

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA PERCEÇÃO
DE EMPREGABILIDADE E NO COMPROMETIMENTO AFETIVO:
ANÁLISE NO SETOR DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

MARIANA ISABEL GARCIA DOMINGUES

NOVEMBRO – 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA PERCEÇÃO
DE EMPREGABILIDADE E NO COMPROMETIMENTO AFETIVO:
ANÁLISE NO SETOR DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**

MARIANA ISABEL GARCIA DOMINGUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

NOVEMBRO – 2020

Resumo

Tendo em conta o crescimento acentuado do setor das Tecnologias de Informação (TI) e a dificuldade das empresas em atrair e reter o conhecimento, este estudo tem como objetivo investigar variáveis que afetam a permanência dos colaboradores na organização: o tipo de contrato psicológico, a percepção de empregabilidade, e o comprometimento afetivo. Paralelamente, num ano marcado pela pandemia de Covid-19, o medo associado a esta situação foi também utilizado como variável no estudo, de forma a perceber qual o seu impacto nas variáveis estudadas.

Os resultados indicam que existe uma relação positiva entre o Contrato Psicológico Relacional e o Comprometimento Afetivo e a Percepção de Empregabilidade Interna e Externa; existe uma relação negativa entre o Contrato Psicológico Transacional e o Comprometimento Afetivo, e uma relação positiva entre o Contrato Psicológico Transacional e a Percepção de Empregabilidade Externa. Contrariamente ao esperado, não existe relação entre a Percepção de Empregabilidade Interna e Externa e o Comprometimento Afetivo. O Medo de Covid-19 não tem influência em nenhuma das variáveis em estudo

Palavras-chave: Tecnologias de Informação, Percepção de Empregabilidade, Contrato Psicológico, Comprometimento Afetivo, Medo da Covid-19

Abstract

Taking into account the sharp growth of the Information Technology (IT) sector and the difficulty of companies in attracting and retaining knowledge, this study aims to investigate variables that affect the retention of employees in the organization: the type of psychological contract, the perception of employability, and affective commitment. At the same time, in a year marked by the Covid-19 pandemic, the fear associated with this situation was also used as a variable in the study, in order to understand its impact on the variables studied.

The results indicate that there is a positive relationship between the Relational Psychological Contract and Affective Commitment and the Perception of Internal and External Employability; there is a negative relationship between the Transactional Psychological Contract and Affective Commitment, and a positive relationship between the Transactional Psychological Contract and the Perception of External Employability. Contrary to expectations, there is no relationship between the Perception of Internal and External Employability and Affective Commitment. Covid-19 Fear has no influence on any of the variables under study

Keywords: Information Technologies, Perceived Employability, Psychological Contract, Affective Commitment, Fear of Covid-19

Agradecimentos

O fim desta etapa académica é, sem dúvida, um objetivo que tracei para o meu desenvolvimento enquanto profissional. É também uma etapa que não alcancei sozinha e em que sempre contei com a ajuda preciosa de várias pessoas!

Um agradecimento especial à Professora Maria Eduarda Soares, sem a qual este trabalho não seria possível. Obrigada por ter acreditado na minha ideia e ter apoiado durante todo o processo, com empenho e dedicação incansável.

Agradeço também aos meus pais, que sempre me apoiaram e ajudaram a manter o foco, até quando faltava alguma motivação para continuar. Aos meus avós Prazeres e Fernando, por sempre acreditarem em mim e me dizerem todos os dias “anda filha, já falta pouco para seres Doutora!”. À minha avó Idália, que, onde quer que esteja, me acompanha diariamente e me dá força para continuar a trabalhar e esforçar-me para alcançar os meus objetivos.

Ao Francisco, que sempre fez um esforço por entender as minhas preocupações e tentar ajudar a resolver as minhas dúvidas. Obrigada por sentires orgulho em mim e por me motivares a continuar a trabalhar.

Às minhas colegas de trabalho Maria Inês Rosendo e Ana Loureiro, que sempre fizeram todos os esforços para me aconselhar e ajudar nos momentos mais apertados, com palavras de apoio e positivismo.

Agradeço também aos meus colegas de curso, Margarida Almeida, Afonso Aguilar e Gonçalo Lourenço, por terem acompanhado este processo desde o primeiro dia. Foram os melhores colegas com quem poderia ter partilhado esta experiência!

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1. Introdução.....	1
CAPÍTULO 2	4
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Contrato Psicológico	4
2.1.1. Conceito de Contrato Psicológico	4
2.1.2. Quebra no Contrato Psicológico	5
2.1.3. Importância do Contrato Psicológico para as organizações	6
2.1.4. O Contrato Psicológico nas TI	7
2.2. Percepção de empregabilidade.....	8
2.2.1. Conceito de Percepção de Empregabilidade.....	8
2.2.2. Importância da Percepção de Empregabilidade para as organizações	9
2.2.3. Percepção de Empregabilidade nas TI	10
2.3. Comprometimento Afetivo	11
2.3.1. Conceito de Comprometimento Afetivo.....	11
2.3.2. Importância do Comprometimento Afetivo para as organizações	12
2.3.3. O Comprometimento Afetivo nas TI.....	13
2.4. Modelo Concetual	14
2.4.1. Relação entre Percepção de Empregabilidade e Contrato Psicológico	14
2.4.2. Relação entre o Comprometimento Afetivo e o Contrato Psicológico	15
2.4.3. Relação entre o Comprometimento Afetivo e a Percepção de Empregabilidade	16
CAPÍTULO 3	18
3. Estudo Empírico.....	18
3.1. Método.....	18
3.1.1. Participantes	18
3.1.2. Instrumento	19
3.2. Resultados	20
3.2.1. Média e desvio padrão na amostra	20
3.2.2. Análise de diferenças significativas em subgrupos na amostra	21
3.2.3. Análise de equações estruturais	22
CAPÍTULO 4	26
4. Conclusão.....	26
4.1. Principais conclusões.....	26
4.2. Limitações e proposta para investigação futura	28
Referências Bibliográficas.....	30

ANEXOS	36
Anexo I – QUESTIONÁRIO	36
Anexo II – Tabelas Estatísticas	39
1. Alfa de Cronbach e Fiabilidade da Escala	39
Tabela 2 - Fiabilidade da Escala CP Transacional.....	39
1.2. Contrato Psicológico Relacional	40
Tabela 3 - Fiabilidade da Escala CP Relacional	40
1.3. Comprometimento Afetivo	41
Tabela 4 - Fiabilidade da Escala CA	41
1.4. Perceção de Empregabilidade Interna	42
Tabela 5 - Fiabilidade da Escala PE Interna.....	42
1.5. Perceção de Empregabilidade Externa	43
Tabela 6 - Fiabilidade da Escala PE Externa.....	43
1.6. Covid-19	44
Tabela 7 - Fiabilidade da Escala COVID-19.....	44
2. Média e Desvio Padrão	44
Tabela 8 - Média e Desvio Padrão	44
3. Análise de diferenças significativas em subgrupos.....	45
3.1. Género	45
Tabela 9 - Média – Género.....	45
Tabela 10 - Análise de Diferenças Significativas	45
3.2. Idade	45
Tabela 18 - Média - Idade.....	45
Tabela 12 - Análise de Diferenças Significativas	45
3.3. Habilitações Literárias	46
Tabela 13 - Média - Habilitações Literárias	46
Tabela 14 - Análise de Diferenças Significativas	46
3.4. Anos de Experiência.....	46
Tabela 15 - Média	46
Tabela 16 - Análise de Diferenças Significativas	46
3.5. Cargo desempenhado na empresa	47
Tabela 17 - Média	47
Tabela 18 - Análise de Diferenças Significativas	47
4. Análise de Equações Estruturais	48
Tabela 19 - Média, desvio padrão e pesos standardizados dos indicadores	48
Tabela 20 - Fiabilidade e validade convergente	48
Tabela 21 - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância média extraída	49
5. Modelo Estrutural.....	49
Tabela 22 - Efeitos Diretos - Relações Significativas.....	49

CAPÍTULO 1

1. Introdução

O mercado das Tecnologias de Informação (TI) regista na atualidade um elevado *turnover* e um crescimento superior à média. No entanto, o número de colaboradores a ingressar neste mercado é restrito devido à redução crónica de estudantes na área das STEM (ciência (*science*), tecnologia, engenharia e matemática) (Moquin, Riemenschneider, & Wakefield, 2019)

Em Portugal, estimou-se que o mercado das TIC superasse os oito mil milhões de euros em 2019, devido ao investimento crescente das empresas em projetos de transformação digital e inovação de produtos e serviços (Bandeira, 2019a). O emprego dos profissionais das TIC, em 2020, alcançará mais de cinquenta e cinco milhões de postos de trabalho no mundo (Bandeira, 2019b). Em Portugal, 47% das empresas nesta área tiveram dificuldades em preencher os postos de trabalho destinados a estes profissionais (Ferreira, 2019). Tendo em conta esse panorama, e com os salários oferecidos a aumentar exponencialmente, os profissionais das TI são mais prováveis de mudar constantemente de trabalho para tomar partido desses aumentos (Moquin *et al.*, 2019).

Sendo o setor das TI marcado por alta segurança laboral e com colaboradores com alta perceção de empregabilidade, as intenções de *turnover* são também elevadas (Acikgoz, Sumer, & Sumer, 2016). O *turnover* tem efeitos adversos nas organizações, relativamente a custos e desempenho (Aliyu & Nyadzayo, 2018). Yang, Ma e Hu (2011, *cit. in* Aliyu & Nyadzayo, 2018) estimam que o *turnover* custe cerca de cinco triliões de dólares por ano nos Estados Unidos da América, o que inclui custos com recrutamento e seleção de novos colaboradores, tempo de adaptação de novos colaboradores, e formação e desenvolvimento.

Tendo em conta a problemática do *turnover* no setor das TI, o presente estudo tem como objetivo analisar variáveis que afetam a permanência dos colaboradores na organização: O comprometimento afetivo, o contrato psicológico e a perceção de empregabilidade.

O comprometimento no local de trabalho tem um papel importante de influenciador na eficácia e bem estar dos colaboradores (Nkhukhu-Orlando, Brown,

Wilson, Forech, Linn & Fako, 2019). Posto isto, estudar o comprometimento é uma das grandes prioridades de investigadores e gestores, e tem sido um foco de pesquisa desde os anos 90, dado os desafios que se colocam com a atração e retenção de talento (Nkhukhu-Orlando *et al.*, 2019). Existem vários componentes do comprometimento, mas, segundo Somers (1995) o comprometimento afetivo é um bom preditor da intenção de *turnover*, e por isso, será usado como variável de estudo.

É de realçar a importância de conhecer o tipo de contrato psicológico. Um contrato relacional é representado por lealdade, apoio, afiliação e conexão a longo prazo (Mai, Ellis, Christian, & Porter, 2016). Pelo contrário, o contrato psicológico transacional é caracterizado por uma transação económica, e onde os colaboradores estabelecem uma relação calculista com a organização (Aggarwal & Bhargava, 2010).

