP e entre o grupos RV e RC e que estas diferenças são iguais.

2.1- Análise da regressão múltipla – *stepwise* dos factores significativos da relação de obrigação da organização para com o indivíduo

Depois de se ter verificado a existência de diferenças significativas entre os grupos em estudo, na perspectiva da relação de obrigação organização/indivíduo e indivíduo/organização, importa tentar perceber qual das variáveis independentes, tipo de contrato (TCONTRAT) e tempo de serviço (TSERVIÇO), mais contribui para o contrato psicológico que se estabelece. Assim, irá calcular-se, para as diferentes escalas de obrigação, as regressões multiplas, considerando os factores significativos encontrados e as variáveis independentes TCONTRAT e TSERVIÇO, tentando encontrar o preditor de maior magnitude para cada factor.

2.1.1 – Factor (1) – Desenvolvimento profissional

Tabela 16 - Regressão múltipla para a variável dependente desenvolvimento profissional relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO

REGRESSÃO MÚLTIPLA STEPWISE	R=0,210 R ² =0,044 ADJUST R ² =0,0386	F(2,350)=8,068 p<,00038		
N=353	BETA	B	t(350)	p-level
Intercept		1,6791	12,745	0,000000
TCONTRAT	0,1382	0,1049	1,719	0,0864
TSERVICO	-0,0847	-0,0040	-1,054	0,2924

* significativo para $p < 0,05$

Como podemos observar da leitura da tabela, nenhuma das variáveis apresenta valores de BETA significativos, ou seja, nenhuma das variáveis independentes considerada tem influência significativa no factor desenvolvimento da carreira profissional.

2.1.2 – Factor (2) – Empregabilidade externa

Tabela 17 - regressão múltipla para a variável dependente empregabilidade externa relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO

REGRESSÃO MÚLTIPLA STEPWISE	R=0,431 R ² =0,186 ADJUST R ² =0,1813	F(2,350)=39,963 p<,00000		
N=353	BETA	B	t(350)	p-level
Intercept		1,7500	9,550	0,000000
TCONTRAT	0,1559	0,1791	2,107	0,0358*
TSERVICO	-0,3007	-0,0216	-4,064	0,0001*

* significativo para $p < 0,05$

Na observação da tabela, podemos verificar que a variável tipo de contrato apresenta um valor significativo de BETA ($p < 0,036$) bem como, um coeficiente positivo enquanto, a variável tempo de serviço embora com um valor significativo de BETA ($p < 0,0000$), apresenta um coeficiente com valor negativo assumindo-se, desta forma e na amostra em análise, que a variável TCONTRAT se apresenta como o preditor significativo de maior magnitude do factor empregabilidade externa.

2.1.3 – Factor (4) – Estabilidade

Tabela 18 – regressão múltipla para a variável dependente estabilidade relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO

REGRESSÃO MULTIPLA STEPWISE.	R=0,306 R ² =0,094 ADJUST R ² =0,089	F(2,350)=18,626 p<,00000		
N=353	BETA	B	t(350)	p-level
Intercept		4,3321	17,626	0,000000
TCONTRAT	-0,4379	-0,6467	-5,669	0,0000*
TSERVICO	-0,2199	-0,0202	-2,847	0,0047*

* significativo para p<0,05

Na observação da tabela podemos verificar que o valor de BETA é significativo para a variável tipo de contrato (p<0,0000) e tempo de serviço (p<0,0047), apresentando, contudo, a variável tipo de contrato uma significância superior.

No que concerne ao valor do coeficiente de BETA, ambas as variáveis apresentam um valor negativo, contudo atendendo ao seu valor absoluto, a variável tipo de contrato assume-se, mais uma vez, como o preditor de magnitude mais elevada relativamente ao factor estabilidade.

2.1.4 – Factor (5) – Lealdade

Tabela 19 - regressão múltipla para a variável dependente lealdade relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO

REGRESSÃO MULTIPLA STEPWISE	R=0,360 R ² =0,129186 ADJUST R ² =0,1273	F(1,360)=53,671 p<,00000		
N=353	BETA	B	t(360)	p-level
Intercept		1,7500	15,043	0,000000
TCONTRAT	0,3602	0,3278	7,326	0,0000*

* significativo para p<0,05

Da leitura da tabela podemos verificar que a variável tipo de contrato apresenta um valor significativo de BETA (p<0,0000) bem como, um coeficiente com um valor positivo enquanto que a variável tempo de serviço pelo seu valor não significativo não é

considerada na equação. Nesta situação é claro que a variável tipo de contrato se apresenta como o preditor de maior magnitude relativamente ao factor lealdade.

2.1.5 – Factor (7) – Desenvolvimento interno de carreira

Tabela 20 - regressão múltipla para a variável dependente desenvolvimento interno de carreira relativa ao TCONTRAT e TSERVICO

REGRESSÃO MULTIPLA STEPWISE		F(2,350)=15,438 p<,00000		
N=353		ADJUST R ² =0,076		
	BETA	B	t(350)	p-level
Intercept		1,7046	8,749	0,000000
TCONTRAT	0,0803	0,0924	1,023	0,3072
TSERVICO	-0,2189	-0,0157	-2,787	0,0056*

* significativo para p<0,05

Na observação da tabela podemos verificar que o valor de BETA é exclusivamente significante para a variável tempo de serviço (p<0,0056) no que resulta que neste factor a variável independente TCONTRAT não tem significado expressivo no factor desenvolvimento interno.

2.2 - Análise da regressão múltipla – *stepwise* dos factores significativos da relação de obrigação do indivíduo para com a organização

Depois de se ter verificado a existência de diferenças significativas entre os grupos em estudo, quer na perspectiva da relação de obrigação da organização para com o indivíduo, quer na da relação de obrigação do indivíduo para com a organização, importa, agora, averiguar qual das variáveis independentes, o tipo de contrato ou o tempo de serviço, que se apresenta prioritariamente como razão explicativa dos diferentes factores que tipificam o contrato psicológico.

Com este propósito, conduziu-se várias regressões múltiplas tendo-se iniciado a análise dos factores significativos da relação de obrigação indivíduo / organização.

