

Perceção de incumprimento do contrato psicológico

O papel do empenhamento na carreira

por Ana Paula Ferreira

RESUMO: Este estudo examina o papel do empenhamento na carreira na relação empregado-empregador, tendo como modelo desta relação o conceito de contrato psicológico. Num contexto de declínio da lealdade organizacional e da segurança de emprego, a noção de empenhamento na carreira, dada a menor longevidade da relação entre a organização e os seus colaboradores, torna-se uma atitude relevante que caracteriza a lealdade do indivíduo à carreira e não à organização. Para explorar a influência desta atitude na manutenção do contrato psicológico foi aplicado um inquérito por questionário a trabalhadores sindicalizados do setor bancário português. Os resultados indicam que o empenhamento na carreira se associa a uma menor perceção de quebra do contrato psicológico, sugerindo que os indivíduos mais empenhados na carreira são mais tolerantes ao incumprimento das obrigações dos empregadores. As implicações dos resultados para a gestão e compreensão da relação empregador-empregado são discutidas.

Palavras-chave: Incumprimento do Contrato Psicológico, Empenhamento na Carreira

TITLE: Psychological contract's unfulfillment: the role of career commitment

ABSTRACT: This study examines the role of career commitment in employee-employer relationship, using the concept of psychological contract as a model for this relationship. In a context of organizational loyalty and job security decline, the notion of career commitment, given the shorter longevity of the relationship between an organization and its employees, it is a relevant attitude that characterizes the individual's loyalty to a career, not to an organization. To explore the influence of this attitude in maintaining the psychological contract a questionnaire was applied to unionized members of the Portuguese banking sector. Results indicate that career commitment is associated with a lower perception of psychological contract breach, suggesting that career committed individuals are more tolerant to the unfulfillment of the employers' obligations. The implications of these results for managing and understanding the employer-employee relationship are discussed.

Key words: Psychological Contract's Unfulfillment, Career Commitment

TÍTULO: La percepción de incumplimiento del contrato psicológico: El papel del compromiso en la carrera

RESUMEN: Este estudio examina el papel del compromiso en la carrera y la relación empleado-empendedor, teniendo como modelo de esta relación el concepto de contrato psicológico. En un contexto de disminución de la lealtad organizacional y la seguridad en el trabajo, el concepto de compromiso con la carrera, debido a la menor longevidad de la relación entre la organización y sus empleados, se convierte en una actitud que caracteriza la lealtad de la persona en cuestión a su carrera y no la organización. Para explorar la influencia de esta actitud en el mantenimiento

del contrato psicológico se aplicó un cuestionario a los trabajadores sindicalizados del sector bancario portugués. Los resultados indican que el compromiso con la carrera se asocia con una menor percepción de ruptura del contrato psicológico, lo que sugiere que las personas más comprometidas en su carrera son más tolerantes con el incumplimiento de las obligaciones de los empleadores. Se discuten las implicaciones de estos resultados para la gestión y el entendimiento de la relación empleador-empleado.

Palabras-clave: Incumplimiento del Contrato Psicológico, Compromiso en la Carrera

A noção tradicional de carreira tem dado lugar a novos conceitos e modelos. A «carreira sem fronteiras» (*boundaryless career*) e a «carreira proteana» (*protean career*¹) são constructos que procuram ajudar a entender os padrões de carreira emergentes (Hall, 1996; Arthur e Rousseau, 1996; Hall e Moss, 1998), indicando que a gestão de carreira está a tornar-se gradualmente tanto da responsabilidade do empregado como do empregador (Hall e Moss, 1998; Baruch, 2004, 2006).

Estas alterações decorrem num contexto organizacional globalizado e sujeito a mudanças contínuas que também originou o interesse dos investigadores no conceito de Contrato Psicológico (CP). Este tipo de contrato ajuda a explicar a mudança nas relações entre empregado e empregador das últimas décadas, onde também as carreiras dos empregados sofrem transformações consideráveis.

O CP refere-se «ao que o empregado deve à organização e ao que pode esperar em troca» (Aggarwal e Bhargava, 2009, p. 5). Este tipo de contrato é percetivo e idiossincrático (Rousseau, 1995), formando-se no decorrer da vida profissional dos empregados através das interações que vão tendo com os seus empregadores, e ajuda a analisar o seu relacionamento.

Num CP tradicional, as organizações e seus empregados parecem entender-se num relacionamento de longo prazo,

onde se troca segurança de emprego por trabalho árduo, e onde a carreira é essencialmente ascendente e interna. Já na sua forma emergente, este contrato envolve um relacionamento mais transacional, de curto prazo, onde as carreiras são geridas também pelo interesse do indivíduo (Hall e Moss, 1998; Aggarwal e Bhargava, 2009).

A esta tendência para a transacionalidade não será alheia a perceção crescente, por parte dos empregados, do incumprimento pelos seus empregadores, especialmente em processos de reestruturação organizacional (e.g., Chiu e Peng, 2008). Esta perceção de incumprimento afeta aspetos que são cruciais na relação entre os empregados e seus empregadores (Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley e Feldman, 1999a, 2000; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000).

Um dos aspetos afetado pela perceção de incumprimento do CP é a diminuição do empenhamento organizacional (EO) (e.g., Coyle-Shapiro e Kessler, 2000). Esta atitude tem assumido alguma centralidade no estudo do comportamento organizacional, e na explicação das relações laborais (Nascimento *et al.*, 2008). Mas, e atendendo ao «emergente» relacionamento entre empregador e empregado, e à menor longevidade da relação entre estas partes, o estar empenhado na organização pode não se mostrar como um indicador viável para aferir estratégias de motivação e

Ana Paula Ferreira

aferreira@eeg.uminho.pt

Doutorada em Ciências Empresariais (Univ. do Minho, Escola de Economia e Gestão). Prof.ª Auxiliar da Univ. do Minho, Escola de Economia e Gestão, Departamento de Gestão, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal.