A perceção de empregabilidade é um importante indicador para avaliar a motivação dos colaboradores para uma mudança na carreira (Acikgoz *et al.*, 2016), e ainda como as suas capacidades para tal são percecionadas tanto no interior da organização, como noutras organizações (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014). É um conceito fundamental numa altura em que os modelos tradicionais de carreira estão a ser progressivamente substituídos por uma realidade em que os próprios colaboradores são responsáveis pela gestão das suas carreiras (Vanhercke *et al.*, 2014).

Por fim, e tendo em conta que o ano 2020 ficou marcado pela pandemia de Covid-19, o medo de contrair a doença foi utilizado para perceber qual o impacto que tem nas variáveis em estudo.

Mediante o acima disposto, propomos estudar a influência do contrato psicológico, da perceção de empregabilidade e do comprometimento afetivo no setor das TI, em Portugal. Os objetivos são:

- Analisar os níveis de Contrato Psicológico Transacional e Relacional, Comprometimento Afetivo, Perceção de Empregabilidade Interna e Externa e medo da Covid-19 no setor das TI em Portugal;
- Analisar as diferenças significativas em subgrupos da amostra, nomeadamente, sexo, idade, habilitações literárias, anos de experiência e cargo desempenhado na empresa;
- Analisar as relações estabelecidas entre as variáveis, através de um modelo de equações estruturais.

Consideramos que existem alguns estudos que relacionam dois dos três conceitos, mas ainda não são muito desenvolvidos dentro do mercado das TI, em Portugal. Desta forma, este estudo será relevante no sentido em que contribui para o desenvolvimento de conhecimento na área e poderá ser utilizado pelas empresas do setor como forma de compreender melhor os movimentos e o comprometimento afetivo dos colaboradores.

Este estudo está dividido em quatro capítulos: o primeiro que corresponde à introdução, onde se faz a apresentação do tema e dos principais objetivos; o segundo capítulo diz respeito à revisão bibliográfica, em que se faz referência à investigação realizada sobre as variáveis em estudo; em terceiro lugar, apresentamos o estudo empírico, incluindo método e análise de resultados; e, finalmente, no último capítulo são abordadas as principais conclusões e limitações do estudo.

CAPÍTULO 2

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo, é apresentada uma breve revisão de literatura sobre as variáveis em estudo. Tem como objetivo definir os conceitos de Contrato Psicológico, Comprometimento Afetivo e Percepção de Empregabilidade e expor alguns estudos realizados no setor das TI. No final do capítulo, apresentam-se os estudos anteriores sobre o modo como os conceitos se relacionam, os quais serviram de base à formulação das hipóteses do estudo.

2.1. Contrato Psicológico

2.1.1. Conceito de Contrato Psicológico

O CP é a crença do colaborador relativamente a uma troca recíproca entre o mesmo e a organização (Rousseau, 1989, *cit. in* Schmidt, 2016). O contrato escrito não prevê necessidades psicológicas e emocionais nem obrigações que são importantes para o colaborador, tais como o apoio prestado por supervisores, desenvolvimento de carreira e tomada de decisão (Schmidt, 2016). Esta natureza subjetiva do CP significa que os colaboradores dentro da mesma organização podem ter várias percepções da obrigação do empregador e o grau em que essa obrigação é, ou não, cumprida (Schmidt, 2016).

Este conceito pode ser dividido em duas dimensões: transacional e relacional (Rousseau, 1990; Millward & Hopkins, 1998; Turnley & Feldman, 1999; Zhao *et al.*, 2007, *cit. in* Schmidt, 2016). O CP, num estudo desenvolvido por Rousseau (2000, *cit. in* Soares & Mosquera, 2019) tem quatro dimensões: relacional, transacional, transicional e equilibrado. O foco deste estudo são as duas primeiras dimensões, por serem as mais exploradas pela literatura. Assim, os conceitos de contrato transicional (compromisso de curto prazo que está relacionado com o estado cognitivo devido a mudanças organizacionais) e o contrato equilibrado (compromisso de longo prazo, mas dinâmico, onde as recompensas aos colaboradores são atribuídas com base no desempenho organizacional e individual) não serão abordados.

Através da perspectiva de Rousseau e Wade-Benzani (1994, *cit. in* Dries, Forrier, De Vos, & Pepermans, 2014), o CP é dividido em duas categorias: tempo (relação de curto

ou longo prazo) e requisitos de desempenho (específicos ou não específicos). Assim, um CP é mais relacional quando é definido por uma relação de longo prazo e requisitos de desempenho pouco específicos (ou seja, oportunidades para desenvolvimento de novas competências, funções desafiantes, entre outros) (Montes & Irving, 2008, *cit. in Dries et al.*, 2014). Pelo contrário, o CP é mais transacional quando é definido por uma relação de curto prazo e requisitos de desempenho muito específicos, indicando uma transação.

As obrigações transacionais têm tipicamente uma natureza económica e específica, tais como uma boa remuneração e benefícios de desempenho (Rousseau, 1990 *cit. in Schmidt*, 2016). São caracterizadas por serem de curto prazo e tendem a ser mais objetivas e facilmente medidas (Schmidt, 2016). Os colaboradores com alta orientação transacional concentram-se em trocas económicas, em que as pessoas esperam compensação imediata pela sua contribuição (Mai *et al.*, 2016).

Por outro lado, as obrigações relacionais focam-se em relações socio-emocionais entre o colaborador e a organização, por exemplo o apoio organizacional e segurança no emprego. Esta relação é mais subjetiva e tem como objetivo manter uma relação a longo prazo (Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1990, *cit. in Schmidt*, 2016). Um CP Relacional envolve interdependências entre as partes, não económicas (Cropanzano & Mitchell, 2005, *cit. in Mai et al.*, 2016) .

2.1.2. Quebra no Contrato Psicológico

Embora este estudo se focalize no tipo de contrato psicológico e não na sua quebra, abordaremos este conceito por ser também um poderoso preditor da intenção de *turnover*. A quebra no CP tem um impacto relevante na relação entre o colaborador e a organização e é também utilizada por diversos autores como variável de investigação.

Quando um indivíduo percebe uma falha no cumprimento do CP, é conhecido como uma quebra no CP, e tem um efeito negativo nas atitudes no trabalho (Eckerd *et al.*, 2013; Zhao *et al.*, 2007, *cit. in Pohl, Bertrand & Ergen*, 2016). Está ligado a menor satisfação, menor CA e níveis mais altos de intenção de *turnover* (Coyle-Shapiro & Kessler 2002; Lapointe, Vandenberghe & Boudrias, 2014, *cit. in Pohl et al.*, 2016).

A quebra no CP refere-se à consciencialização de que o CP não foi recíproco, ou seja, a promessa ou benefício percebido não foi entregue (Moquin *et al.*, 2019). Uma

expectativa não recíproca vai provavelmente iniciar uma quebra no CP e na relação colaborador-organização (Moquin *et al.*, 2019).

Por exemplo, num estudo realizado por Quratulain, Khan, Crawshaw, Arain e Hameed (2018) mostrou que quando ocorre uma quebra no CP, é provável que os colaboradores se sintam traídos, e subvalorizados, e, conseqüentemente, confiam menos na empresa e a diminuem a ligação emocional com a organização.

2.1.3. Importância do Contrato Psicológico para as organizações

A importância do contrato psicológico pode ser aferida através das suas conseqüências para as organizações. Aggarwal e Bhargava (2010) estudaram os resultados do CP, que podem ser resumidos da seguinte forma:

	Resultados
CP Relacional	<ul style="list-style-type: none"> • (+) Apropriação Psicológica (<i>psychological ownership</i>)
CP Transacional	<ul style="list-style-type: none"> • (-) Apropriação Psicológica (<i>psychological ownership</i>) • (-) Comportamento Inovador (<i>innovative work behavior</i>)

Tabela 1 - Resultados do CP

A Apropriação Psicológica (AP) é definida como uma atitude em que os colaboradores se comprometem com os assuntos da organização e os tomam como seus (Pratt & Dutton, 2000, *cit. in* Aggarwal & Bhargava, 2010). Um CP Relacional está associado a uma relação de longo prazo, e os colaboradores criam ligações afetivas à organização e de AP (Aggarwal & Bhargava, 2010). Pelo contrário, no CP transacional, os indivíduos não têm sentimentos de pertença em relação à organização, e, por isso, não sentem os seus problemas e objetivos como seus (Aggarwal & Bhargava, 2010).

Por fim, o Comportamento Inovador (CI) é definido como a aplicação de novas ideias e a criação intencional dentro de um grupo de trabalho ou organização, com o fim de beneficiar a desempenho do mesmo grupo ou organização (Janssen & Yperen, 2004,

cit. in Aggarwal & Bhargava, 2010). É lógico que no CP Transacional, os colaboradores não sentem a necessidade de inovar, nem sugerir novas ideias, tendo em conta a relação calculista que estabelecem com a empresa (Aggarwal & Bhargava, 2010). Surpreendentemente, não se verifica relação com o CP Relacional, o que pode ser justificado pelo facto de em relações de longo prazo, as pessoas não se sentirem à vontade para se envolver em comportamentos de natureza sociopolítica, pela possibilidade de prejudicar ou ir contra colegas (Aggarwal & Bhargava, 2010).

Hui, Lee e Rousseau (2004) estudaram a relação entre o CP e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), na China. Mostraram que o CP Transacional tem um efeito direto no CCO.

Os autores concluíram também que o CP Relacional está relacionado com o CCO, mas apenas através do Princípio da Instrumentalidade de Vroom (1964, *cit. in Hui et al., 2004*).

Rahman, Rehman, Imran e Aslam (2017) demonstraram que o CP Relacional tem um impacto positivo no desempenho e na satisfação no trabalho.

2.1.4. O Contrato Psicológico nas TI

Um estudo realizado por Muratbekova-Touron e Galindo (2018) teve como objetivo perceber que tipo de CP teriam os profissionais das TI.

Definiram, inicialmente, que estes profissionais trabalham longas horas. Em troca, esperam políticas de trabalho flexível e recompensas generosas (Barret, 2005, *cit. in Muratbekova-Touron & Galindo, 2018*).

Posteriormente, identificaram quais as especificidades e valores de trabalho privilegiados. Quanto às especificidades, por um lado, são extremamente racionais e, por outro, têm também um lado criativo. Estas estão relacionadas com dois fatores: inovação constante (estes trabalhadores precisam de criar *software* de raiz constantemente), e oportunidades de aprendizagem (que estão relacionadas com *networking*, conferências, participação em fóruns *online*, etc.) (Muratbekova-Touron & Galindo, 2018).

Relativamente aos valores de trabalho, as características essenciais do trabalho são aprendizagem constante, tarefas desafiantes, interessantes e com valor, um nível alto de autonomia e liberdade, sentimento de realização, equipamento de qualidade e um salário elevado (Muratbekova-Touron & Galindo, 2018).

Posto isto, estes autores concluíram que o CP dos profissionais das TIC é um misto entre o relacional e o transacional, quando têm projetos interessantes, reconhecimento, autonomia e um salário satisfatório (Muratbekova-Touron & Galindo, 2018).