2.2.1 – Factor (1) – Ligação à organização

Tabela 21 - regressão múltipla para a variável dependente ligação à organização relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO

REGRESSÃO MÚLTIPLA STEPWISE.	R=0,163 R ² =0,026 ADJUST R ² =0,024	F(1,349)=9,4627 p<,00226		
N=353	BETA	B	t(350)	p-level
Intercept		2,9356	36,267	0,000000
TCONTRAT	-0,162475	-0,1584	-3,076	0,0023

* significativo para p<0,05

Na observação da tabela podemos verificar que somente a variável tipo de contrato é considerada na equação, apresentando um valor de BETA significativo (p<0,0023), sendo o seu coeficiente um valor negativo. Contudo, poderemos inferir que esta variável se assume como o principal preditor no que respeita ao factor ligação à organização.

2.2.2 – Factor (3)- Proximidade

Tabela 22 - regressão múltipla para a variável dependente proximidade relativa a TCONTRAT e TSERVIÇO

REGRESSÃO MÚLTIPLA STEPWISE	R=0,331 R ² =0,109 ADJUST R ² =0,104	F(2,348)=21,354 p<,00000		
N=353	BETA	B	t(350)	p-level
Intercept		-1,5742	-9,387	0,0000
TCONTRAT	-0,2044	-0,2044	-2,625	0,0090*
TSERVIÇO	0,1474	0,0092	1,893	0,0592

* significativo para p<0,05

Da leitura da tabela podemos verificar que somente a variável tipo de contrato apresenta um valor de BETA significativo (p<0,0090) e tal como no factor anterior, embora o coeficiente apresente um valor negativo, poderá inferir-se que esta variável se assume como preditor de maior magnitude relativamente ao factor proximidade.

2.2.3 – Factor (5) - Desenvolvimento externo

Tabela 23 - regressão para a variável dependente desenvolvimento externo relativa ao TCONTRAT e TSERVIÇO

REGRESSÃO MÚLTIPLA STEPWISE.	R=0,262 R ² =0,068 ADJUST R ² =0,104	F(1,349)=25,627 p<,00000		
N=353	BETA	B	t(350)	p-level
Intercept		2,4299	40,639	0,0000
TSERVICO	-0,2615	-0,0187	-5,062	0,0000*

* significativo para $p < 0,05$

Na observação da tabela verifica-se que exclusivamente a variável tempo de serviço tem expressão na equação da regressão apresentando um valor significativo de BETA ($p < 0,0000$) embora com um coeficiente negativo. Neste sentido, inferimos que a variável tipo de contrato não é expressiva para a equação da regressão.

3. Discussão

Antes de entrar na discussão dos resultados, importa recordar quais os objectivos deste estudo. Assim, assumiu-se como hipótese geral deste trabalho que o contrato psicológico que se estabelece com uma organização difere consoante o tipo de contrato formal, em aberto ou a termo certo, que se assume com essa organização.

Para além do estudo da hipótese apontada, este trabalho perseguia ainda mais dois objectivos; perceber se será o tempo de serviço ou o tipo de contrato formal que se estabelece com a organização que mais contribui para o tipo de contrato psicológico que se constitui e por fim tipificar, no actual contexto e consoante o tipo de contrato formal, os contratos psicológicos que se criam com a Marinha Portuguesa.

Com o propósito de atingir os objectivos enunciados foi efectuada numa primeira fase a análise de variância multivariada das duas escalas de obrigação, organização/indivíduo e indivíduo/organização.

Como se pode verificar, de acordo com os resultados obtidos (ver Quadro 4), não será de rejeitar a hipótese nula colocada, a qual, assume que existem diferenças significativas entre os dois grandes grupos em estudo: os indivíduos com contrato formal em aberto, caracterizados nesta amostra pelos indivíduos dos quadros permanentes, e os indivíduos com contrato formal a termo certo aqui identificados como os indivíduos do regime de contrato e voluntariado.

Quadro 4 – Médias resultantes da análise de variância efectuada às escalas de obrigação relativa ao TCONTRAT

Obrigação organização/indivíduo	Média QP	Média RC	Média RV
F1 Desenvolvimento profissional*	1,716	1,869	2,009
F2 Empregabilidade externa*	1,477	2,205	1,920
F4 Estabilidade*	3,321	2,906	2,598
F5 Lealdade*	1,416	1,674	2,150
F7 Desenvolvimento interno de carreira*	1,515	1,810	2,043
Obrigação indivíduo/organização	Média QP	Média RC	Média RV
F1 Ligação à organização*	2,806	2,501	2,725
F2 Curto prazo	1,887	1,914	1,713
F3 Proximidade*	-1,602	-1,966	-2,157
F5 Desenvolvimento externo*	2,072	2,358	2,522

* significativo para $p < 0,05$

O resultado apurado tem como sustentação que se por princípio o contrato psicológico é individualizado, uma estratégia igualitária para negociar o contrato formal, como é o caso da organização em estudo, pode contribuir para a designada “coesão” de grupo (Kabanoff, 1991) criando, conforme já referido neste trabalho, o contrato normativo (Rousseau, 1995) ou seja, um contrato psicológico partilhado que emerge em determinados grupos de trabalhadores de uma mesma organização.

Tendo sido avaliada a existência de diferenças intergrupos, o objectivo seguinte deste trabalho era, através de uma análise qualitativa perceber de entre as variáveis independentes, tipo de contrato e tempo de serviço consideradas relevantes para o estudo em causa, qual das duas se constituiria como o melhor preditor dos factores que caracterizam os tipos de contrato psicológico em análise.

Beard e Edwards (1995), como já tinha sido referido, escolheram o contrato psicológico como uma das cinco áreas chave nas quais é provável que a experiência

psicológica do trabalho contingente difira da associada com o trabalho central/core constituindo-se, portanto, o tipo de contrato formal que o indivíduo detém com a organização um factor importante na experiência psicológica do trabalho.

A Tabela 24 sintetiza os resultados da regressão múltipla explicitando as contribuições que as variáveis tipo de contrato e o tempo de serviço têm para as diversas variáveis em estudo. Uma primeira leitura desta síntese, elucida que o tipo de contrato se apresenta como preditor de maior magnitude dado que as suas contribuições têm significância estatística com maior frequência.