PhD in Business Sciences (Univ. of Minho, School of Economics and Management). Assistant Professor at Univ. of Minho, School of Economics and Management, Department of Management, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal.

Doctorada en Administración de Empresas (Univ. do Minho, Escola de Economia e Gestão). Prof.ª Auxiliar da Univ. do Minho, Escola de Economia e Gestão, Departamento de Gestão, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal.

Recebido em março de 2012 e aceite em julho de 2013.

Received in March 2012 and accepted in July 2013.

desempenho dos colaboradores. Ou seja, se o EO pode ser visto como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização sendo uma força estabilizadora ou facilitadora, fornecedora de direção ao comportamento, e que afeta, por exemplo, a intenção de permanecer na organização (Nascimento *et al.*, 2008; Cunha *et al.*, 2006), esta atitude, num contexto permanente de descontinuidade, talvez não seja a mais indicada para aferir e gerir a relação entre empregador e empregado.

O EO é afetado por fatores que são fornecidos pelas organizações, muitas vezes num *continuum* de tempo mais alargado (Cunha *et al.*, 2006), pouco consonante com a realidade da permanência a médio/curto prazo em muitas organizações atuais.

É expectável que indivíduos numa vivência de carreira sem fronteiras ou proteana, com um contrato psicológico de mais curto prazo, desloquem a sua atenção para outro foco de empenhamento: a carreira. O empenhamento na carreira pode ser definido como uma ligação psicológica à carreira por parte do indivíduo.

Assim, é expectável que indivíduos numa vivência de carreira sem fronteiras ou proteana, com um CP de mais curto prazo, desloquem a sua atenção para outro foco de empenhamento: a carreira. O empenhamento na carreira (EC) pode ser definido como uma ligação psicológica à carreira por parte do indivíduo. Numa situação onde parece ser difícil experimentar uma atitude positiva face à organização, um melhor entendimento do EC pode ajudar indivíduos e organizações a prevenirem alguns resultados indesejáveis, como uma maior rotação de empregados (*turnover*) (Blau, 1989; Bedeian *et al.*, 1991).

Este estudo tem como objetivo analisar a contribuição deste foco de empenhamento na relação entre empregador e empregado. Procura-se, mais especificamente, avaliar o papel do EC na percepção da discrepância entre as obrigações mútuas percebidas pelo indivíduo empregado e o seu empregador, e o que realmente é trocado (incumprimento do CP).

Contrato psicológico e incumprimento

O CP refere-se ao entendimento do empregado acerca das promessas/obrigações mútuas entre ele e o seu empregador, num contexto laboral. Compreende a percepção do que o empregado entende ser as suas obrigações/promessas face ao empregador, bem como o que entende ser as obrigações/promessas do empregador face a ele. É, então, uma percepção individual acerca do que é devido e recebido na relação de emprego por cada constituinte do contrato e, como tal, é perceptivo, subjetivo e idiossincrático na sua natureza (Robinson *et al.*, 1994; Herriot *et al.*, 1997; Herriot e Pemberton, 1997).

A generalidade da literatura da área retrata dois tipos principais de CP: um de natureza relacional e outro de natureza transacional. Esta dicotomia relacional *versus* transacional também tem servido para caracterizar o «velho» e o «novo» contrato entre empregadores e empregados, no pressuposto de que estas relações têm evoluído no sentido de uma maior transacionalidade dos termos/conteúdos do contrato psicológico (Rousseau, 1990 e 1995; Robinson *et al.*, 1994; Morrison e Robinson, 1997; Hall e Moss, 1998).

Os conteúdos do CP envolvem, entre outros aspetos, percepções de obrigações/promessas face aos requisitos de desempenho, segurança de emprego, formação, remuneração e gestão de carreira (e.g., Robinson e Rousseau, 1994). Estes conteúdos, quando integram o CP como um conjunto de obrigações, podem formar um tipo de contrato que se situará, eventualmente, num polo eminentemente transacional ou num polo relacional.

Assim, os termos do CP podem ter esta ênfase mais transacional ou mais relacional quando se referem, por exemplo, a aspetos mais económicos (transacional) ou mais emocionais (relacional) das obrigações percebidas; ou relativamente à duração do contrato quando se percebe maior especificidade do tempo do contrato (transacional), ou maior indefinição face ao seu tempo de vigência (relacional). Também o maior (transacional) ou menor (relacional) grau de formalização do CP, consubstanciado muitas vezes no facto de ser escrito ou não, é outro exemplo da ênfase dada nos conteúdos a aspetos mais transacionais ou mais relacionais (Rousseau, 1989, 1995).

Tipicamente, um contrato relacional contém obrigações de

lealdade, segurança de emprego, desenvolvimento de carreira, formação contínua, enquanto um contrato transaccional envolve sobretudo remuneração competitiva contingente ao desempenho e objetivos claros de desempenho (Robinson *et al.*, 1994; Herriot *et al.*, 1997). Assim, um CP de natureza relacional é tendencialmente de longo prazo, abrangente, dinâmico, mais subjetivo, onde se trocam elementos quantificáveis (remuneração, benefícios) e não quantificáveis (lealdade, apoio). Um CP transaccional é, por sua vez, tendencialmente de curto prazo, mais específico e menos abrangente sendo assim mais objetivo e observável, onde predomina a troca de elementos quantificáveis (Rousseau, 1990; Robinson *et al.*, 1994).