Um outro estudo realizado por Moquin *et al.* (2019) mostrou uma relação entre a quebra no CP e a intenção de *turnover* destes profissionais. Identificaram quatro componentes do CP dos profissionais de TI (apoio dos supervisores, exaustão, dissonância emocional e salário) em que a obrigação mútua ou reciprocidade é expectável. A falha no cumprimento destes componentes constitui uma perceção de ofensa psicológica, o que resulta num *turnover* de risco para a organização (Moquin *et al.*, 2019).

Para além disso, este estudo demonstrou também que a autonomia no trabalho é um moderador entre a quebra no CP e a intenção de *turnover*. Esta autonomia é provável que diminua o impacto da intenção de *turnover*, aquando de uma quebra no CP (Moquin *et al.*, 2019).

2.2. Perceção de empregabilidade

2.2.1. Conceito de Perceção de Empregabilidade

Podemos definir a PE como a perceção de que um individuo tem da sua possibilidade de obter e manter um emprego (Vanhercke *et al.*, 2014). O conceito de PE traz também alguns aspetos importantes de salientar: o termo “possibilidade” é amplo no sentido em que conjuga não só fatores individuais, como também estruturais e a sua interação (Forrier *et al.*, 2009, *cit. in* Vanhercke *et al.*, 2014). Por exemplo, um colaborador com mais idade sente-se menos empregável que um indivíduo com menos idade, devido ao seu custo de contratação mais elevado. Neste caso, a interação entre um incentivo económico estatal para contratar profissionais com mais idade, reduz a relação negativa entre a idade e a PE (Vanhercke *et al.*, 2014).

A empregabilidade é um conceito percebido de forma objetiva e subjetiva. Relativamente à componente objetiva, é possível citar os seguintes exemplos: capital humano (como a educação, conhecimento adquirido em contexto de trabalho, capacidades e experiências) e capital social (rede de contactos) (Forrier & Sels, 2003; Fugate *et al.*, 2014, *cit. in* Çakmak-Otluoglu & Burton, 2018). Por outro lado, a componente subjetiva diz respeito à avaliação da capacidade de ser empregado (Rothwell

& Arnold, 2017, *cit. in* Çakmak-Otluglu & Burton, 2018). A empregabilidade facilita a percepção de oportunidades de carreira tanto dentro como fora da organização (Çakmak-Otluglu & Burton, 2018). Esta vertente subjetiva possibilita a ideia de que indivíduos com perfis semelhantes podem diferir na noção de PE, baseado no conhecimento que têm do mercado de trabalho, no acesso a redes de contactos ou na sua motivação para participar em atividades que trabalhem a sua empregabilidade (Vanhercke *et al.*, 2014).

O modelo tradicional de carreira caracterizado pela passagem apenas por uma organização está a ser substituído por um modelo em que os colaboradores se tornam *contractors* independentes que se adaptam e gerem as suas carreiras (Futage, Kinicki & Ashford, 2004, *cit. in* Acikgoz *et al.*, 2016). Desta forma, a empregabilidade é um conceito cada vez mais importante para os colaboradores que estão à procura de uma mudança de carreira (Acikgoz *et al.*, 2016).

Este conceito cria, adicionalmente, um paradoxo de gestão (De Cuyper & White, 2001, *cit. in* Acikgoz *et al.*, 2016), em que as organizações que apostam na formação, também contribuem para a empregabilidade no mercado externo, quando as competências adquiridas são transferíveis para outro emprego (Brison, 2006, *cit. in* Acikgoz *et al.*, 2016). Na base deste dilema está o desejo de criar uma força de trabalho competente (através de formação e oportunidades de desenvolvimento) e na possibilidade de perder esses colaboradores para outras organizações (através de salários mais elevados e outras compensações mais atrativas) (Acikgoz *et al.*, 2016).

É possível distinguir entre PE interna e PE externa: a primeira está relacionada com oportunidades dentro da organização, e é vista como uma responsabilidade que é partilhada entre os colaboradores e a organização (a organização providencia a formação e oportunidades e os colaboradores contribuem ao agarrar novos desafios). A PE externa diz respeito ao mercado de trabalho externo, ou seja, os colaboradores têm a grande responsabilidade de se manterem empregáveis através do investimento em novas competências e conhecimentos, que sejam atrativos para o mercado (Van den Broeck, De Cuyper, Baillien, Vanbelle, Vanhercke, De Witte, 2014).

2.2.2. Importância da Percepção de Empregabilidade para as organizações

Çakmak-Otluglu e Burton (2018) estudaram a relação entre a PE interna e a satisfação na carreira e mostraram uma relação positiva. Isto implica que as organizações

devam tomar medidas para aumentar a PE interna, desde tarefas desafiantes, *feedback* sobre o desempenho, aumentar a autonomia e oferecer oportunidades de rotação. Estas medidas, para além de reforçarem a PE interna e a satisfação na carreira, também ajudam indiretamente a baixar o *turnover* e melhorar o desempenho (Holtom *et al.*, 2012; Lee *et al.*, 2004; Mitchell *et al.*, 2001, *cit. in* Çakmak-Otluoglu & Burton, 2018).

Ademais, a PE tem também influência no desempenho (Hahn & Kim, 2018). Os colaboradores com alta PE percebem que têm mais conhecimento, competências e *expertise*, e, conseqüentemente, são mais confiantes na execução de tarefas ou na procura de outro trabalho. Para além disso, é menos provável que sintam a mudança organizacional como uma ameaça (De Cuyper & De Witte, 2011; Van Dam, 2004; Wittekind, Reader & Grote, 2010, *cit. in* Hahn & Kim, 2018), tendo em conta que a PE pode fomentar a capacidade de adaptação dos colaboradores (De Cuyper *et al.* 2008; De Cuyper & De Witte 2011; Kalyal *et al.* 2010; Van Dam 2004; Nauta *et al.* 2009; Wittekind, Raeder, & Grote 2010, *cit. in* Hahn & Kim, 2018).

Por outro lado, colaboradores com baixa PE podem sentir-se presos ou bloqueados pelos seus trabalhos ou organizações, e é pouco provável que tenham comportamentos de adaptação a novas realidades (ILes, Forster & Tinline, 1996, *cit. in* Hahn & Kim, 2018).

É de referir também que colaboradores com alta PE interpretam o ambiente de trabalho de forma mais positiva (Berntson & Marklun, 2007, *cit. in* Hahn & Kim, 2018). Por exemplo, não veem os seus pares como rivais, nem os seus subordinados como potenciais ameaças com poder para os retirar das atuais posições. Ao invés, veem-nos como colegas comprometidos num esforço coletivo que beneficia a organização (Hahn & Kim, 2018).

2.2.3. Perceção de Empregabilidade nas TI

Esta temática ainda é pouco abordada pela investigação científica. Nas pesquisas efetuadas, foi apenas encontrado um artigo que relaciona a PE com o conceito de carreira proteana e o conceito de perceção de carreira (*career insight*) no mercado das TI na Índia (Nimmi, Zakkariya & Nezrin, 2020).

A carreira proteana baseia-se numa atitude individual sobre a gestão da carreira (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2002, *cit. in* Nimmi *et al.*, 2020). Estes indivíduos estão confortáveis em construir uma carreira sem fronteiras, preferem movimentos entre

funções e estão orientados pelos seus valores pessoais, ao invés dos valores da organização (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2004, *cit. in* Nimmi *et al.*, 2020). Os talentos proteanos estão também associados a uma alta PE externa (Lin, 2015, *cit. in* Nimmi *et al.*, 2020).

O conceito de *career insight* caracteriza-se por uma percepção realística do colaborador no ambiente de trabalho, ou seja, o realismo com o que o indivíduo persegue o seu objetivo (London, 1993, *cit. in* Nimmi *et al.*, 2020). Este conceito fomenta a empregabilidade porque se foca no conhecimento dos pontos fortes e fracos de cada pessoa, através dos quais se pode construir planos para o futuro (Clarke, 2008, *cit. in* Nimmi *et al.*, 2020). Os colaboradores com maior *career insight* tipicamente alinham os seus objetivos com as oportunidades existentes no mercado (Eby, *et al.*, 2003 *cit. in* Nimmi *et al.*, 2020).

Com base nestes três conceitos (PE, carreira proteana e *career insight*), Nimmi *et al.* (2020) concluíram que a carreira proteana e a PE estão relacionadas. Quando os indivíduos permanecem verdadeiros quanto aos seus valores e estabelecem objetivos de carreira alinhados com esses valores, conseguem alcançar maior satisfação e aumentam a sua PE.

Adicionalmente, e contrariamente ao previsto, no mercado das TI, a carreira proteana está associada a uma maior PE interna. Isto indica que os inquiridos do estudo têm nas suas organizações políticas de RH que fomentam o comprometimento (Eby *et al.*, 2003; Polanska, 2016, *cit. in* Nimmi *et al.*, 2020).

2.3.Comprometimento Afetivo

2.3.1. Conceito de Comprometimento Afetivo

O CA é definido como a força relativa da identificação do indivíduo e o envolvimento com a organização (Mowday *et al.*, 1982, *cit. in* Fazio, Gong, Sims, & Yurova, 2017), e é considerado um indicador poderoso de intenção de *turnover* (Allen & Shanok, 2013; Mathieu & Zajac, 1990, *cit. in* Fazio *et al.*, 2017).

De acordo com Allen e Meyer (1990), o comprometimento, para além da componente afetiva, pode ser dividido em mais dois componentes: o Comprometimento de Continuidade e o Comprometimento Normativo.

O comprometimento de continuidade (CC) corresponde ao grau em que um indivíduo precisa de permanecer na organização, devido a custos de renúncia dos benefícios associados aos investimentos do indivíduo na organização (Bergman, 2006). Desenvolve-se com base em dois fatores: a magnitude e/ou o número de investimentos que os indivíduos fazem e a percepção de falta de alternativas, ou seja, os colaboradores que investem tempo e energia numa competência que não pode ser facilmente transferida para outras organizações, esperam que esse investimento compense. Desta forma, quanto menos alternativas tiverem os colaboradores, mais forte será o CC.

O comprometimento normativo (CN) é definido como uma obrigação que vem por parte do indivíduo (Bergman, 2006), e é influenciado pelas experiências anteriores e posteriores à entrada na organização, isto é, o colaborador terá um CN elevado se, por exemplo, os pais tiverem sido também colaboradores durante bastante tempo, e ainda se esses colaboradores acreditarem que a organização espera lealdade (Allen & Meyer, 1990).

Sumarizando, colaboradores com alto CA permanecem nas organizações porque querem; os colaboradores com alto CC permanecem nas organizações porque precisam; e os colaboradores com alto CN permanecem nas organizações porque devem (Allen & Meyer, 1990).

Os colaboradores que se sentem comprometidos afetivamente têm sentido de compromisso e identificação, o que aumenta o seu envolvimento com as atividades da organização, a sua vontade de cumprir os objetivos organizacionais, e sua vontade de permanecer na empresa (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter & Steers, 1982, *cit. in* Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

2.3.2. Importância do Comprometimento Afetivo para as organizações

Nas pesquisas efetuadas, apenas foram encontrados dois artigos que analisam os resultados do Comprometimento. O primeiro estudo foca-se no conceito de CA, enquanto que o segundo trata o conceito comprometimento no geral.

Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) realizaram uma meta-análise ao CA, e concluíram que tem uma correlação negativa com o *turnover* e a intenção de *turnover* (sendo a correlação com esta mais forte), com o absentismo, com o *stress* e com o conflito trabalho-família (o que, segundo os autores, está relacionado com o facto de os

colaboradores que se sentem “presos” a uma organização, sentem-se mais *stressados*, o que pode causar conflitos na vida pessoal).

Por outro lado, o CA mostrou uma correlação positiva com o desempenho e com o CCO (Meyer *et al.*, 2002).

A nível de consequências negativas, altos níveis de comprometimento podem originar estagnação na carreira, tensão familiar e falta de desenvolvimento (Mowday *et al.*, 1982, *cit. in* Mathieu & Zajac, 1990).

2.3.3. O Comprometimento Afetivo nas TI

Dockel, Basson e Coetzee (2006) estudaram a relação entre o comprometimento e vários fatores de retenção: compensação, características da função, formação e desenvolvimento, apoio de supervisores, oportunidades de carreira e políticas de equilíbrio trabalho-família no setor das TI, na África do Sul. Mostraram que o CA é influenciado por:

- **Compensação:** estes profissionais querem um salário competitivo, apesar de que este sozinho não é suficientemente motivador. Desta forma, estão disponíveis para planos de compras de ações (Higginbotham, 1997; Kochancki & Ledford, 2001, *cit. in* Dockel *et al.*, 2006), bónus e partilha de lucros (Balkin & Gomez-Meija, 1984, *cit. in* Dockel *et al.*, 2006). Por outro lado, há outros benefícios, como automóvel, animais de estimação no escritório, ginásio também são altamente apreciados (Dockel *et al.*, 2006).
- **Características da função:** os profissionais das TI valorizam a variedade de competências e, caso sintam que não são valorizados, é provável que saiam da organização (Mathieu & Zajac, 1990, *cit. in* Dockel *et al.*, 2006).
- **Apoio de supervisores:** este ponto dá aos colaboradores a oportunidade de fazer a diferença no trabalho, desenvolver novas competências e receber *feedback* do seu desempenho (Kochanski & Ledford, 2001, *cit. in* Dockel *et al.*, 2006). Os profissionais das TI são particularmente sensíveis ao reconhecimento dos supervisores (Eisenberg *et al.*, 1990, *cit. in* Dockel *et al.*, 2006).
- **Políticas de equilíbrio trabalho-família:** aqui são valorizadas políticas relacionadas com ausências (férias, feriados, entre outros), horário flexível,

proximidade com a família e com a casa dos colaboradores (Dubie, 2000, *cit. in* Dockel *et al.*, 2006).

2.4. Modelo Conceitual

Nesta secção apresentam-se os estudos anteriores sobre o modo como os conceitos se relacionam, os quais serviram de base à formulação das hipóteses do estudo.

2.4.1. Relação entre Perceção de Empregabilidade e Contrato Psicológico

Nas pesquisas efetuadas, apenas foram encontrados três artigos que analisam simultaneamente a PE e o CP. O artigo de Chambel e Fontinha (2009) não testa a relação, mas refere que promover a empregabilidade faz parte do novo CP. Os restantes dois artigos (Dries *et al.*, 2014; Sok, Blomme & Tromp, 2013) analisam a quebra de contrato psicológico e a perceção de empregabilidade.

De acordo com Bagshaw (1997, *cit. in* Chambel & Fontinha, 2009) promover a empregabilidade é parte do novo CP, onde o colaborador e a organização são responsáveis por manter a relação, ou seja, as organizações providenciam oportunidades de desenvolvimento de competências e os colaboradores aproveitam-nas. Isto significa que a empregabilidade já não é algo pelo qual o trabalhador tenha de lutar, passando a fazer parte dos incentivos dados pela organização (Chambel & Fontinha, 2009).

Dries *et al.* (2014) estabeleceram uma relação entre o CP e a PE: os colaboradores que estabelecem relações de curto prazo com a organização (*i.e.* CP Transaccional) e se veem como altamente empregáveis, sentem que não trabalham as competências desejadas pelo mercado, por isso, tendem a manter-se pouco tempo nas organizações e não esperam que organização proporcione segurança a longo prazo (Rousseau, 2011, *cit. in* Dries *et al.*, 2014). Assim, os autores indicam uma relação negativa entre contrato transaccional e perceção de empregabilidade interna e positiva entre contrato transaccional e perceção de empregabilidade externa.

Sok *et al.* (2013) propõem que o CP é um antecedente importante da PE, ou seja, os colaboradores que valorizam mais positivamente o seu CP estão mais inclinados a corresponderem com comportamento, perceções e intenções positivas relativamente à sua empregabilidade. Utilizaram algumas variáveis para medir o CP (equilíbrio trabalho-

família, conteúdo do trabalho, autonomia, oportunidades de desenvolvimento, mobilidade intra organizacional, segurança, recompensas por desempenho e oportunidades de promoção) e provaram que os preditores da PE são: mobilidade intra organizacional (MIO), autonomia e oportunidades de desenvolvimento (Sok *et al.*, 2013). Todos estes aspetos estão habitualmente incluídos no CP relacional e não no CP transacional (Schmidt, 2016).

Tendo em conta estes estudos, propomos:

H1a: Perceção elevada de contrato psicológico relacional está associado a uma elevada perceção de empregabilidade interna.

H1b: Perceção elevada de contrato psicológico transacional está associado a uma elevada perceção de empregabilidade externa.

2.4.2. Relação entre o Comprometimento Afetivo e o Contrato Psicológico

Millward e Hopkins (1998) estudaram a relação entre o CA e os dois tipos de CP em estudo. Propõem também a distinção de dois tipos de comprometimento: o calculativo (ligação instrumental à organização) e o afetivo (envolvimento moral e emocional). Esta conceptualização de comprometimento traduz-se na ideia de uma relação entre o CP Transacional e o Comprometimento Calculativo, e o CP Relacional e o CA (Etzioni, 1961, *cit. in* Millward & Hopkins, 1998).

Os autores estudaram esta hipótese num grupo de empresas multinacionais do Reino Unido e provaram a relação. Adicionalmente, descobriram também que em posições executivas, os níveis de CP Relacional eram maiores que em posições não executivas (denominadas pelos autores como *skilled manual jobs*). Concluíram ainda que quanto maior o nível de CP Transacional demonstrado, menor o nível de comprometimento afetivo (Millward & Hopkins, 1998).

Pohl *et al.* (2016) realizaram um estudo, em contexto militar, em que mostraram que a dimensão relacional do CP origina níveis mais elevados de comprometimento organizacional.

Assim, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2a: Percepção elevada de contrato psicológico relacional está associado a elevado comprometimento afetivo.

H2b: Percepção elevada de contrato psicológico transacional está associado a baixo comprometimento afetivo.

2.4.3. Relação entre o Comprometimento Afetivo e a Percepção de Empregabilidade

Yousaf e Sanders (2012) revelaram que os colaboradores que percebem níveis de PE Interna mais elevados, tendem a ser recíprocos, demonstrando níveis também elevados de comprometimento. Isto acontece porque as organizações que investem na empregabilidade são vistas como justas e preocupadas. Estas relações entre colaboradores e organização são construídas, então, com base em trocas sociais e nas normas da reciprocidade (Blau, 1964, *cit. in* Yousaf & Sanders, 2012). Seguindo a mesma lógica, a PE pode ser vista como um aspeto da PAO, ou seja, os colaboradores que se sentem ajudados, correspondem com uma ligação emocional à organização.

Adicionalmente, os colaboradores sentem-se mais comprometidos quando estão confiantes sobre a sua importância para a organização, relacionado com a capacidade de manter o trabalho atual (PE Interna) (Yousaf & Sanders, 2012). É ainda relevante referir que indivíduos com altos níveis de PE são capazes de adaptar o seu comportamento às mais variadas situações, alterando as atitudes e respostas (Yousaf & Sanders, 2012).

De Cuyper e De Witte (2011) descobriram que tanto a PE Interna, como a PE Externa estão associadas positivamente com o CA. Em contrapartida, Philippaers, De Cuyper, Forrier, Elst, e De Witte (2016) descobriram que a PE Externa tem um efeito negativo no CA.

Assim, propõe-se:

H3: Percepção elevada de empregabilidade interna está associada a alto comprometimento afetivo.

Desta forma, resumimos a relação entre as três variáveis como se encontra representado, de seguida, através da Figura 1:

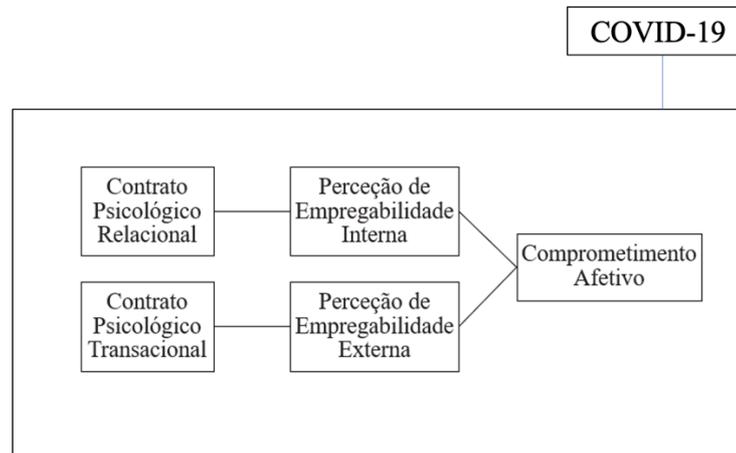


Figura 1 - Modelo Conceptual de Análise

CAPÍTULO 3

3. Estudo Empírico

3.1.Método

Relativamente à Metodologia de Trabalho, optou-se pela abordagem quantitativa. Foram efetuados questionários *online*, com base em instrumentos desenvolvidos por outros autores (Anexo 1). Este método permite conhecer uma população, nomeadamente os modos de vida, comportamento, valores ou opiniões (Quivy & Campenhoudt, 2005). Tem, também, como vantagem o facto de poder quantificar uma grande quantidade de dados e poder, posteriormente, fazer numerosas análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Por outro lado, como principais desvantagens, é de salientar a superficialidade das respostas, a necessidade de ter um grande número de respostas para conseguir representatividade e ainda a escolha rigorosa dos participantes, formação clara das perguntas, atmosfera de confiança, para evitar que a credibilidade do instrumento não seja afetada (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Foi utilizado o método denominado de bola de neve, em que foi feita uma primeira distribuição numa empresa e pedido que fosse feita a divulgação por conhecidos, amigos e familiares dentro do mercado das TI. Os questionários começaram a ser distribuídos no dia 24 de junho de 2020, até ao dia 8 de julho de 2020, para atingir o objetivo anteriormente mencionado.

3.1.1. Participantes

A amostra é constituída por 156 participantes, sendo 109 (69,9%) do sexo masculino, e 47 (30,1%) do sexo feminino.