Tabela 24 – Síntese da análise de regressão múltipla para as escalas de obrigação relativas ao TCONTRAT e TSERVIÇO

Variável independente	TCONTRAT	TSERVIÇO
Obrigação organização/indivíduo	BETA	BETA
F1 Desenvolvimento profissional	0,1382	-0,0847
F2 Empregabilidade externa	0,1559*	-0,3007*
F4 Estabilidade	-0,4379*	-0,2999*
F5 Lealdade	0,3602*	-----
F7 Desenvolvimento interno de carreira	0,0803	-0,2189*
Obrigação indivíduo/organização	BETA	BETA
F1 Ligação à organização	-0,1625*	-----
F3 Proximidade	-0,2044*	0,1474
F5 Desenvolvimento externo	-----	-0,2615*

* significativo para $p < 0,05$

Outra leitura que importa fazer desta análise, prende-se com o facto da contribuição da variável tipo de contrato, na escala de obrigação organização/indivíduo, não ser relevante para os factores desenvolvimento profissional e desenvolvimento interno de carreira, assim como não o é na perspectiva indivíduo/organização, para o factor desenvolvimento externo.

Outro factor de interesse decorrente da análise, prende-se com o facto de todas as contribuições da variável tipo de contrato consideradas na relação de obrigação do indivíduo para com a organização se apresentarem com valores negativos. Tais valores poderão ser explicados pela forma como estão codificados os três tipos de contrato formal em análise, 1-Quadro Permanente (QP), 2-Regime de Contrato (RC) e 3-Regime de Voluntariado (RV). Por outras palavras, ao valor mais elevado da variável tipo de contrato, i.e. contrato a termo certo do tipo RV, correspondem valores menos elevados de percepção de obrigação para com a organização.

Por fim, abordando o terceiro objectivo do trabalho, tipificar o contrato psicológico dos diferentes grupos em análise, tendo presente o contínuo entre o contrato relacional e o transaccional e subjacente o cariz marcadamente individualizado do contrato psicológico, os resultados, neste contexto, apontam para um certo equilíbrio entre os dois grupos embora com particularidades interessantes do ponto de vista teórico.

Assim, procurou-se perceber em que factores das duas escalas se encontravam diferenças significativas relativamente aos subgrupos em estudo, quadro permanente, regime de contrato e regime de voluntariado, tendo-se verificado que, na escala de obrigação organização/indivíduo, os factores desenvolvimento profissional (F1), empregabilidade externa (F2), estabilidade (F4) e desenvolvimento interno (F7) apresentam diferenças estatisticamente significativas para $p < 0,05$, no que concerne aos indivíduos com contrato formal em aberto, quadro permanente, e os indivíduos com contrato formal a termo certo, regime de contrato e voluntário.

É importante destacar este resultado pois demonstra, para esta amostra, a existência de alguma homogeneidade de resposta entre os indivíduos com o mesmo tipo de contrato formal, aberto no tempo *versus* a termo certo.

No que concerne ao factor lealdade (F5) existem diferenças estatisticamente significativas entre os três subgrupos considerados na amostra.

Analisando agora a perspectiva da relação de obrigação organização para com o indivíduo, o militar com um contrato formal em aberto, quadro permanente, valoriza, no contexto deste estudo, o factor estabilidade caracterizado como a obrigação da organização de proporcionar um emprego seguro e estável. Este factor é, conforme indicado por Rousseau (1995), característico de um contrato psicológico relacional. Contudo, outros factores como desenvolvimento de carreira interna, lealdade e o desenvolvimento profissional que se alinham como factores característicos de um contrato psicológico mais relacional, não se assumem, para esta amostra, como factores de maior magnitude nos indivíduos com um contrato formal em aberto (QP).

Estes resultados podem reflectir uma quebra das expectativas dos indivíduos relativamente a um conjunto de obrigações que esperam ver assumidas pela organização nomeadamente a da possibilidade de progressão e as oportunidades de promoção dentro da organização, o acesso a uma especialização que aumente o seu valor para a Marinha, ajudando desta forma o indivíduo a corresponder a padrões técnicos cada vez mais exigentes estabelecendo ao indivíduo objectivos de desempenho cada vez mais difíceis e desafiadores.

Outro factor considerado, a lealdade, característico do contrato psicológico relacional, assume nos indivíduos do quadro permanente o valor de menor magnitude, podendo este factor reflectir, uma vez mais, o facto de os indivíduos que detêm o contrato em aberto poderem perceber uma quebra quanto ao cumprimento das expectativas de obrigação da organização pela preocupação pelo seu bem estar pessoal e preocupações individuais, bem como na tomada de decisões visando o interesse do indivíduo e o seu bem estar numa perspectiva mais de longo prazo.

De acordo com Schalk e Freese (1997), uma possível explicação, analisando o actual “ciclo” da organização, é se o comportamento observado da organização atingir ou exceder os níveis de aceitação dos indivíduos relativamente ao quadro de expectativas que se constituem como obrigações mútuas, são de esperar alterações nas consequências, levando os indivíduos a reconsiderarem o contrato psicológico, mostrando um acentuado declínio no empenhamento e comportamentos subsequentes podendo levar, no extremo, ao abandono do contrato.

Intuitivamente conforme sugerido por Millard e Brewerton (2000), pode argumentar-se que é provável que a violação de um contrato relacional tenha desfechos afectivos mais significativos para o indivíduo que detém o contrato, dado que a relação entre o indivíduo e a organização como já vimos se baseia mais na confiança, lealdade e empenhamento do que um contrato transaccional.

No que respeita aos indivíduos com um contrato formal a termo certo, tipificados neste estudo como os militares em regime de voluntariado e contrato, estes valorizam o factor empregabilidade externa percebendo como obrigação da organização a ajuda que esta disponibiliza para o desenvolvimento de uma especialização importante para o mercado de trabalho potenciando as oportunidades de emprego fora da Marinha, proporcionando, ainda, contactos que criem oportunidades de emprego noutra organização. Conforme Rousseau (1995, 2000), o factor empregabilidade externa é uma das características do contrato psicológico do tipo transaccional. Contudo, os valores das médias apresentadas nos factores desenvolvimento interno de carreira e no desenvolvimento profissional por este grupo da amostra demonstram ser relevantes, apresentando respostas sem diferenças significativas entre os dois subgrupos com contrato formal a termo certo, mas com diferenças significativas relativamente ao indivíduos com contrato formal em aberto.

Outro elemento de interesse prende-se com o facto de ser neste grupo, contrato a termo certo, que o valor da média do factor lealdade se apresenta de magnitude mais elevada destacando-se a média dos indivíduos em regime de voluntariado, ou seja, com menor tempo de ligação à organização por força do tempo de contrato, 12 meses.