Os conteúdos anteriormente descritos são a base que determina a perceção do acordo subjetivo entre o empregado e o empregador. Assim, o incumprimento destes conteúdos é definido, mais uma vez numa matriz subjetiva, como a perceção, por parte do empregado, de que uma promessa/obrigação não foi cumprida pelo empregador (Robinson e Rousseau, 1994; Rousseau, 1995).

Morrison e Robinson (1997) distinguem entre quebra e violação do CP. A primeira é uma mera avaliação cognitiva de que a organização falhou no cumprimento de uma ou mais obrigações percebidas pelo empregado como prometidas. A violação traduz um estado afetivo e emocional gerado pela crença de que a organização falhou na manutenção do contrato, e comporta sentimentos de raiva e frustração.

A distinção entre estes dois conceitos é, também, uma questão de grau: a perceção de quebra (avaliação cognitiva) pode, ou não, levar à perceção de violação (estado emocional intenso). A violação pode ser experienciada quando uma discrepância é percebida entre um resultado esperado, derivado das promessas percebidas como tendo sido feitas pela organização, e o seu efetivo incumprimento (Rousseau, 1995).

O incumprimento do CP tem implicações nocivas numa diversidade de comportamentos e atitudes relacionados com o trabalho, como sejam o desempenho (Robinson, 1996; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003; Bal *et al.*, 2010), o *turnover*, a intenção de ficar/sair e a lealdade (Robinson e Rousseau, 1994; Turnley e Feldman, 1999a, 2000; Lester e Kickul, 2001; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003), a confiança na orga-

nização (Robinson e Rousseau, 1994), a satisfação no trabalho (Robinson e Rousseau, 1994; Lester e Kickul, 2001; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003; Raja *et al.*, 2004), o empenhamento (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003; Raja *et al.*, 2004; Suazo *et al.*, 2005), os comportamentos de cidadania organizacional (Turnley e Feldman, 1999a, 2000; Johnson e O'Leary-Kelly, 2003), e os comportamentos desviantes (Chiu e Peng, 2008).

Relativamente aos antecedentes da perceção de incumprimento deste contrato, a confiança inicial no empregador (Robinson, 1996), o tipo de reestruturação organizacional e de contrato de emprego (Turnley e Feldman, 1998), os níveis de desempenho organizacional e individual (Robinson e Morrison, 2000), e um conjunto de variáveis disposicionais parecem estar entre as variáveis de maior impacto (Coyle-Shapiro e Neuman, 2004; Raja *et al.*, 2004).

Independentemente de fatores específicos, a perceção de falta de vontade por parte da organização em cumprir as suas obrigações, e a possibilidade de o fazer, são as fontes genéricas para a perceção de incumprimento do contrato psicológico.

Independentemente de fatores específicos, a perceção de falta de vontade por parte da organização em cumprir as suas obrigações, e a possibilidade de o fazer, são as fontes genéricas para a perceção de incumprimento do CP. Morrison e Robinson (Morrison e Robinson, 1997; Robinson e Morrison, 2000) enfatizaram que a perceção de incumprimento pode aparecer sob duas formas básicas: renegação e incongruência.

A primeira refere-se à noção de que as organizações falham o cumprimento de uma promessa em particular devido a incapacidade ou a falta de vontade. A segunda refere-se à interpretação diferente que ambas as partes fazem sobre o que são e quais as obrigações que a organização supostamente deve cumprir. Aquelas autoras argumentam que perceber uma lacuna entre o que foi entendido como prometido e o que foi realmente recebido depende da saliência da questão em causa e do nível de vigilância e

escrutínio do empregado face ao cumprimento do contrato pelo seu empregador.

Também contribuem para o grau percebido de incumprimento os conteúdos específicos do CP, variáveis individuais e forças do mercado laboral (Turnley e Feldman, 1999b).

Empenhamento na carreira como fator de incumprimento

No contexto crescente de fusões e aquisições das últimas décadas e da recente crise mundial económica e financeira, que ditam reestruturações organizacionais constantes, explorar o papel do EC na relação empregado e empregador torna-se pertinente.

Esta pertinência será ainda maior se tivermos em consideração que este contexto também complexifica as carreiras (Baruch, 2003, 2006). A carreira já não é apenas a «escadada hierárquica» dentro da organização ou mesmo uma sequência de posições profissionais cuja gestão é maioritariamente conduzida pelas organizações. A carreira é também atualmente percebida como uma sequência de experiências de vida e de trabalho das pessoas ao longo do tempo e das organizações (Baruch, 2004), onde se cruzam as práticas organizacionais de gestão de carreira e a gestão individual da carreira.

As noções de carreira sem fronteiras e de carreira proteana são usadas como metáforas ilustrativas destas mudanças. No primeiro caso subjaz a ideia de uma carreira não limitada a um contexto organizacional único, enfatizando-se a mobilidade física (Briscoe e Hall, 2006; Sullivan e Arthur, 2006). Já a carreira proteana enfatiza a mobilidade psicológica, onde os indivíduos têm um papel na gestão das suas próprias carreiras, levados pelos seus valores, independentemente das organizações (Hall, 1996; Briscoe e Hall, 2006).

Podendo a carreira ser construída e gerida pelo indivíduo, e não só pela organização, necessariamente a dinâmica da relação empregado-empregador altera-se, uma vez que muito do que são as obrigações percebidas no CP, são ditadas por questões associadas à carreira e seu desenvolvimento. Neste cenário de mudança organizacional permanente, cada vez mais os colaboradores de uma qualquer organização empregadora poderão atender mais à sua carreira profissional do que à organização, dada a perenidade

cada vez menor da relação com o empregador. Isto traz, por exemplo, implicações no desenvolvimento e gestão das carreiras por parte das organizações, e a gestão do empenhamento na carreira (EC) dos seus colaboradores torna-se um fator a eventualmente considerar.