Relativamente à idade, 32 dos inquiridos (20,5%) têm menos de 25 anos; 42 inquiridos (26,9%) têm entre 26 e 30 anos; 47 inquiridos (30,1%) têm entre 31 e 40 anos; e, por fim, 35 inquiridos têm mais de 40 anos.

No respeito aos anos de experiência, 17 inquiridos (10,9%) têm menos de 1 ano de experiência; 29 inquiridos (18,6%) têm entre 1 e 3 anos de experiência; 21 inquiridos

(13,5%) têm entre 3 e 5 anos de experiência; 35 inquiridos (22,4%) têm entre 5 e 10 anos de experiência; e 54 inquiridos (34,6%) têm mais de 10 anos de experiência.

A nível de habilitações literárias, 16 inquiridos (10,3%) concluíram o ensino secundário; 81 inquiridos (51,9%) são licenciados; 57 inquiridos (36,5%) possuem mestrado; e 2 inquiridos (1,3%) têm um doutoramento.

Por fim, o cargo assumido foi dividido em: programadores (120 inquiridos e 76,9% da amostra), analistas (9 inquiridos e 5,8% da amostra), especialistas (6 inquiridos e 3,8% da amostra) e gestores de projeto (21 inquiridos e 13,5% da amostra).

3.1.2. Instrumento

O instrumento utilizado para recolher os dados acima descritos foi o questionário, que está dividido em seis partes: introdução e agradecimento, contrato psicológico, comprometimento afetivo, perceção de empregabilidade, COVID-19 e dados demográficos. Após a conclusão da recolha de dados, estes foram analisados e trabalhados em SPSS.

Para estudar o contrato psicológico, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Millward e Hopkins (1998), em que 19 itens correspondem a CP Transaccional, e 13 itens correspondem a CP Relaccional.

Relativamente ao CP Transaccional, para analisar a fiabilidade da escala, recorreu-se ao Alfa de Cronbach. Registou-se um alfa de cronbach de 0,819, o que mostra que a escala é fiável. Paralelamente, todos os itens apresentam uma correlação de escala superior a 0,200 (**Tabela 2**).

Adicionalmente, para o CP Relaccional, o alfa de cronbach é de 0,876 e não foi necessário eliminar nenhum dos itens, pois todos apresentam correlação com escala superior a 0,200 (**Tabela 3**).

Relativamente ao CA, o instrumento utilizado foi realizado por Allen e Meyer (1990, *cit. in Jaros, 2007*), e é constituído por 8 itens.

O alfa de cronbach é de 0,819, após eliminar os itens com escala de correlação abaixo de 0,200, e inverter as respostas às perguntas formuladas na negativa. Todos os itens apresentam uma correlação com escala superior a 0,200 (**Tabela 4**).

A escala de PE foi desenvolvida por Rothwell e Arnold (2007), e está dividida entre PE Interna (com 10 itens) e PE Externa (com 6 itens).

A escala da PE Interna apresenta um alfa de cronbach de 0,823, e não houve necessidade de eliminar nenhum item, pois todos apresentam correlação com escala superior a 0,200 (**Tabela 5**).

A escala da PE Externa apresenta um alfa de cronbach de 0,844 e não houve necessidade de eliminar nenhum item, pois todos apresentam correlação com escala superior a 0,200 (**Tabela 6**).

Por fim, a escala da COVID-19 está dividida em duas partes: uma parte desenvolvida por Ahorsu *et al.* (2020) e é constituída por 6 itens relacionado com a saúde dos inquiridos (Escala COVID-Saúde).

Para a escala COVID-Saúde, após eliminar todos os itens com escala inferior a 0,200 (**Tabela 7**), a escala apresenta um alfa de cronbach de 0,737.

3.2. Resultados

3.2.1. Média e desvio padrão na amostra

Posteriormente aos testes de fiabilidade, iniciou-se a análise de Média (M) e Desvio Padrão (DP) da amostra total (**Tabela 8**). É de salientar que o ponto médio teórico situa-se no três, tendo em conta que a escala inicia no um (discordo totalmente) e termina no cinco (concordo totalmente).

Relativamente ao CP Transacional (M= 2,558; DP= 0,558), é possível verificar que as respostas se encontram ligeiramente abaixo do ponto médio. Por outro lado, para o CP Relacional (M=3,633; DP= 0,644), a média situa-se ligeiramente acima do ponto médio, o que sugere que os participantes têm perceção mais elevada de CP Relacional, do que CP Transacional.

No que diz respeito ao CA (M= 3,412; DP= 0,699), a média encontra-se um acima do ponto médio, o que indica um nível relativamente elevado de CA.

Quanto à PE Interna (M=3,701; DP= 0,559) e PE Externa (M=3,985; DP=0,621), ambos os valores se encontram acima do ponto médio, o que revela que os participantes percecionam a sua Empregabilidade como relativamente elevada.

Por fim, relativamente à COVID-19 ($M= 2,326$; $DP= 0,657$), o valor da média encontra-se abaixo do ponto médio, o que indica que os participantes não têm medo da COVID-19.

3.2.2. Análise de diferenças significativas em subgrupos na amostra

Neste ponto, foi analisada a diferença entre os subgrupos da amostra das várias variáveis demográficas presentes no estudo, através do teste da ANOVA. Foram analisadas as seguintes variáveis: género, idade, habilitações literárias, anos de experiência e cargo desempenhado na empresa. É considerada uma diferença significativa um nível de significância inferior a 0,005.

3.2.2.1. Género

Na variável género, é possível verificar diferenças apenas no CA ($sig = 0,040$) (**Tabela 10**), em que o género masculino tem uma média de 3,319, e o género feminino tem uma média de 3,595 (**Tabela 9**). Com estes resultados, aferimos que as mulheres têm uma média de comprometimento afetivo significativamente superior à dos homens.

3.2.2.2. Idade

Na variável idade, verificam-se diferença no CP Transacional ($sig = 0,003$) e na PE Externa ($sig = 0,001$) (**Tabela 12**).

Relativamente ao CP Transacional, a média mais elevada registou-se no grupo com menos de 25 anos ($M= 2,766$), e a menos elevada encontra-se no grupo com mais de 40 ($M=2,215$) (**Tabela 11**).

No que respeita à PE Externa, a média mais elevada situa-se entre os 31 e os 40 anos ($M=4,191$), em comparação com a média mais baixa ($M=3,681$) no grupo com mais de 40 anos (**Tabela 11**).

3.2.2.3. Habilitações literárias

Nesta variável, encontram-se diferenças no CP Relacional ($sig= 0,000$), PE Interna ($sig= 0,000$) e PE Externa ($sig= 0,001$) (**Tabela 14**).

Em primeiro lugar, o CP Relacional tem uma média mais elevada no grupo de inquiridos com mestrado e licenciatura (M= 3,700), e a média menos elevada no grupo de inquiridos doutorados (M=1,500)(**Tabela 13**).

Em segundo lugar, a PE Interna apresenta uma média mais elevada no grupo de inquiridos licenciados (M= 3,787), e uma média menos elevada no grupo de inquiridos doutorados (M= 2,166) (**Tabela 13**).

Por fim, a PE Externa apresenta uma média maior no grupo de inquiridos com mestrado (M= 4,043), e uma média menor no grupo de inquiridos doutorados (M= 2,416) (**Tabela 13**).

3.2.2.4. Anos de Experiência

Nesta variável, verificaram-se apenas diferenças significativas no CP Transacional ($sig= 0,042$) (**Tabela 16**), onde o grupo com a média mais elevada tem menos de 1 ano de experiência (M= 2,805), e o grupo com a média menor tem mais de 10 anos de experiência (M= 2,326) (**Tabela 15**).

3.2.2.5. Cargo desempenhado na empresa

Por fim, na variável do cargo desempenhado, encontraram-se diferenças significativas no CP Transacional ($sig= 0,000$), e no CA ($sig= 0,001$) (**Tabela 18**).

Relativamente ao CP Transacional, este apresenta uma média maior no grupo de Gestores de Projeto (M= 4,007), e uma média menor no grupo de Analistas (M= 3,055) (**Tabela 17**).

No que diz respeito ao CA, este apresenta uma média maior no grupo de Analistas (M= 2,777), e uma média menor no grupo de Gestores de Projeto (M= 2,011) (**Tabela 17**).

3.2.3. Análise de equações estruturais

Tendo em conta que se pretende testar um modelo conceptual com múltiplas relações, optou-se por utilizar a modelação de equações estruturais (SEM). Dado que se trata de um estudo exploratório com uma amostra pequena, decidiu-se recorrer ao método dos mínimos quadrados (PLS). Assim, para a análise das relações em estudo optou-se pelo software SmartPLS versão 3.0 (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

Começamos por testar os modelos de medida utilizados, em termos de fiabilidade e validade dos diferentes constructos. Seguidamente, analisámos o modelo estrutural, em termos das relações que se estabelecem entre os constructos.

3.2.3.1. Modelos de medida

As análises iniciais com o PLS revelaram alguns problemas de fiabilidade que levaram à exclusão de alguns itens. A **Tabela 19** mostra os itens que foram utilizados para cada constructo, assim como as respetivas médias, desvios-padrão, e os pesos estandardizados no respetivo constructo.

Para avaliar a fiabilidade, utilizou-se o Alpha de Cronbach e a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Nunnally & Bernstein, 1994). A Tabela 25 demonstra a existência de bons níveis de consistência interna, sendo os Alphas de Cronbach e as fiabilidades compósitas superiores a 0,7 para todos os constructos.

No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair *et al.*, 2011; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Sarstedt *et al.*, 2014). Como pode ser verificado na **Tabela 20**, a percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os constructos. Para complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, realizaram-se pseudo-testes t com recurso ao bootstrapping (**Tabela 19**). Todos os indicadores apresentavam uma carga fatorial significativa ($t > 3.29$; $p < 0,001$), pelo que se verifica mais uma vez a validade convergente (Anderson & Gerbing, 1981).

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A **Tabela 21** mostra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Assim, pode-se concluir que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros constructos, o que é considerado evidência de validade discriminante.

3.2.3.2. Modelo Estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, passamos seguidamente a analisar o modelo estrutural (Figura 2), de modo a analisar as relações em estudo (Henseler, Ringle, & Sinkovics 2009).