Assim, factores como o desenvolvimento interno, desenvolvimento da carreira e lealdade parecem destacar-se nos indivíduos com contrato a termo certo. Esta situação pode ter como explicação a deseabilidade social destes indivíduos na perspectiva de assegurar um emprego seguro, preocupação característica do trabalho contingente conforme Beards e Edwards (1995).

Avaliando o caso prático do factor empregabilidade externa, a perspectiva explícita de prolongar o contrato com a organização constitui-se como uma realidade com elevada probabilidade de se concretizar para um indivíduo em regime de voluntariado, enquanto que a percepção do termo do contrato no indivíduo em regime de contrato é, em contrapartida, mais limitada originando a procura da referida segurança de emprego fora da organização.

Neste contexto, Millard e Brewerton (2000) ajudam à interpretação dos resultados, considerando que os indivíduos com um contrato a termo certo colocados numa mesma organização com indivíduos com contratos de relativo longo prazo ou em aberto, podem desenvolver um contrato relacional com a organização “hospedeira” de longo prazo, muito embora a natureza do seu trabalho seja preferencialmente uma relação transaccional com a organização empregadora, sendo ainda de considerar que à medida que a idade e o tempo de serviço aumentam os indivíduos se tornam mais relacionalmente orientados com o seu empregador. Ou seja, os indivíduos podem desenvolver uma relação menos transaccional ao longo do tempo, à medida que se

sentem mais confortáveis com o seu empregador e perdem a vontade de mudar de emprego a fim de fazer progredir as suas carreiras.

No que concerne à análise da escala de obrigação do indivíduo para com a organização, verificou-se que existem diferenças significativas entre os subgrupos em estudo relativamente aos factores ligação à organização (F1), proximidade (F2) e desenvolvimento externo (F5), enquanto que o factor curto prazo não apresenta diferenças significativas nas respostas dos subgrupos em análise.

Na perspectiva indivíduo/organização, o militar com contrato formal em aberto valoriza, neste estudo, o factor ligação à organização, com características marcadamente relacionais, onde as expectativas de obrigação do indivíduo para com a organização se caracterizam pela obrigação do indivíduo em ser um profissional estável e leal à organização, comprometendo-se pessoalmente em aceitar níveis de desempenho cada vez mais desafiadores, procurando activamente oportunidades internas de formação e desenvolvimento, assumindo ainda como responsabilidade pessoal o êxito e a imagem da organização.

Importa notar que embora o factor ligação à organização assuma diferenças significativas entre os indivíduos do quadro permanente e o regime de contrato, essas diferenças não se verificam relativamente ao grupo que apresenta o menor período de tempo de ligação efectiva à organização, o regime de voluntariado. Mais uma vez, a desejabilidade social, é a procura de segurança e estabilidade dentro da organização poderão ser o fundamento para estes resultados.

No que respeita ao subgrupo dos indivíduos com contrato a termo certo, os factores proximidade e desenvolvimento externo, marcadamente transaccionais, são aqueles que se revelam. Assim, os militares do regime de contrato e voluntariado, percebem como sua obrigação para com a organização desempenhar apenas as tarefas exigidas,

cumprindo um número limitado de responsabilidades e só tarefas específicas acordadas para quando foi contratado, vendo ainda como sua obrigação estabelecer contactos fora da Marinha por forma a aumentar a sua visibilidade para potenciais entidades empregadoras fora da Marinha, obtendo, nesse sentido, competências que aumentem as suas empregabilidade futura.

Assim, como podemos verificar nesta situação, os indivíduos com um contrato formal em aberto (QP), valorizam o seu contrato relacional tradicional no sentido da estabilidade e ligação organizacional enquanto, em contrapartida, os indivíduos com um vínculo formal a termo certo assumem um contrato mais transaccional nomeadamente na proximidade com a organização e na perspectiva do desenvolvimento e empregabilidade externa.

Convém contudo salientar que esta tipificação poderá fugir um pouco àquilo que tem sido feito até ao momento sobre o contrato psicológico face às características específicas da organização onde foi desenvolvido o estudo. Nesta, valores e processos de socialização próprios tendencialmente relacionais poderão conduzir a resultados um pouco diferentes daqueles que eventualmente se venham a realizar noutra tipo de organizações, com diferenças mais acentuadas entre contratos relacionais e transaccionais, conforme os contratos formais sejam em aberto ou a termo certo respectivamente.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÕES

1. Conclusões

Como primeira conclusão deste trabalho verificamos que existem efectivamente diferenças significativas nos contratos psicológicos assumidos pelos dois grupos em análise, i.e. indivíduos com contrato formal em aberto e o grupo dos indivíduos com contrato formal a termo certo. Podemos assim constatar que os indivíduos com um vínculo formal em aberto valorizam factores que caracterizam o contrato psicológico tradicionalmente relacional, designadamente a estabilidade e a ligação à organização, enquanto os indivíduos com vínculo formal a termo certo valorizam tendencialmente factores como a proximidade com a organização, o desenvolvimento e a empregabilidade externa.

Outra conclusão que se retira deste estudo e para a amostra considerada, é que a variável tipo de contrato constitui-se como o preditor de maior magnitude para a tipificação dos contratos psicológicos estabelecidos com a organização.

Como conclusão final, poderá inferir-se que na organização em estudo e atenta à amostra utilizada, os indivíduos com contrato formal a termo certo apresentam tendencialmente um contrato psicológico mais transaccional enquanto que os indivíduos com um contrato formal em aberto detêm um contrato psicológico mais relacional, embora na perspectiva da obrigação organização/indivíduo factores como a lealdade, o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento interno de carreira sejam

percepcionados de forma degradada, de onde poderão resultar comportamentos e quebras de compromisso com a organização, conforme sugerem Shalk e Freese (1997).

Intuitivamente, e de acordo com Guest (1998), podemos ainda concluir que os indivíduos com contrato a termo certo estão em média mais satisfeitos com a organização, ou seja, conforme Parks e Kidders (1994), estes indivíduos apresentam comportamentos que contribuem para a organização os quais funcionam como imagem espelho a qual, aparentemente, retrata uma maior retenção do compromisso do indivíduo com a organização. Assim, como sugerem Millard e Brewerton (2000), pode argumentar-se que é provável que o incumprimento de um contrato psicológico mais relacional tenha desfechos afectivos mais significativos para o indivíduo que detém o contrato dado que a relação entre o indivíduo e a organização se baseia mais na lealdade, confiança e empenhamento do que um indivíduo com um contrato transaccional.