O EC pode ser definido como a identificação de um indivíduo a um conjunto de trabalhos relacionados num setor ou campo profissional restrito (Aryee e Tan, 1992). Blau (1985, 1989) define-o como a atitude de um indivíduo face à sua profissão, vocação, campo de atividade ou mesmo indústria, sendo que parece ser afetado positivamente pela idade, escolaridade (Colarelli e Bishop, 1990; Carson e Bedeian, 1994; Goulet e Singh, 2002), mandato (*tenure*) (Blau, 1985), nível hierárquico (Goulet e Singh, 2002), *locus* de controlo interno (Blau, 1985; Colarelli e Bishop, 1990), empenhamento no trabalho e organizacional (Blau, 1985; Aryee e Tan, 1992; Aryee *et al.*, 1994; Goulet e Singh, 2002) e satisfação na carreira e no trabalho (Goulet e Singh, 2002). De forma negativa, este empenhamento é afetado pela ambiguidade e conflito de papéis (Blau, 1985; Colarelli e Bishop, 1990).

Por sua vez, o EC afeta positivamente o desenvolvimento de capacidades (Aryee e Tan, 1992; Aryee *et al.*, 1994), e negativamente a rotação de pessoal (Blau, 1989; Bedeian *et al.*, 1991) e as intenções de sair da carreira e do emprego (Aryee e Tan, 1992; Aryee *et al.*, 1994; Blau e Lunz, 1998; Kidd e Green, 2006).

Chang (1999) admite que as maiores expectativas e exigências em relação à organização empregadora são suscetíveis de serem encontradas entre os indivíduos fortemente empenhados nas suas carreiras. Deste modo, poder-se-á assumir que o EC poderá contribuir, ainda que indiretamente, para um empenhamento organizacional do indivíduo.

Se considerarmos que o CP surge a partir da crença individual de que as expectativas são transformadas em obrigações entre o empregador e o empregado por um processo de interpretação de que algumas promessas foram feitas (Robinson e Rousseau, 1994; Rousseau, 1995), e se o EC desempenha também um papel ativo no desenvolvimento de expectativas e de exigências em relação à organização, torna-se importante avaliar mais especificamente

o seu papel na relação empregador-empregado (afetiva pelo CP).

Igualmente, a literatura da área refere que indivíduos fortemente empenhados na carreira tendem a elaborar um plano de carreira específico procurando habilidades e conhecimentos importantes, relações profissionais chave e fontes de influência (Colarelli e Bishop, 1990; Carson *et al.*, 1997), apresentando também um grau considerável de envolvimento afetivo, cognitivo e comportamental (Carson *et al.*, 1997).

Indivíduos fortemente empenhados na carreira tendem a elaborar um plano de carreira específico, procurando habilidades e conhecimentos importantes, relações profissionais chave e fontes de influência, apresentando também um grau considerável de envolvimento afetivo, cognitivo e comportamental.

Estas atitudes são importantes para o desenvolvimento e progressão dos empregados, pois na prossecução de uma determinada via de carreira vão desenvolvendo habilidades e relacionamentos profissionais específicos como fontes de informação e aumentam a influência individual e organizacional (Colarelli e Bishop, 1990).

Igualmente, indivíduos altamente empenhados nas suas carreiras desenvolvem expectativas em torno das suas organizações que, caso sejam preenchidas, os tornam mais motivados (Chang, 1999). Pelo contrário, se estas expectativas não forem preenchidas, os níveis de motivação e empenhamento serão menores. Consequentemente, tenderá a desenvolver-se a perceção de quebra do CP e o EC poderá ter um papel particularmente importante na limitação dos efeitos negativos dessa quebra.

Neste cenário, o presente estudo procura verificar a pertinência da influência do EC na perceção de incumprimento do CP, procurando testar a hipótese de que o EC afeta negativamente a perceção de incumprimento do CP.

Metodologia e instrumentos usados

Para testar a hipótese em estudo, os dados foram recolhidos a partir de um trabalho de doutoramento da autora con-

cluído em 2008, versando sobre a relação entre CP e comportamentos individuais de gestão de carreira (Ferreira, 2008).

Amostra: Os dados foram recolhidos entre 2004 e 2005, através de um questionário, a empregados bancários dos três maiores sindicatos portugueses do setor. Com exceção de um deles, o questionário foi enviado para a morada pessoal dos participantes, providenciada pelos respetivos sindicatos, acompanhado de carta de apresentação, juntamente com envelope pré-pago para devolução direta à investigadora. Num sindicato foi, contudo, um dos seus membros diretivos que distribuiu a representantes de trabalhadores de cada banco, que se comprometeram a distribuir os questionários nos seus bancos respetivos, e a devolvê-los após preenchimento.

Dos 238 questionários válidos recebidos, 64,6% dos participantes foram do sexo masculino, com idades distribuídas entre os 31 e 40 anos – 34,6%, 46,4% divididos equitativamente pelas categorias 21-30 e 41-50 anos de idade, e 19% com mais de 50 anos. Relativamente à escolaridade, 47,9% tinham 9-12 anos de educação, e 46,2% apresentavam licenciatura. Mais de 85% da amostra provinha da zona norte e centro do país e 20,5% ocupava posições de gestão. Nesta amostra, 75% encontravam-se na mesma posição há menos de 15 anos e cerca de 27% na mesma organização há menos de 5 anos, 35,4% entre 6 a 15 anos, e 19,8% tinha entre 26 e 35 «anos de casa». A maioria dos participantes tinha um contrato de trabalho permanente.