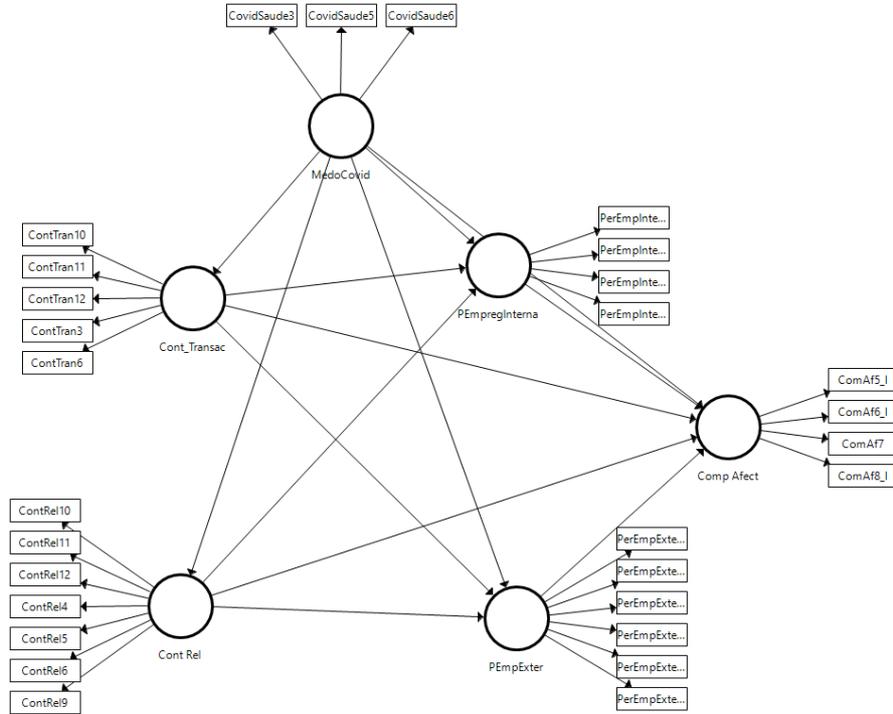


Figura 2 - Modelo Estrutural Inicial

Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho (**Tabela 22**). Concluiu-se que, das 13 relações diretas em estudo, oito não eram significativas, apresentando valores de *t* inferiores a 1,96 ($p > 0,05$). Todas as relações que envolviam a variável MedoCovid não eram significativas, pelo que a mesma foi apagada do modelo. As relações significativas incluem três relações positivas entre Contrato Relacional e Perceção de Empregabilidade Interna ($\beta = 0,754$, $p < 0,001$), Perceção de Empregabilidade Externa ($\beta = -0,401$, $p < 0,001$) e Comprometimento Afetivo ($\beta = 0,423$, $p < 0,001$). As restantes duas relações significativas dizem respeito ao Contrato Transaccional, verificando-se uma relação positiva com a Empregabilidade Externa ($\beta = 0,235$, $p = 0,031$) e uma relação negativa com o Comprometimento Afetivo ($\beta = -0,444$, $p < 0,001$).

Também se analisou a dimensão dos efeitos diretos a partir do f^2 (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do f^2 são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verifica-se assim que o efeito entre o Contrato Transaccional

e a Percepção de Empregabilidade Externa é fraco, o efeito entre o Contrato Relacional e a Percepção de Empregabilidade Externa é médio, e os restantes três efeitos são fortes.

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação (R2) dos constructos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. O modelo explica 52,5% do Comprometimento Afetivo, 56,6% da Percepção de Empregabilidade Interna e 12,7% da Percepção de Empregabilidade Externa.

Finalmente, utilizou-se o procedimento blindfolding para calcular a relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser (Q2). Em todos os casos, os valores obtidos são superiores a 0, pelo que se conclui a relevância preditiva dos modelos (Hair *et al*, 2011).

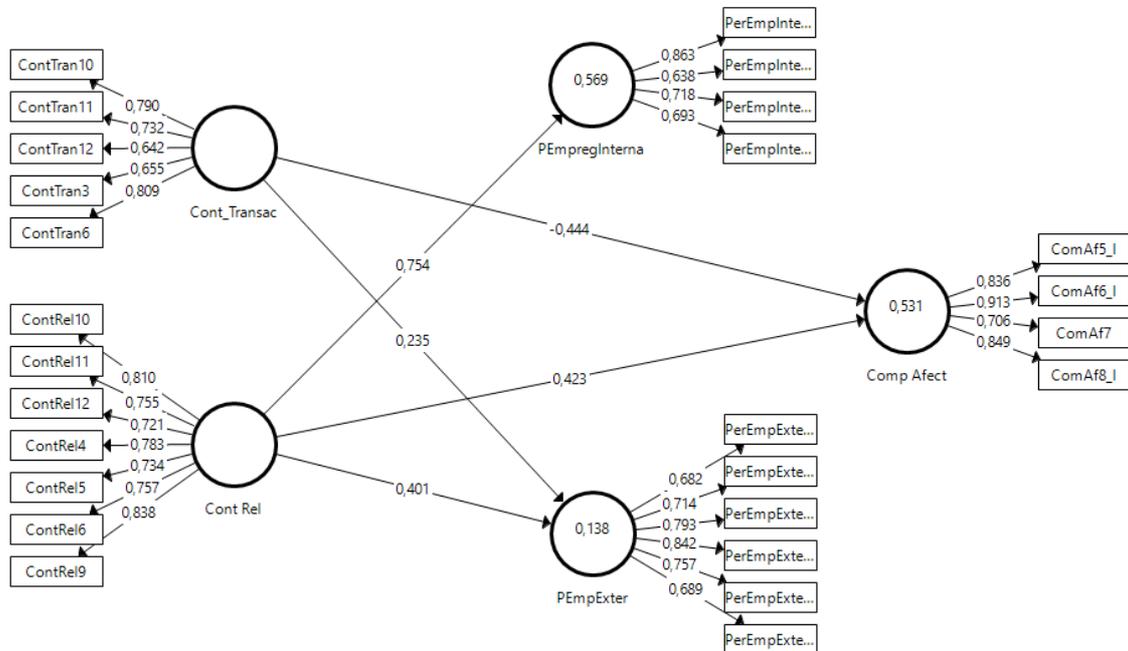


Figura 3 - Modelo Estrutural Final

CAPÍTULO 4

4. Conclusão

4.1.Principais conclusões

Os resultados deste estudo podem ser resumidos através dos objetivos definidos no ponto 1. do presente documento.

Em relação ao primeiro objetivo, foram analisadas as médias do CP, CA e PE. De um modo geral, as médias das escalas situam-se acima do ponto médio teórico (3), excepcionando a escala do CP Transacional e da Covid-19. Estes resultados indicam uma menor identificação com este tipo de contrato e baixos níveis de preocupação face à saúde e possibilidade de contrair Covid-19.

Por outro lado, os resultados refletem também que os inquiridos têm alta PE interna e externa, identificam-se com o CP Relacional e apresentam níveis altos de CA. Estes resultados vão de encontro com a literatura apresentada (Nimmi *et al.*, 2000; Dockel *et al.*, 2006), à exceção dos valores do CP: era de esperar valores mais elevados de CP Transacional ou, segundo Muratbekova-Touron e Galindo (2018), equilibrado entre o CP Transacional e Relacional.

Em segundo lugar, procedemos à análise de diferenças significativas em subgrupos de amostra, onde foram verificadas essas diferenças nos seguintes subgrupos:

No género, as mulheres apresentam maior nível de CA, o que vai de encontro com o estudo desenvolvido por Mathieu e Zajac (1990), que diz que tendencialmente as mulheres têm níveis mais elevados de CA.

Na idade, encontraram-se diferenças significativas no CP Transacional e PE Externa. Por um lado, no CP Transacional, média mais elevada no grupo com menos de 25 anos é justificada pelo estudo de Solomon e Van Coller-Peter (2019) referem que os *millenials* tomam as medidas necessárias para assegurar a sua progressão. Por outro lado, parece razoável assumir que o grupo com mais de 40 anos rege-se ainda pelo modelo tradicional de carreira, em que se espera que a organização tome conta da sua evolução. A mesma explicação se pode aplicar na variável anos de experiência, que apresenta apenas diferenças significativas no CP Transacional.

Para a PE Externa, o grupo com mais de 40 anos considera-se menos empregável que os restantes grupos, estando alinhado com o referido por Vanhercke *et al.* (2014), em que,

por terem um custo de contratação mais elevado, os trabalhadores mais velhos apresentam níveis de PE Externa mais baixos.

Relativamente às habilitações literárias, registaram-se diferenças significativas no CP Relacional, PE Interna e PE Externa. Para o CP Relacional, o grupo com níveis mais elevados é o mestrado. Nas pesquisas efetuadas, não foram encontrados estudos que justificassem estes resultados.

Em relação à PE Externa, a média mais elevada registou-se no grupo de mestrado, alinhado com o estudo desenvolvido por Tomlinson (2008) que diz que, apesar de necessitarem de investir constantemente em novas competências, o grau académico é uma dimensão significativa da empregabilidade. A PE Interna apresenta níveis mais elevados no grupo dos licenciados, e parece razoável assumir que é influenciado pelas competências adquiridas em contexto académico e que são transponíveis para as organizações.

Seguindo a mesma lógica, seria de esperar que o grupo de doutorados tivesse níveis de PE Interna e PE Externa mais elevados. Estes dados podem ser influenciados pelo facto de os dois inquiridos com doutoramento terem mais de 40 anos e, por isso, se considerarem menos empregáveis, tal como referido anteriormente.

Por fim, quanto ao cargo desempenhado na empresa, registaram-se diferenças significativas no CP Transacional e no CA. Para o CP Transacional, a média menos elevada registou-se no grupo de Analistas, que vai de encontro ao referido pela literatura (Millward & Hopkins, 1998), tendo em conta que esta função pressupõe já bastante experiência de trabalho. Pelo contrário, não seria de esperar que o grupo com média mais elevada fosse o de Gestores de Projeto, por serem considerados o topo da hierarquia (imediatamente acima dos Analistas).

Relativamente ao CA, o grupo com níveis mais elevados registou-se no grupo de Analistas, e o grupo com níveis mais baixos é o de Gestores de Projeto. Seguindo o estudo realizado por Gao-Urhahn, Biemann, e Jaros (2016), em que os autores apontam que quanto maior antiguidade, maior o nível de CA, seria de esperar que o grupo de Gestores de Projeto apresentasse níveis mais elevados. No entanto, estes dados podem ser justificados por, por exemplo, serem colaboradores novos na empresa ou ainda pelo tipo de políticas que estejam implementadas na organização (Dockel *et al.*, 2006).

Com base no último objetivo definido para o presente estudo, a análise das relações entre variáveis, do total de relações diretas analisadas, apenas cinco são significativas. Baseando-nos nestas relações, é relevante avaliar o cumprimento das hipóteses de estudo.

A hipótese 1a previa uma relação positiva entre a CP Relacional e a PE Interna. Os resultados provaram (com base na figura 2) que a relação é positiva e que o CP Relacional explica 56,9% da PE Interna. Assim a H1a é confirmada.

A hipótese 1b previa uma relação positiva entre o CP Transacional e a PE Externa. Os resultados provaram que a relação é positiva. Assim, a H1b é confirmada.

A hipótese 2a previa uma relação negativa entre o CP Transacional e o CA. Os resultados mostram uma relação significativa entre os dois conceitos. Assim, a H2a é confirmada.

A hipótese 2b previa uma relação positiva entre o CP Relacional e o CA. Os resultados provaram que a relação é positiva. Assim, a H2b é confirmada.

Estas duas hipóteses estão de acordo com a literatura apresentada (Millward & Hopkins, 1998; Pohl *et al.*, 2016). Adicionalmente, o CP Transacional e o CP Relacional explicam 53,1% do CA.