Neste sentido, os indivíduos com um contrato mais transaccional podem adoptar uma posição mais pragmática face a um incumprimento sentido e é menos provável que sintam desilusão pessoal e outras respostas de características mais afectivas.

2. Limitações

O estudo denota algumas limitações que importa enfatizar. Este foi um estudo transversal que procurou abranger um espectro alargado da variável tempo de serviço, tentando desta forma acolher a característica dinâmica do contrato psicológico. Contudo, julga-se importante em próximos estudos utilizar um procedimento longitudinal, obtendo os dados em momentos sequentes.

Outra limitação que poderá ser apontada a este estudo é que o mesmo foi conduzido numa única organização e por isso não se poderá ter a certeza que serão obtidos resultados similares noutras organizações. Contudo e no que concerne a esta última

limitação apontada, citando Thomas e Anderson (1998), concepções teóricas do processo de socialização organizacional têm referido o exemplo de ambientes organizacionais militares. Assim, será de esperar que a Marinha Portuguesa se constitua como uma fonte de pesquisa credível.

Por fim e de acordo com Rousseau e Tijoriwala (1998) importa considerar, sempre que possível, múltiplos métodos de medida (genérico, idiossincrático, qualitativo, quantitativo) para investigar os contratos psicológicos e em particular a dinâmica da contratação, situação que mais uma vez por questões práticas não foi possível acolher na totalidade.

3. Implicações teóricas

No que concerne às implicações teóricas deste estudo considera-se que o mesmo se constitui como um contributo para a tese defendida (Rousseau, 1995) de que o contrato formal estabelecido com a organização, em aberto ou a termo certo, é um aspecto contratual que leva ao estabelecimento de contratos psicológicos distintos.

4. Implicações práticas

Que implicações práticas podem ser retiradas dos resultados obtidos neste trabalho? A primeira grande implicação prática deste estudo decorre dos resultados referentes aos indivíduos com um contrato formal em aberto, os militares do quadro permanente, onde se verifica uma degradação no quadro das expectativas, constituídas como obrigação da organização para com indivíduo, as quais requerem uma análise cuidada para entender a razão de tal situação.

A segunda implicação prática passa pelo resultados referentes aos indivíduos com contrato a termo certo, cuja sintonia é clara com o verdadeiro propósito deste grupo, uma relação de curto prazo bem definida no tempo com um cunho mais transaccional.

Assim, para que se crie e desenvolva de uma forma positiva os contratos psicológicos, importa nos processos de gestão em geral e nos de pessoal em particular adoptar práticas que atendam a alguns dos factores que se constituem como expectativas de obrigação mútua, potenciando as suas partes positivas, definindo expectativas realistas na fase de recrutamento e selecção, estimulando a comunicação *bottom up* e *top down* como forma de aferir o balanço do contrato psicológico permitindo, desta forma, em tempo, efectuar revisões do contrato psicológico evitando assim quebras de compromisso, das quais poderão resultar outros comportamentos que se poderão revelar gravosos para a organização.

Conforme Schalk e Freese (1997) a criação de um acordo absolutamente novo implica uma revisão fundamental do contrato psicológico, no qual deve ser encontrado um equilíbrio no rácio de *inputs* e *outputs*. Isto significa, quer para a organização como para o indivíduo, encontrar um novo equilíbrio nas suas obrigações mútuas. No processo de criar novos acordos com os empregados, o desafio da gestão dos recursos humanos é equilibrar novas exigências com disposições que se adequem às necessidades dos indivíduos, sendo importante tornar o acordo de emprego explícito aos empregados, em relação àquilo que deles é esperado e o que é que poderão obter em troca.

A principal responsabilidade para novos acordos transparentes começa quando o empregador comunica esta questão. Não comunicar claramente com os empregados poderá levar a violações do contrato psicológico, à ultrapassagem dos limites assumidos e ao abandono do contrato, o que poderá levar a baixos níveis de compromisso (Schalk & Freese, 1997).

De Rousseau (1995) poderão ser retirados alguns exemplos de características de novos acordos que podem resultar relativamente a perspectivas de carreira para funções de administração e técnicas nomeadamente: gerar condições que facilitem a participação na concepção de novos esquemas de emprego oferecendo oportunidades com valor quer no mercado externo quer no interno possibilitando, desta forma, a aplicação de capacidades, competências e conhecimentos a novas experiências multifuncionais ou inter-organizações.

Deverá ainda ser estabelecida como prática de gestão de recursos humanos, considerar o indivíduo como parte interessada na organização assumido-o, por isso, como um *stakeholder*, obrigando a organização a gerar consensos e políticas de participação e cooperação mais do que de controlo e coerção.

Muitos jovens entram hoje em dia no mercado de trabalho com expectativas moderadas pelo conhecimento da crescente individualização da experiência laboral e pela sua consciência de futuros laborais incertos e de uma probabilidade diminuída de emprego a tempo inteiro, sugerindo, em consequência, uma mudança na composição psicológica dos empregados (e.g. uma importância acrescida da entidade pessoal e não da entidade organização) a qual se constitui como um imperativo para o desenvolvimento de novas estratégias para a gestão dos recursos humanos.

5. Sugestões para pesquisas futuras

Em face destes resultados, parece de toda a conveniência averiguar, em pesquisas futuras as relações das diversas dimensões que constituem o contrato psicológico com outros constructos, nomeadamente os comportamentos extra-papel ou de cidadania organizacional, o compromisso organizacional e a identificação com os valores da

organização e de que forma estes se relacionam com o de contrato psicológico que se estabelece com a organização.

Resulta da análise dos dados, a existência da percepção da quebra de expectativas nos indivíduos com contrato em aberto, quanto à obrigação da organização ajudar o indivíduo a corresponder a padrões técnicos cada vez mais exigentes, estabelecendo-lhe objectivos de desempenho cada vez mais difíceis e desafiadores, factores que se constituem como geradores de motivação (Marques, 1996). Neste sentido importa em pesquisa futura perceber o porquê desta situação e se de facto ela se traduz numa violação ao contrato psicológico estabelecido com a organização.