Medidas e Procedimentos: No que respeita às medidas de incumprimento do CP, o questionário incluiu 38 questões representativas das obrigações organizacionais, onde os participantes indicaram o nível de cumprimento de cada obrigação organizacional usando uma escala de 1 a 5 (1 – nunca cumpre a 5 – cumpre sempre). Posteriormente, os valores da pontuação dos itens foram recodificados no sentido inverso para mais fácil leitura e compreensão do conceito de incumprimento das obrigações; i.e., a leitura passa a ser: quanto maior a pontuação, maior o incumprimento.

A escala relativa ao incumprimento das obrigações organizacionais foi submetida a análise de componentes principais, tendo sido extraídas cinco dimensões, todas elas consistentes (Alfa de Cronbach – ver Quadro I), que explicaram

63% da variância dos resultados. Tais dimensões foram denominadas como: ambiente e condições de trabalho, remuneração, formação, obrigações contratuais e gestão de carreira.

A primeira dimensão inclui itens relacionados com a obrigação do empregador criar um bom ambiente de trabalho e dar apoio (e.g., *tratá-lo(a) de forma justa e equitativa*). A segunda refere-se às obrigações relacionadas com a remuneração (e.g., *remunerar de acordo com a função que exerce*). A terceira dimensão reflete questões ligadas à formação e ao desenvolvimento pessoal (e.g., *fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho*). As obrigações contratuais incluem questões relacionadas com aspetos formais do contrato de trabalho e segurança de emprego (e.g., *proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa*). Finalmente, as obrigações sobre a carreira e sua gestão refletem questões associadas a oportunidades de carreira e promoções (e.g., *clarificar a via para a promoção da sua carreira*).

Uma variável com todos os itens das obrigações organizacionais referidas foi construída, constituindo-se um fator geral de incumprimento organizacional.

O EC foi medido através da adaptação da escala de Blau (1985). Os participantes indicaram o seu nível de concordância com cada um dos itens usando uma escala de 1 a 5 (1 – discordo completamente a 5 – concordo completamente). A análise de componentes principais resultou na extração de um fator que explica 59% da variância dos resultados (ver Quadro I).

Em termos estatísticos, foram usadas análises de correlação e procedimentos de regressão linear múltipla para exploração e análise da relação entre o EC e o incumprimento do CP. Pretendendo-se verificar a influência de um conjunto de variáveis (independentes), em cada uma das variáveis dependentes, o método de estimação usado na regressão foi pelo procedimento *stepwise*, pois permite verificar a contribuição de cada variável independente no modelo de regressão (Hair et al., 1998).

Para verificar a inexistência de multicolinearidade, o valor de VIF (*variance inflation factor*) foi analisado para cada uma das variáveis independentes. De acordo com Pestana e Gageiro (2003), o valor normalmente considerado como o

limite acima do qual existe multicolinearidade é 10. Nos modelos em análise, não se detetou nenhum VIF superior a 10, indicando a ausência de multicolinearidade.

De acordo com a literatura (e.g., Ferreira, 2008), as variáveis de caracterização sociodemográfica que parecem estar associadas de alguma forma quer ao incumprimento do CP, quer ao EC, e que aqui foram estudadas, são a idade, escolaridade, tempo de serviço e de exercício da função, função de chefia, tipo de contrato (efetivo ou a termo). Assim, numa primeira fase, serão estas que serão objeto de procedimentos correlacionais, no sentido de perceber o grau e sentido de associação com o incumprimento do CP e com o EC.

Análise dos resultados

Os dados exibidos na matriz de correlações (ver Quadro I) indiciam associações significativas ($p < 0.01$) e negativas entre a escala do EC e todas as dimensões de incumprimento do contrato, significando que um maior EC poderá estar associado a uma menor perceção de incumprimento do CP por parte do empregador.

Outro resultado interessante emerge ao considerar a função de chefia. Na análise, há uma correlação negativa entre exercer uma função de chefia e todas as dimensões de incumprimento do CP, sugerindo que as responsabilidades de chefia assumidas tendem a enfraquecer a perceção de incumprimento do empregador, como se este empregado se sentisse como parte da organização, agindo em prol da mesma.

Estes resultados parecem ir ao encontro de alguma literatura da área (e.g., Lester et al., 2002), onde de alguma forma se alude que ter cargos de chefia implica menor perceção de incumprimento (pelo menos nalguns conteúdos do CP), fazendo supor que os detentores destes cargos «vistam a pele» da entidade empregadora.

A associação positiva entre a função de chefia e o EC ($r = ,231$; $p < 0,01$) também revela os efeitos positivos da motivação para a carreira, resultando na assunção de responsabilidades de gestão. De facto, estes resultados empíricos revelam que ter tais responsabilidades implica um aumento no grau de EC.

Relativamente a outras associações significativas, os dados

Quadro I
Correlação entre variáveis e alfas

	n	média	dp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Incump. CP Geral	236	2,88	0,76	(,96)												
2 Incump. Amb/Cond. Trab	232	2,85	0,87	,943**	(,95)											
3 Incump. Remuneração	233	2,89	0,88	,821**	,671**	(,88)										
4 Incump. Formação	235	2,99	0,98	,805**	,652**	,562**	(,92)									
5 Incump. Contratuais	231	2,21	0,84	,578**	,500**	,472**	,379**	(,81)								
6 Incump. Gestão Carreira	231	3,44	1,02	,731**	,604**	,532**	,604**	,307**	(,89)							
7 EC	236	2,98	,88	-,418**	-,395**	-,356**	-,401**	-,197**	-,293**	(,88)						
8 Função de Chefia ¹				-,253**	-,196**	-,210**	-,177**	-,181**	-,180**	,231**						
9 Idade				,038	,092	-,028	-,004	-,038	,105	-,001	,224**					
10 Escolaridade				,102	,025	,063	,096	,106	,038	-,058	-,074	-,375**				
11 Anos na Função				,104	,169*	,022	-,004	,033	,143*	-,058	-,091	,701**	-,337**			
12 Anos na Organização				,038	,097	-,016	-,084	-,014	,059	,013	,125	,833**	-,400**	,751**		
13 Contrato Efetivo ²				,129	,177**	,048	,073	-,032	,152*	-,042	,138*	,325**	-,209**	,237**	,306**	
14 Contrato Temporário ²				-,167*	-,198**	-,079	-,097	-,007	-,177**	,044	-,128	-,298**	,195**	-,218**	-,283**	-,931**