Por fim, a hipótese 3 previa uma relação positiva entre a PE Interna e o CA. Os resultados demonstram que a relação entre as duas variáveis não é significativa. Assim, a H3 não é confirmada.

Foi também testada a relação entre a PE Externa e o CA, que não se provou significativa. Desta maneira, podemos afirmar que a PE não está relacionada com o CA. O resultado da H3 é inesperado, e pode ser influenciado pelo tipo de políticas existentes nas organizações relacionadas com a empregabilidade, tal como mencionado por Youssaf e Sanders (2012).

Por fim, foi testada uma relação entre o CP Transacional e a PE Interna, mas não se provou relação, tal como mencionado na literatura (Dries *et al.*, 2014). Foi também testada uma relação entre o CP Relacional e a PE Externa, que se provou significativa e que é sustentado pelo estudo de Acikgoz (2016). O CP Transacional e o CP Relacional explicam 13,8% da PE Externa.

4.2.Limitações e proposta para investigação futura

A primeira limitação do presente estudo corresponde ao reduzido número de inquiridos, tendo em conta que é uma amostra relativamente pequena.

Em segundo lugar, não foi tido em conta as diferenças regionais e o impacto que têm no grau de desenvolvimento tecnológico e presença de empresas do setor, o que influencia, posteriormente, as variáveis em estudo (principalmente, a perceção de empregabilidade). Também não foi considerado o tipo de contrato de trabalho (sem termo, temporário, *outsourcing*, entre outros), e o possível impacto que tem nas variáveis em estudo.

Relacionado com os resultados obtidos, traria valor aprofundar o estudo no CP, nomeadamente nas variáveis de Gestão de Recursos Humanos que conduzem ao CP Relacional e Transacional.

Com base nas limitações acima referidas, seria adequado utilizar uma amostra maior, e comparar com outros possíveis estudos existentes noutros países, ou a criação de um estudo comparativo entre regiões de Portugal, por forma a ter em conta as várias diferenças culturais.

É pertinente também conjugar outras variáveis, como por exemplo, a intenção de *turnover*, tema abordado brevemente ao longo do presente estudo e importante resultado do CA, quebra no CP e alta PE Externa.

Referências Bibliográficas

- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability–Turnover Intentions Relationship. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 150(5), 666–683. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1160023>
- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2010). Predictors and Outcomes of Relational and Transactional Psychological Contract. *Psychological Studies*, 55(3), 195–207. <https://doi.org/10.1007/s12646-010-0033-2>
- Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation. *International Journal of Mental Health and Addiction*. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Aliyu, O. A., & Nyadzayo, M. W. (2018). Reducing employee turnover intention: a customer relationship management perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 26(3), 241–257. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1195864>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988) ‘Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach’, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 1, pp.411-423.
- Bandeira, M. (2019a, February 23). Mercado das TIC em Portugal vai superar os 8 mil milhões de euros ainda este ano – O Jornal Económico. Retrieved October 24, 2020, from <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/mercado-das-tic-em-portugal-vai-superar-os-8-mil-milhoes-de-euros-ainda-este-ano-415332>
- Bandeira, M. (2019b, December 25). Tecnologia será responsável por 55,3 milhões dos postos de trabalho no mundo em 2020 – O Jornal Económico. Retrieved from <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/tecnologia-sera-responsavel-por-553-milhoes-dos-postos-de-trabalho-no-mundo-em-2020-529151>
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment : review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*,

- 27(September 2005), 645–663.
- Çakmak-Otluoğlu, O., & Burton, J. (2018). The Mediating Effect of Embeddedness on the Relationship Between Internal Employability and Career Satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 30, 13637–13637.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.13637abstract>
- Chambel, M. J., & Fontinha, R. (2009). Contingencias del empleo contingente: contrato psicológico, inseguridad en el puesto y empleabilidad de los trabajadores contratados. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 25(3), 207–217.
- Cohen, J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- de Cuyper, N., & de Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152–172. <https://doi.org/10.1108/00483481111106057>
- Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The Effect Of Retention Factors On Organisational Commitment: An Investigation Of High Technology Employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20–28.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v4i2.91>
- Dries, N., Forrier, A., De Vos, A., & Pepermans, R. (2014). Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 565–581. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0109>
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The Role of Affective Commitment in the Relationship Between Social Support and Turnover Intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525.
- Ferreira, J. (2019, March 27). Recrutar perfis na área das TIC é difícil em toda a UE. Mas Portugal é o segundo país com maior facilidade – ECO. Retrieved from <https://eco.sapo.pt/2019/03/27/recrutar-perfis-na-area-das-tic-e-dificil-em-toda-a-ue-mas-portugal-e-o-segundo-pais-com-maior-facilidade/>
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) ‘Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error’, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp.39-50.

- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, *60*(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hahn, H. J., & Kim, S. (2018). An empirical study on the relationship between perceived employability and employee performance. *Human Resource Development International*, *21*(2), 74–90. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1366175>
- Hair, J. F., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2011) ‘PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet’, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, No. 2, pp.139-152.
- Henseler, J., Ringle, C. M. and Sinkovics, R. R. (2009) ‘The use of partial least squares path modeling in international marketing’, *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp.277–319.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 311–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues, (April), 7–26.
- Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S., & Porter, C. O. L. H. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach. *Journal of Applied Psychology*, *101*(8), 1067–1081. <https://doi.org/10.1037/apl0000115>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Millward, L., & Hopkins, L. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, *28*, 1530–1556.

- Moquin, R., Riemenschneider, C., & Wakefield, R. (2019). Psychological Contract and Turnover Intention in the Information Technology Profession. *Information Systems Management, 36*(2), 111–125. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1587574>
- Muratbekova-Touron, M., & Galindo, G. (2018). Leveraging psychological contracts as an HR strategy: The case of software developers. *European Management Journal, 36*(6), 717–726. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.001>
- Nimmi, P. M., Zakkariya, K. A., & Nezzin, R. (2020). Insight to Impact : The Effect of Protean Career Attitude on Employability Perceptions of IT Professionals. *International Journal of Theory & Practice, 11*(1), 1–23.
- Nkhukhu-Orlando, E., Brown, B., Rose Wilson, D., Forchheh, N., G. Linn, J., & T. Fako, T. (2019). The affective commitment of academics in a university in Botswana. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 11*(2), 12–19. <https://doi.org/10.5897/ijeaps2019.0595>
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994) Psychometric theory, 3rd edition, McGraw-Hill, New York.
- Philippaers, K., Cuyper, N. De, Forrier, A., Elst, T. Vander, & De Witte, H. (2016). Perceived Employability in Relation to Job Performance: A Cross-lagged Study Accounting for a Negative Path via Reduced Commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 1*(1), 1–15. <https://doi.org/10.16993/sjwop.2>
- Pohl, S., Bertrand, F., & Ergen, C. (2016). Psychological contracts and their implications for job outcomes: A social exchange view. *Military Psychology, 28*(6), 406–417. <https://doi.org/10.1037/mil0000127>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (G. Valente, Ed.) (4th ed.). Lisboa: Gradiva.
- Quratulain, S., Khan, A. K., Crawshaw, J. R., Arain, G. A., & Hameed, I. (2018). A study of employee affective organizational commitment and retention in Pakistan: the roles of psychological contract breach and norms of reciprocity. *International Journal of Human Resource Management, 29*(17), 2552–2579. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254099>
- Rahman, U. U., Rehman, C. A., Imran, M. K., & Aslam, U. (2017). Does team orientation matter? Linking work engagement and relational psychological contract

- with performance. *Journal of Management Development*, 36(9), 1102–1113.
<https://doi.org/10.1108/jmd-10-2016-0204>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ringle, C. M., Wende, S. and Becker, J.-M. (2015) SmartPLS 3, SmartPLS GmbH, Bönningstedt
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41.
<https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Schmidt, G. B. (2016). How Adult Attachment Styles Relate to Perceived Psychological Contract Breach and Affective Organizational Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 28(3), 147–170.
<https://doi.org/10.1007/s10672-016-9278-9>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101(January), 469–476.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 274–284. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.008>
- Solomon, C., & Van Coller-Peter, S. (2019). How coaching aligns the psychological contract between the young millennial professional and the organization. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–11.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1146>
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. and Hair Jr, J. F. (2014) ‘Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers’, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5, pp.105-115.
- Tomlinson, M. (2008). “The degree is not enough”: Students’ perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal*

of Sociology of Education, 29(1), 49–61.

<https://doi.org/10.1080/01425690701737457>

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2014). Perception of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory. *International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904–1918.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860385>

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605.

<https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>

Yousaf, A., & Sanders, K. (2012). The Role of Job Satisfaction and Self-Efficacy as Mediating Mechanisms in the Employability and Affective Organizational Commitment Relationship: A Case From a Pakistani University. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 630–631. <https://doi.org/10.1002/tie>

ANEXOS

Anexo I – QUESTIONÁRIO

O seguinte questionário insere-se num Trabalho Final de Mestrado (Dissertação), em Gestão de Recursos Humanos.

Pretende-se que responda de forma honesta, considerando que não existem respostas certas. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e serão apenas usados para fins académicos, e os resultados da pesquisa não irão identificar qualquer inquirido, por forma a garantir o total anonimato.

Com este questionário pretende-se analisar as suas perceções relativamente ao seu trabalho e à sua organização.

Agradeço desde já a sua colaboração para poder realizar este trabalho. O questionário demora cerca de 15 minutos.

Para questões adicionais, poderá contactar-me via e-mail (marianagdomingues@gmail.com)

Muito obrigada pela sua colaboração,

Mariana Domingues

Nesta parte do questionário encontrará questões sobre a sua opinião em relação ao seu trabalho e organização. Utilize, por favor, a escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Faço este trabalho pelo dinheiro.
2. Prefiro trabalhar num horário estritamente definido.
3. Não me identifico com os objetivos organizacionais.
4. É importante não me envolver demasiado no trabalho.
5. Espero ser pago por qualquer hora extra que faça.
6. Venho para o trabalho apenas para cumprir o meu objetivo.
7. Tenciono ficar neste trabalho por muito tempo (mais 2 ou 3 anos).
8. No meu futuro a longo prazo não está incluída a organização onde trabalho atualmente.
9. A minha lealdade para com a organização está descrita no meu contrato.
10. Apenas faço o que é necessário para cumprir o meu objetivo.
11. Desde que cumpra o meu objetivo, estou satisfeito.
12. Apenas trabalho as horas que estão definidas no meu contrato.
13. Este trabalho é um ponto de partida para o desenvolvimento da minha carreira.
14. É importante não me envolver demasiado com o meu local de trabalho.
15. Trabalho para atingir objetivos de curto prazo.
16. O meu comprometimento com a organização está definida no meu contrato.