Haverá igualmente todo o interesse, em futuras investigações, considerar uma nova revisão das escalas utilizadas, reavaliando o número de itens por dimensão passíveis de encontrar e consolidar a respectiva consistência interna.

Outro aspecto que se poderá constituir como relevante para futuros estudos passa pela possibilidade de analisar a característica dinâmica do contrato psicológico, observando quer fases distintas do “ciclo” de permanência do indivíduo com a organização, quer fases distintas do ciclo de vida da própria organização e de que forma estes ciclos afectam o contrato psicológico tentando desta forma avaliar do dinamismo do contrato psicológico.

REFERÊNCIAS

- Armstrong, M. (2000). *Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page.
- Anderson, N., Schalk R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 637-648.
- Ashford, S. J., Cumming, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information, *Organizational Behavior and Human Performance*, **32**, 370-398.
- Beard, K. M., Edwards, J. R. (1995). Employees at Risk: Contingent Work and the Psychological Experience of Contingent Workers, *Trends in Organizational Behavior*, **2**, 109-126, Edited by C L. Cooper and D. M. Rousseau, Chichester, John Wiley & Sons.
- Bryman, A., Cramer D. (1993). *Análise de Dados em Ciências Sociais, Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*, Oeiras, Celta.
- Burack, E. H., Burack, M. D., Miller, D. M., Morgan, K. (1994). New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management, *Group & Organization Management*, **19**, 141-159.
- Carrilho, M. (1998). *Portugal no Contexto Internacional Opinião pública, defesa e segurança*, Lisboa, Edição Cosmos.
- Castanheira, L., Caetano A. (1999). Dimensões do Contrato Psicológico, *Psicologia*, **13**, 99-125.

- Cunha, M. P. (1998). *Determinants of Product Innovation in Organizations: Practices and Performance in the Portuguese Financial Sector*, Tilburg, Tilburg University Press.
- Ferguson, G. A. (1982). *Statistical Analysis in Psychology and Education*, London, McGraw-Hill.
- Freese, C., Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **5**, 501-507.
- Fukuyama, F. (2000). *A Grande Ruptura, A Natureza humana e a reconstrução da ordem social*, Lisboa, Quetzal Editores.
- Guest, D. E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 649-664.
- Guest, D. E. (1998). On Meaning, Metaphor and the Psychological Contract: A Response to Rousseau, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 673-679.
- Hall, D. T., Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, *Organizational Dynamics*, 1-16.
- Hill, M. M., Hill A. (2000). *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Herriot, P., Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Herriot, P., Pemberton, C. (1996). Contracting careers, *Human Relations*, **49**, 757-790.
- Ilgen, D. R., Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance Implications for Staffing, Motivation and Development*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power and conflict, *Academy of Management Review*, **16**, 416-441.

- Lam, S. S. K., Law, K. S., Hui, C. (1999). Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples, *Journal of Applied Psychology*, **4**, 594-601.
- Leite, J., Almeida, F. J. C. (1998). *Legislação do Trabalho*, Coimbra, Coimbra Editora.
- Leana, C. R., Rousseau, D. M. (2000). *Relational Wealth. The Advantages of Stability in a Changing Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Marques, C. A. (1996). Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações, 13-41. In: Marques, C. A., Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know, *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Matos, L. S., Bacalhau, M. (2001). *As Forças Armadas em Tempo de Mudança: Uma sondagem à opinião pública nas vésperas do século XXI*, Lisboa, Edições Cosmos.
- Miles, R. E., Creed, W. E. D. (1995). Organizational Forms and Managerial Philosophies: A descriptive and analytical Review, *Research in Organizational Behavior*, **17**, 333-372, Greenwich, JAI Press.
- Millward, L. J., Brewerton, P. M. (2000). Psychological Contracts: Employee Relations for the Twenty-First Century, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, **15**, 1-61, Edited by C. L. Cooper and I. T. Robertson, Chichester, John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1996). "Managing Government, Governing Management", *Harvard Business Review*, **68**, nº2, 163-176.

- Morrison, E. W., Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy Management Review*, **22**, 226-256.
- O'Leary-Kelly, A. M., Schenk, J. A. (2000). An Examination of the Development and Consequences of Psychological Contracts, Submitted to the Organizational Behavior Division.
- Parks, J. M., Kidder D. L., Gallagher, D. G. (1998). Fitting Square Pegs into Round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto Psychological Contract, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 697-730.
- Parks, J. M., Kidder D. L. (1994). "Till Death Us do Part..." Changing Work Relationships in 1990s, *Trends in Organizational Behavior*, **1**, 111-136, Edited by C. L. Cooper and D. M. Rousseau, Chichester, John Wiley & Sons.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de Cidadania Organizacional, Operacionalização de um constructo, *Psicologia*, **13**, 127-148.
- Rego, A. (2000a). Comportamento de Cidadania Organizacional – evidência adicional da tetra-dimensionalização, *Comportamento Organizacional e Gestão*, no prelo.
- Rego, A. (2000b). Justiça e comportamento de cidadania organizacional, *Comportamento Organizacional e Gestão*, **6**, Nº1, 73-94.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, **41**, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, London, Sage.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era, *Annual Review of Psychology*, **48**, 515-546.

- Rousseau, D. M., Parks, J. M. (1993). The Contracts of Individual and Organizations, *Research in Organizational Behavior*, **15**, 1-43, Greenwich, JAI Press.
- Rousseau, D. M., Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment Cross-National Perspectives*, London, Sage.
- Rousseau, D.M. (1998). The Problem of the Psychological Contract Considered, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 665-672.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 217-233.
- Rousseau, D.M., Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 679-696.
- Rousseau, D.M., Tijoriwala, S.A. (1999). What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change, *Journal Applied Psychology*, **84**, 514-528.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory: Technical Report version 2, Paper of the Heinz School of Public Policy and Graduate school Industrial Administration Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania.
- Schalk R., Freese C. (1997). New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and Dutch Experience, *Trends in Organizational Behavior*, **4**, 107-123, Edited by C. L. Cooper and D. M. Rousseau, Chichester, John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*, São Paulo, Editora Prentice-Hall do Brasil.