^{*}p<0,01 | ^{*}p<0,05 | ¹sem funções (0); com funções (1) | ²sem (0); com (1)

do Quadro I revelam uma associação negativa entre a situação contratual temporária e o incumprimento geral das obrigações organizacionais ($r = -,167$; $p < 0,05$), o incumprimento das obrigações organizacionais relativas ao ambiente de trabalho ($r = -,198$; $p < 0,01$) e das obrigações organizacionais de gestão de carreira ($r = -,177$; $p < 0,01$). Já a situação em contrato efetivo relaciona-se positivamente com o incumprimento das obrigações organizacionais relativas ao ambiente de trabalho ($r = ,177$; $p < 0,01$) e com as obrigações organizacionais de gestão de carreira ($r = ,152$; $p < 0,05$). Finalmente, o tempo de permanência no cargo/função revela associar-se positivamente com a percepção de incumprimento das obrigações organizacionais relativas ao ambiente de trabalho ($r = ,169$; $p < 0,05$) e com as de gestão de carreira ($r = ,143$; $p < 0,05$).

Da análise dos anteriores resultados, e no sentido de verificar o papel relativo do EC como antecedente da percepção de incumprimento do CP, foi efetuada uma análise de regressão pelo método *stepwise* onde a função de chefia, a situação contratual, e o tempo de permanência na função, juntamente com o EC, entram como variáveis independentes e a dimensão de incumprimento geral como variável dependente. Os dados podem ser analisados no Quadro II.

Os resultados obtidos mostram um modelo que explica 21% da variância dos resultados e onde o empenhamento de carreira ($\beta = -,356$; $p < 0,01$) contribui de forma significativa para uma diminuição da percepção de incumprimento, juntamente com o exercício de funções de chefia ($\beta = -,186$; $p < 0,05$) e uma situação contratual temporária ($\beta = -,148$; $p < 0,05$).

Quadro II
Modelo explicativo da percepção de incumprimento das obrigações organizacionais

Incumprimento Organizacional	R	R ²	R ² Ajust	β	p
Empenhamento na Carreira	,419	,176	,171	-,419	< 0,01
Empenhamento na Carreira	,448	,200	,192	-,378	< 0,01
Função de Chefia				-,163	< 0,05
Empenhamento na Carreira				-,356	< 0,01
Função de Chefia	,471	,222	,210	-,186	< 0,05
Contrato Temporário				-,148	< 0,05

Destes resultados confirma-se a hipótese de que o EC influencia a percepção de incumprimento do CP, no sentido em que indivíduos mais empenhados na carreira percebem menor incumprimento das obrigações prometidas por parte dos seus empregadores.

Discussão e conclusões

A associação negativa entre o EC e a percepção de incumprimento do CP por parte do empregador pode ser explicada pelo facto de, tal como refere a literatura, empregados empenhados na carreira desenvolverem comportamentos persistentes na gestão individual de carreira e planearem a sua progressão, gastarem tempo e energia nestas atividades (Colarelli e Bishop, 1990; Aryee e Tan, 1992; Ayee *et al.*, 1994; Carson *et al.*, 1997). Este envolvimento na carreira pode, de alguma forma, concentrar a atenção e compensar as suas deceções organizacionais, tornando-os mais tolerantes com a entidade empregadora e menos inclinados a perceber as situações de incumprimento por parte desta.

Ser empenhado na carreira significa ainda que se gasta uma grande quantidade de tempo e esforço a planear cuidadosamente as opções. Quando é esse o caso, é provável que as escolhas da carreira feitas sejam consistentes com a informação recolhida. Deste modo, a possibilidade de escolher o empregador «errado» é substancialmente reduzida, permitindo, conseqüentemente, uma menor percepção de incumprimento devido à «boa escolha» efetuada.

Além disso, o EC pode diminuir a questão da relevância que Morrison e Robinson (Morrison e Robinson, 1997) referem no seu modelo de violação do CP. Quando o funcionário está fortemente empenhado na sua carreira, tal facto contribui potencialmente para mascarar ou mitigar a percepção de violação de certas obrigações organizacionais.

De um ponto de vista mais operacional, estes resultados parecem indicar a possibilidade de repensar um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos. Os resultados mostram que o EC parece reduzir a percepção de incumprimento do CP por parte das organizações e, portanto, reduzir os resultados negativos decorrentes dessa percepção, além de melhorar o relacionamento entre as duas partes. Assim sendo, a existência de indivíduos empenhados na carreira pode ser um fator a ter em conta pelas organizações, que

pode ser devidamente avaliado logo nos processos de recrutamento e seleção.

A evidência da associação negativa entre o EC e o incumprimento do CP sugere, também, a necessidade de repensar o papel das organizações na gestão das carreiras dos seus empregados. Efetivamente, a forma como as organizações gerem as carreiras deve considerar que empregados altamente empenhados na carreira perseguem objetivos próprios. As organizações, tal como Baruch (2004) enfatiza, «precisam de estar conscientes do facto de que não são mais os donos únicos do sistema e planeamento da carreira» (p. 65) e podem criar novas formas de empregar os seus colaboradores tirando vantagem destas tendências e trabalhando lado a lado com cada um dos seus empregados (Baruch, 2003, 2004). A questão da flexibilidade parece ser um fator-chave na gestão das carreiras, podendo-se trabalhar no sentido da elaboração personalizada de planos de carreira.

A questão da flexibilidade parece ser um fator-chave na gestão das carreiras, podendo-se trabalhar no sentido da elaboração personalizada de planos de carreira.

Ser flexível implica efetivamente que a empresa seja capaz de se ajustar internamente às solicitações do ambiente externo; significa que a organização é capaz de variar, de se adaptar reversível e rapidamente às pressões dos vários contextos económicos, sociais e ambientais com que se vai deparando (Reed e Blunsdon, 1998; Bucki e Pesqueux, 2000).

As variadas estratégias organizacionais de subcontratação (*outsourcing*), redução de pessoal, redução dos níveis hierárquicos (*delaying*), entre outras, ditam que as práticas de gestão de recursos humanos também têm de permitir atingir o máximo de flexibilidade organizacional possível ao nível do emprego, tempo de trabalho, salários, termo do contrato, procurando, também a este nível, a competitividade das empresas. Ou seja, a flexibilidade a todos os níveis é requerida: a nível funcional desenvolvendo competências para os colaboradores poderem assumir uma maior variedade de tarefas e, mesmo, funções; a nível numérico, per-

mitindo mais facilmente a redução (ou aumento) do número de empregados; e, a nível temporal, com a diminuição ou aumento do tempo de trabalho ou com diferentes horários de trabalho.

A constatação da necessidade da flexibilidade organizacional implica que os recursos humanos de uma organização tenham também de ser adaptáveis, moldáveis. Esta sugestão pode ser suportada quando se atende à associação encontrada entre o incumprimento das obrigações organizacionais e a situação contratual temporária, onde esta situação permite, igualmente, uma menor perceção de incumprimento das obrigações de empregador. Este facto é, aliás, corroborado pela literatura (e.g., McDonald e Makin, 2000). Numa situação temporária o colaborador parece ter consciência de que não deve esperar determinado tipo de obrigações por parte do seu empregador, mas também pode estar numa organização desejada e/ou a realizar um trabalho satisfatório. Ou seja, em linha com aquilo que também se espera de alguém empenhado na carreira.

• Limitações e sugestões de investigação

O presente estudo usou uma amostra de funcionários do setor bancário limitada a membros sindicalizados. Tendo em conta a especificidade deste setor, estes resultados devem ser generalizados com muito cuidado. Identicamente, os procedimentos de recolha de dados, que dependeram dos contactos sindicais, podem ter influenciado o número e a qualidade das respostas. E, acima de tudo, a baixa taxa de resposta (apenas de 7%) levanta, também, questões sobre a generalização dos resultados.

Contudo, e apesar da sua natureza exploratória, esta investigação sublinha a pertinência de estudos futuros explorarem a relação entre o EC e o CP, designadamente tentarem perceber se o EC tem influência distinta na perceção de incumprimento face a cada tipo de obrigação organizacional. Efetivamente, existem indícios de que as mudanças organizacionais afetam diferentemente a transformação do CP (nomeadamente a sua perceção de incumprimento) consoante se trata de um contrato relacional, transacional ou equilibrado (e.g., Chaudhry *et al.*, 2011).

Será também relevante verificar, no processo que leva à

perceção de violação do CP, o papel do EC na relevância que Morrison e Robinson (1997) referem no seu modelo. Esta investigação poderá contribuir com conhecimento que poderá ajudar as organizações a melhor gerirem a relação com os seus empregados. ■

Nota

1. O termo proteano é derivado de Proteu, um dos deuses da mitologia grega que era capaz de mudar de forma por efeito da sua própria vontade. (N.E.)

Referências bibliográficas


- AGGARWAL, U. e BHARGAVA, S. (2009), «Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitudes and behaviours». *Journal of European Industrial Training*, vol. 33(1), pp. 4-31.
- ARTHUR, M. e ROUSSEAU, D. (1996), «The boundaryless career as a new employment principal». In M. Arthur e D. Rousseau (Eds.), **The Boundaryless Career: A New Employment Principal for a New Organizational Era**. Oxford University Press, Nova Iorque, pp. 3-20.
- ARYEE, S. e TAN, K. (1992), «Antecedents and outcomes of career commitment». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 40, pp. 288-305.
- ARYEE, S.; CHAY, Y. e CHEW, J. (1994), «An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 44(1), pp. 1-16.
- BAL, P.; CHIABURU, D. e JANSEN, P. (2010), «Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25(3), pp. 252-273.
- BARUCH, Y. (2003), «Career systems in transition: a normative model for organizational career practices». *Personnel Review*, vol. 32, pp. 231-251.
- BARUCH, Y. (2004), «Transforming careers: from linear to multi-directional career paths: organizational and individual perspectives». *Career Development International*, vol. 9(1), pp. 58-73.
- BARUCH, Y. (2006), «Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints». *Human Resource Management Review*, vol. 16, pp. 125-38.
- BEDEIAN, A.; KEMERY, E. e PIZZOLATTO, A. (1991), «Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behaviour». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 39, pp. 331-343.
- BLAU, G. (1985), «The measurement and prediction of career commitment». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, pp. 277-288.
- BLAU, G. (1989), «Testing the generalizability of career commitment measure and its impact on employee turnover». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 35, pp. 88-103.
- BLAU, G. e LUNZ, M. (1998), «Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, pp. 260-269.
- BRISCOE, J. e HALL, D. (2006), «The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, pp. 4-18.