- Shore, L. M., Barksdale, K. (1998). Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 731-744.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E. (1994). The psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, *Trends in Organizational Behavior*, **1**, 91-109, Edited by C. L. Cooper and D. M. Rousseau, Chichester, John Wiley & Sons.
- Simon, H. (1976). *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.
- Snow, C. C., Thomas, J. B. (1994). Field Research Methods in strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing, *Journal of Management Studies*, **31**, 457-480.
- Sutton, R. I. (1990). Organizational decline processes: A social psychological perspective, *Research in organizational Behavior*, **12**, 205-253, Greenwich, JAI Press.
- Thomas, H. D. C., Anderson N. (1998). Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 745-782.
- Tornow, W. W., Meuse, K. P. (1994). New Paradigm Approaches in Strategic Resource Management: A Commentary, *Group & Organization Management*, **19**, 165-170, Sage.

ANEXO A**Questionário do contrato psicológico**

QUESTIONÁRIO SOBRE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

O preenchimento do presente questionário é voluntário e faz parte de um estudo relativo ao compromisso organizacional dos militares da Marinha. Os questionários são anónimos, não existindo qualquer possibilidade de identificação das respostas.

Ao responder, tenha em consideração que cada questionário não recebido ou não totalmente preenchido, representa uma significativa perda de rigor nas conclusões.

Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso pede-se que responda de acordo com a sua maneira de pensar e não como acha que seria a melhor resposta.

INSTRUÇÕES: Apresentamos, seguidamente, uma lista de afirmações representativas dos possíveis sentimentos das pessoas acerca das Organizações em que estão inseridas. No que respeita aos seus sentimentos para com a Marinha, pedimos que nos indique o grau de concordância ou discordância com cada afirmação. Atribuindo-lhe um valor dentro da seguinte escala:

- 1- De forma alguma;
- 2- Ligeiramente;
- 3- Em certa medida;
- 4- Moderadamente;
- 5- Em grande medida.

Obrigada pela sua colaboração
Fevereiro de 2001

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO:

Sexo: Masculino
Feminino

Idade: anos

<u>Posto:</u>			Classe
OF GEN	<input type="checkbox"/>	
OF SUP	<input type="checkbox"/>	
OF SUB	<input type="checkbox"/>	
ASP	<input type="checkbox"/>	
SMOR/SCH/SAJ	<input type="checkbox"/>	
1SAR/2SAR/SSAR/2SSAR	<input type="checkbox"/>	
CAB	<input type="checkbox"/>	
MAR	<input type="checkbox"/>	
GRT	<input type="checkbox"/>	

Serviço efectivo: QP
RC
RV

Unidade: Naval
Em terra

Tempo de serviço efectivo: anos

Obrigado pela sua colaboração

Considere a sua relação com a Marinha. Até que ponto a Marinha assumiu consigo o seguinte compromisso ou obrigação? Por favor responda usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
De forma alguma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida

- ___ (1) Emprego apenas durante um período de tempo específico.
- ___ (2) Preocupação pelo meu bem estar pessoal.
- ___ (3) Apoiar-me para atingir os níveis mais elevados possíveis de desempenho.
- ___ (4) Desenvolvimento de uma especialização que aumente o meu valor para a Marinha.
- ___ (5) Ajudar-me a desenvolver uma especialização importante para o mercado de trabalho.
- ___ (6) Emprego seguro.
- ___ (7) Não assume quaisquer compromissos para me empregar no futuro.
- ___ (8) Envolvimento limitado na organização.
- ___ (9) Ajudar-me a corresponder a padrões técnico-profissionais cada vez mais exigentes.
- ___ (10) Oportunidades de desenvolvimento dentro da Marinha.
- ___ (11) Emprego a curto prazo.
- ___ (12) Ser sensível às preocupações e bem estar do indivíduo.
- ___ (13) Proporciona formação apenas para o meu actual serviço.
- ___ (14) Apoiar-me para eu atingir objectivos cada vez mais elevados.
- ___ (15) Progresso dentro da Marinha.
- ___ (16) Atribuições profissionais que aumentam o meu valor no mercado de trabalho.
- ___ (17) Vencimento e benefícios com os quais posso contar.
- ___ (18) Não me fez qualquer promessa de continuar a empregar-me.
- ___ (19) Toma decisões visando os meus interesses.
- ___ (20) Um emprego limitado a responsabilidades específicas e bem definidas.
- ___ (21) Potenciais oportunidades de emprego fora da Marinha.
- ___ (22) Emprego estável.
- ___ (23) Preocupação pelo meu bem estar a longo prazo.

___ (24) Estabelece-me objectivos de desempenho cada vez mais difíceis e desafiadores.

___ (25) Oportunidades de promoção.

___ (26) Contactos que criam oportunidades de emprego noutra lado.

___ (27) Benefícios estáveis para as famílias dos militares.

Até que ponto é que os parágrafos seguintes descrevem a relação da Marinha consigo? Por favor responda usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
De forma alguma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida

___ (1) Oculta-me informações.

___ (2) Exige mais de mim enquanto me dá menos em troca.

___ (3) A organização não age como se tivesse confiança em mim.

___ (4) É difícil prever o sentido futuro das suas relações comigo.

___ (5) Introduce alterações sem me incluir.

___ (6) Um futuro incerto quanto às suas relações comigo.

___ (7) Benefícios reduzidos ao longo dos próximos anos.

___ (8) Não compartilha comigo informações importantes.

___ (9) Incerteza quanto aos seus compromissos para com os indivíduos.

___ (10) Vencimento congelado ou reduzido quanto mais tempo cá trabalho.

___ (11) Incerteza relativamente aos seus compromissos para comigo.

___ (12) Cada vez mais trabalho e menor remuneração.

Até que ponto é que assumiu o seguinte compromisso ou obrigação para com a Marinha? Por favor responda usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
De forma alguma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida

___ (1) Ir embora quando eu quiser.

___ (13) Assumir pessoalmente as preocupações desta organização.

___ (2) Ser leal para com a organização.

___ (14) Fazer apenas aquilo para que me pagam.

___ (3) Desempenhar apenas as tarefas exigidas.

___ (15) Obter especializações que aumentem o meu valor para esta organização.

___ (4) Aceitar níveis de desempenho cada vez mais desafiadores.

___ (5) Procurar atribuições que aumentem o meu valor para a Marinha.

___ (16) Aumentar a minha visibilidade para potenciais entidades empregadoras fora da Marinha.

___ (6) Estabelecer contactos fora da Marinha que aumentem o meu potencial de carreira.

___ (17) Fazer o que for preciso para conservar o meu emprego.

___ (7) Permanecer nesta organização por tempo indefinido.

___ (18) Trabalhar aqui apenas durante um período de tempo limitado.

___ (8) Não tenho nenhuma obrigação futura para com a Marinha.

___ (19) Proteger a imagem da Marinha.

___ (9) Fazer sacrifícios pessoais por esta organização.

___ (20) Cumprir um número limitado de responsabilidades.

___ (10) Assumir responsabilidade pessoal para um maior êxito da organização.

___ (21) Responder positivamente a exigências de desempenho dinâmico

___ (11) Não procurar emprego noutra organização.

___ (22) Tornar-me cada vez mais valioso para a Marinha.

___ (12) Ir embora em qualquer altura que queira.

___ (23) Obter especializações para aumentar as minhas oportunidades de emprego futuras.

___ (24) Ser um profissional estável.

___ (25) Comprometer-me pessoalmente com esta organização.

___ (26) Só desempenhar tarefas específica acordadas quando fui contratado.

___ (27) Exceder continuamente as minhas responsabilidades.

___ (28) Procurar activamente oportunidades internas de formação e desenvolvimento.

___ (29) Procurar competências que aumentem a minha empregabilidade.

___ (30) Não fazer quaisquer planos para trabalhar noutra sítio.

Até que ponto é que os parágrafos seguintes descrevem a sua relação com a Marinha? Por favor responda usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
De forma alguma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida

___ (1) Não posso acreditar no que esta organização me está a dizer

___ (2) Não estou certo de quais são as minhas obrigações para com a Marinha.

___ (3) É difícil prever o futuro desta relação.

___ (4) Estou a receber menos por mais trabalho.

___ (5) Não posso ter confiança na organização.

___ (6) Não consigo prever qual será a minha relação futura com esta organização.

___ (7) Estou a fazer mais por menos

___ (8) É difícil prever os meus compromissos futuros.

___ (9) Espero menos desta organização amanhã do que recebo hoje.

___ (10) Existe inconsistência entre aquilo que esta organização diz e faz.

___ (11) Os meus compromissos para com esta organização são incertos.

___ (12) Espero exigências crescentes desta organização em troca de pouco.

ANEXO B**Relação dos militares que prestam serviço na Marinha Portuguesa nos
Quadros Permanentes**

Categoria / Postos		Oficiais Gerais		Outros Oficiais										Sargentos					Praças		Total		
		ALM	VALM	CALM	CMG	CFR	CTEN	ITEN	ZTEN		GMAR	STEN	SMOR	SCH	SAJ	1SAR	2SAR	CAB	IMAR				
Situação	No	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)		
		M	6	16	7	148	27	173	62	230	231	71	103	8	12	40	103	389	1763	291	2386	2399	1275
F																							
M	1	1	1	19	7					9	2	2									3	56	59
F																					3	11	14
M	1	1	1							1	1	1											0
F																					52	1	53
M	2	3	24	16	8	13	3	5	4		3										49		49
F																						4	4
M	2	1	11	12	7	9	3	4	3												65	14	79
F																							0
M	1	1	1	1	1	1		2	3		1										8	4	12
F																							0
Total Ativos	0	0	12	196	51	197	70	244	247	83	108	11	12	66	168	455	1849	335	2873	2579	1365	3944	
M	2	10	28	6	5	4	6	2	8												12	4	16
F																							0
M	1	1	1																				0
F																							0
M	2	7	7	1	1	1	2	5													2	1	3
F																							0
Total Especializados	0	0	16	7	5	8	5	13	13	0	0	0	0	98	73	151	35	0	16	15	14	5	19
M	3	12	67	7	28	9	25	5	92					287	146	264	209	4	745	327	2	529	
F														0									0
Total Reservistas	0	0	103	13	45	14	33	57	105	0	0	0	0	385	152	265	14		0	1761	341	7	348
M	6	34	52	260	88	75	110	40	431	4	24		1	1195	242	135	1131	937	2563	1211	276	1487	
F														0					0				0

NOTA:

Periodicidade - Quadrimestral - Referida a 30ABR, 31AGO e 31DEZ

Enviar à DGP/MDN, respectivamente, até: 15 de MAIO; 15 de Setembro e 15 de Janeiro

(1) Quadros Especiais com acesso a Oficial General

(2) Quadros Especiais com acesso até ao posto de CMG/Coronel

ANEXO C

**Relação dos militares que prestam serviço na Marinha Portuguesa no
regime de Contrato e Voluntariado**

QUADRO 2 - SITUAÇÃO DE PESSOAL MILITAR NÃO PERMANENTE

RAMO: MARINHA

EXISTÊNCIA EM: 30/06/2001

FORMAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	SITUAÇÕES		OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS	TOTAL	
RC	Prontos	M	54	29	1283	1366	
		F	49	0	191	240	
	Em Formação	RC	M	0	0	128	128
			F	0	0	13	13
		QP	M	0	0	54	54
			F	0	0	11	11
Total RC			103	29	1680	1812	
RV	Prontos	M	30	0	230	260	
		F	10	0	27	37	
	Em Formação	RV	M	0	0	0	0
			F	0	0	0	0
		RC	M	0	0	74	74
			F	0	0	0	0
		QP	M	0	0	0	0
			F	0	0	0	0
Total RV			40	0	331	371	
SEN	Prontos	S/P Compl	M	3	0	329	332
			F	0	0	0	0
		C/P Compl	M	0	0	0	0
			F	0	0	0	0
	Em Formação	PMG	M	2	0	2	4
			F	2	0	0	2
		P Compl	M	11	0	0	11
			F	0	0	0	0
		RV	M	0	0	0	0
			F	0	0	0	0
		RC	M	0	0	0	0
			F	0	0	0	0
Graduados	M	0	0	0	0		
	F	0	0	0	0		
Total SEN			18	0	331	349	
Total Militares			161	29	2,342	2,532	

LEGENDA: S/P Compl - Sem preparação Complementar.
C/P Compl - Com preparação Complementar.

NOTA: Periodicidade - Trimestral - Referida a: 31MAR; 30JUN; 30SET; 31DEZ
Enviar à DGP/MDN, respectivamente, até 15ABR, 15JUL, 15OUT e 15JAN.