- BUCKI, J. e PESQUEUX, Y. (2000), «Flexible workshop: about the concept of flexibility». *International Journal of Agile Management Systems*, vol. 2(1), pp. 62-70.
- CARSON, K. e BEDEIAN, A. (1994), «Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 44, pp. 237-262.
- CARSON, K.; CARSON, P.; LANFORD, H. e ROE, W. (1997), «The effects of organization-based self-esteem on workplace outcomes: an examination of emergency medical technicians». *Public Personnel Management*, vol. 26(1), pp. 139-155.
- CHANG, E. (1999), «Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention». *Human Relations*, vol. 52(10), pp. 1257-1277.
- CHAUDHRY, A.; COYLE-SHAPIRO, J. e WAYNE, S. (2011), «A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 18(2), pp. 247-259.
- CHIU, S. e PENG, J. (2008), «The relationship between psychological contract breach and employee deviance: the moderating role of hostile attributional style». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, pp. 426-433.
- COLARELLI, S. e BISHOP, R. (1990), «Career commitment: functions, correlates, and management». *Group and Organization Studies*, vol. 15, pp. 158-176.
- COYLE-SHAPIRO, J. e KESSLER, I. (2000), «Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey». *Journal of Management Studies*, vol. 37, pp. 903-930.
- COYLE-SHAPIRO, J. e NEUMAN, J. (2004), «The psychological contract and individual differences: the role of exchange and creditor ideologies». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, pp. 150-164.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. e CABRAL-CARDOSO, C. (2006), **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. RH Editora, Lisboa.
- FERREIRA, A. P. (2008), «Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico, e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira». Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho.
- GOULET, L. e SING, P. (2002), «Career commitment: a reexamination and an extension». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, pp. 73-91.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. e BLACK, W. (1998), **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall International, Londres.
- HALL, D. (1996), «Protean careers of the 21st Century». *Academy of Management Executive*, vol. 10, pp. 8-16.
- HALL, D. e MOSS, J. (1998), «The new protean career contract: helping organizations and employees adapt». *Organizational Dynamics*, vol. 26, pp. 22-37.
- HERRIOT, P. e PEMBERTON, C. (1997), «Contracting careers». *Human Relations*, vol. 49, pp. 757-750.
- HERRIOT, P.; MANNING, W. e KIDD, J. (1997), «The content of the psychological contract». *British Journal of Management*, vol. 8, pp. 151-162.
- JOHNSON, J. e O'LEARY-KELLY, A. (2003), «The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 627-647.
- KIDD, J. e GREEN, F. (2006), «The careers of research scientists: predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science». *Personnel Review*, vol. 35, pp. 229-251.
- LESTER, S. e KICKUL, J. (2001), «Psychological contracts in the 21st Century: what employee's value most and how well organizations are responding to these expectations». *HR. Human Resource Planning*, vol. 24(1), pp. 10-21.
- LESTER, S.; TURNLEY, W.; BLOODGOOD, J. e BOLINO, M. (2002), «Not seeing the eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 39-56.
- MCDONALD, D. e MAKIN, P. (2000), «The psychological contract, organizational commitment, and job satisfaction of temporary staff». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21(2), pp. 84-91.
- MORRISON, E. e ROBINSON, S. (1997), «When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops». *Academy of Management Review*, vol. 22(1), pp. 226-256.
- NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A. e SALGUEIRO, M. F. (2008), «Estudo sobre a validação do 'Modelo de Comportamento Organizacional' de Meyer e Allen para o contexto português». *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 4(1), pp. 115-133.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (2003), **Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS**. Sílabo, Lisboa.
- RAJA, U.; JOHNS, G. e NTALIANIS, F. (2004), «The impact of personality on psychological contracts». *Academy of Management Journal*, vol. 47, pp. 350-367.
- REED, K. e BLUNSDON, B. (1998), «Organizational flexibility in Australia». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9(3), pp. 457-477.
- ROBINSON, S. (1996), «Trust and breach of the psychological contract». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 574-599.
- ROBINSON, S. e MORRISON, E. (2000), «The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 525-546.
- ROBINSON, S. e ROUSSEAU, D. (1994), «Violating the psychological contract: not the exception but the norm». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 245-259.
- ROBINSON, S.; KRAATZ, M. e ROUSSEAU, D. (1994), «Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study». *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 147-152.
- ROUSSEAU, D. (1989), «Psychological and implied contracts in organizations». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2(2), pp. 121-139.
- ROUSSEAU, D. (1990), «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, pp. 389-400.
- ROUSSEAU, D. (1995), **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**. Sage, Thousand Oaks.
- SUAZO, M.; TURNLEY, W. e MAI-DALTON, R. (2005), «The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach». *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 12(1), pp. 24-36.
- SULLIVAN, S. e ARTHUR, M. (2006), «The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, pp. 19-29.
- TURNLEY, H. e FELDMAN, D. (1998), «Psychological contract violations during corporate restructuring». *Human Resource Management*, vol. 37(1), pp. 71-83.
- TURNLEY, H. e FELDMAN, D. (1999a), «The impact of psychological contract violation on exit, voice, loyalty and neglect». *Human*

Relations, vol. 52, pp. 895-922.

TURNLEY, H. e FELDMAN, D. (1999b), «A discrepancy model of psychological contracts violations». *Human Resource Management Review*, vol. 9, pp. 367-386.

TURNLEY, H. e FELDMAN, D. (2000), «Reexamining the effects of psychological contracts violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21(1), pp. 25-42.



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:
 Tel.: 214 337 036
 Email: assinaturas@vasp.pt
 ou www.rhonline.pt

Pessoal RH online Fora de Série RH RH TV RH SHOPPING
 www.temacentral.pt