17. No meu futuro a longo prazo, a organização onde trabalho está incluída.
18. Vou trabalhar para esta organização por tempo indefinido.
19. Espero desenvolver as minhas competências (através de formação) nesta organização.
20. Esperto ser promovido com serviço e esforço para atingir os meus objetivos.
21. Espero crescer nesta organização.
22. Para mim, trabalhar nesta organização é como fazer parte de uma família.
23. Sinto-me parte de uma equipa nesta organização.
24. Posso ajudar os meus colegas porque sei que serei ajudado mais tarde.
25. O meu trabalho significa mais para mim do que uma forma de pagar as minhas despesas.
26. A organização recompensa o esforço feito pelos colaboradores.
27. A organização desenvolve e recompensa colaboradores que trabalhem arduamente e se esforcem.
28. Estou motivado para contribuir 100% para esta organização, em troca de benefícios futuros.
29. É importante ser flexível e trabalhar fora de horas, se necessário.
30. Tenho probabilidade alta de ser promovido se trabalhar arduamente.
31. O meu percurso de carreira nesta carreira está bem definido.
32. Estou altamente envolvido com o meu local de trabalho.

Nesta parte do questionário encontrará questões sobre a sua opinião em relação ao seu trabalho e organização. Utilize, por favor, a escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Ficaria muito feliz por passar o resto da minha carreira nesta organização.
2. Gosto de discutir sobre a minha organização com pessoas de fora.
3. Sinto que os problemas da organização também são meus.
4. Acho que conseguiria apegar-me a outra organização tão facilmente como estou com esta.
5. Não me sinto parte da família nesta organização.
6. Não me sinto “emocionalmente apegado” a esta organização.
7. Esta organização tem um significado pessoal para mim.
8. Não tenho sentimentos de pertença à minha organização.

Nesta parte do questionário encontrará questões sobre a sua opinião em relação ao seu trabalho e organização. Utilize, por favor, a escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Tenho boas expectativas nesta organização porque a minha chefia valoriza a minha contribuição pessoal.
2. Mesmo que haja *downsizing* na organização, estou confiante que seria retido.
3. A minha rede de contactos na organização ajuda-me na minha carreira.
4. Estou consciente das oportunidades que surgem na organização, mesmo que sejam diferentes daquilo que estou a fazer atualmente.
5. As competências que adquiri no meu trabalho atual são transferíveis para outros trabalhos fora desta organização.
6. Poderia facilmente “reconverter-me” para ajudar-me a arranjar trabalho mais facilmente.

7. Posso usar a minha rede de contactos profissional para desenvolver a minha carreira.
8. Tenho bom conhecimento das oportunidades para mim fora da organização, mesmo que sejam diferentes daquilo que faço atualmente.
9. Dentro das pessoas que fazem o mesmo que eu, sou respeitado na organização.
10. Pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu são altamente valorizadas.
11. Se precisasse, poderia arranjar outro trabalho numa organização semelhante.
12. Pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu noutra organização são altamente procuradas por outras organizações.
13. Posso arranjar trabalho facilmente noutra organização.
14. Qualquer pessoa com o meu nível de competências e conhecimento, e um trabalho semelhante são altamente procurados pelo meu empregador.
15. Poderia arranjar qualquer trabalho, em qualquer organização, desde que as minhas competências e experiência sejam relevantes.
16. Pessoas com o mesmo tipo de experiência que eu são altamente valorizadas dentro da sua organização e em qualquer outra organização onde tenham já trabalhado.

Nesta parte do questionário encontrará questões sobre a sua opinião em relação ao seu trabalho e organização. Utilize, por favor, a escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Tenho muito medo da Covid-19.
2. Pensar na Covid-19 faz-me sentir desconfortável.
3. As minhas mãos ficam húmidas ou trémulas quando penso na Covid-19.
4. Quando vejo notícias e histórias sobre a Covid-19 nos media, fico nervoso(a) ou ansioso(a).
5. Não consigo dormir porque estou preocupado(a) com a possibilidade de apanhar Covid-19.
6. O meu coração dispara ou palpita quando penso que vou apanhar Covid-19.
7. Tenho medo de perder o meu emprego devido à Covid- 19.
8. Tenho medo que a minha empresa não cumpra as medidas necessárias de segurança para com os seu colaboradores neste período.
9. Tenho medo que a minha empresa fique gravemente afetada financeiramente devido à Covid-19 e isso se repercute no que paga aos colaboradores.
10. Tenho medo que a minha evolução na carreira na organização atual fique comprometida por causa dos efeitos da Covid-19.
11. Sinto que de um modo geral a minha área profissional será afetada devido à Covid-19.

Dados Gerais

1. Género
2. Idade
3. Habilitações Literárias
4. Anos de Experiência
5. Cargo/Função

Anexo II – Tabelas Estatísticas

1. Alfa de Cronbach e Fiabilidade da Escala

1.1. Contrato Psicológico Transacional

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Faço este trabalho apenas pelo dinheiro	.447	.807
Prefiro trabalhar num horário estritamente definido	.375	.814
Não me identifico com os objetivos organizacionais	.356	.814
É importante não me envolver demasiado no trabalho	.415	.810
Espero ser pago por qualquer hora extra que faça	.374	.814
Venho para o trabalho apenas para cumprir o meu objetivo	.690	.790
A minha lealdade para com a organização está descrita no meu contrato	.486	.804
Apenas faço o que é necessário para cumprir o meu objetivo	.607	.799
Desde que cumpra o meu objetivo, estou satisfeito	.557	.799
Apenas trabalho as horas que estão definidas no meu contrato	.512	.803
É importante não me envolver demasiado com o meu local de trabalho	.460	.806
Trabalho para atingir objetivos de curto prazo	.289	.819
O meu comprometimento com a organização está definida no meu contrato	.472	.805

Tabela 2 - Fiabilidade da Escala CP Transacional

1.2. Contrato Psicológico Relacional

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Este trabalho é um ponto de partida para o desenvolvimento da minha carreira	.210	.888
Espero desenvolver as minhas competências (através de formação) nesta organização	.648	.863
Espero ser promovido com serviço e esforço para atingir os meus objetivos	.595	.865
Espero crescer nesta organização	.744	.857
Para mim, trabalhar nesta organização é como fazer parte de uma família	.565	.867
Sinto-me parte de uma equipa nesta organização	.661	.862
Posso ajudar os meus colegas porque sei que serei ajudado mais tarde	.286	.880
O meu trabalho significa mais para mim do que uma forma de pagar as minhas despesas	.343	.877
A organização recompensa o esforço feito pelos colaboradores	.702	.859
A organização desenvolve e recompensa colaboradores que trabalhem arduamente e se esforcem	.689	.859
Estou motivado para contribuir 100% para esta organização, em troca de benefícios futuros	.664	.861
Tenho probabilidade alta de ser promovido se trabalhar arduamente	.653	.861
O meu percurso de carreira nesta organização está bem definido	.493	.871

Tabela 3 - Fiabilidade da Escala CP Relacional

1.3.Comprometimento Afetivo

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Ficaria muito feliz por passar o resto da minha carreira nesta organização	.430	.824
Sinto que os problemas da organização também são meus	.438	.820
Não me sinto parte da família nesta organização	.611	.785
Não me sinto “emocionalmente apegado” a esta organização	.755	.750
Esta organização tem um significado pessoal para mim	.600	.786
Não tenho sentimentos de pertença à minha organização	.690	.766

Tabela 4 - Fiabilidade da Escala CA

1.4. Percepção de Empregabilidade Interna

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Tenho boas perspectivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal	.536	.804
Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar	.442	.814
A minha rede de contactos na organização ajuda-me na minha carreira	.573	.800
Estou consciente das oportunidades que surgem na organização, mesmo que sejam diferentes daquilo que estou a fazer atualmente	.528	.805
As competências que adquiri no meu trabalho atual são transferíveis para outros trabalhos fora desta organização	.478	.810
Poderia facilmente “reconverter-me” para ajudar-me a arranjar trabalho mais facilmente	.495	.808
Posso usar a minha rede de contactos profissional para desenvolver a minha carreira	.608	.797
Tenho bom conhecimento das oportunidades para mim fora da organização, mesmo que sejam diferentes daquilo que faço atualmente	.539	.805
Dentro das pessoas que fazem o mesmo que eu, sou respeitado na organização	.476	.811
Pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu são altamente valorizadas	.423	.816

Tabela 5 - Fiabilidade da Escala PE Interna

1.5.Percepção de Empregabilidade Externa

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Se precisasse, poderia arranjar outro trabalho numa organização semelhante	.602	.822
Pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu noutra organização são altamente procuradas por outras organizações	.609	.821
Posso arranjar trabalho facilmente noutra organização	.724	.797
Qualquer pessoa com o meu nível de competências e conhecimento, e um trabalho semelhante são altamente procurados pelo meu empregador	.700	.802
Poderia arranjar qualquer trabalho, em qualquer organização, desde que as minhas competências e experiência sejam relevantes	.605	.823
Pessoas com o mesmo tipo de experiência que eu são altamente valorizadas dentro da sua organização e em qualquer outra organização onde tenham já trabalhado	.512	.840

Tabela 6 - Fiabilidade da Escala PE Externa

1.6. Covid-19

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Tenho muito medo da Covid-19	.556	.680
Pensar na Covid-19 faz-me sentir desconfortável	.577	.665
As minhas mãos ficam húmidas ou trémulas quando penso na Covid-19	.495	.701
Não consigo dormir porque estou preocupado(a) com a possibilidade de apanhar Covid-19	.451	.714
O meu coração dispara ou palpita quando penso que vou apanhar Covid-19	.527	.689

Tabela 7 - Fiabilidade da Escala COVID-19

2. Média e Desvio Padrão

	Média	Desvio Padrão
Contrato Psicológico Transacional	2.4699	.61802
Contrato Psicológico Relacional	3.6331	.64441
Comprometimento Afetivo	3.4028	.77064
Perceção de Empregabilidade Interna	3.7293	.57037
Perceção de Empregabilidade Externa	3.9850	.62113
COVID-19	2.3269	.65730

Tabela 8 - Média e Desvio Padrão

3. Análise de diferenças significativas em subgrupos

3.1. Género

Género	CP Transacional	CP Relacional	Comp. Afetivo	PE Interna	PE Externa	Covid-19
Masculino	2.5208	3.6076	3.3196	3.7329	4.0428	2.2661
Feminino	2.3519	3.6923	3.5957	3.7210	3.8511	2.4681

Tabela 9 - Média – Género

	<i>sig</i>
CP Transacional* Género	0,118
CP Relacional* Género	0,453
Comprometimento Afetivo* Género	0,040
PE Interna* Género	0,905
PE Externa* Género	0,077
Covid-19* Género	0,078

Tabela 10 - Análise de Diferenças Significativas

3.2. Idade

Idade	CP Transacional	CP Relacional	Comp. Afetivo	PE Interna	PE Externa	Covid-19
<=25	2.7668	3.5793	3.1771	3.6389	3.8698	2.4313
26-30	2.4249	3.8132	3.4524	3.7857	4.0952	2.2000
31-40	2.4975	3.5434	3.3972	3.7305	4.1915	2.3191
>40	2.2154	3.5868	3.5571	3.7429	3.6810	2.3943

Tabela 11 - Média - Idade

	<i>sig</i>
CP Transacional* Idade	0,003
CP Relacional* Idade	0,204
Comprometimento Afetivo * Idade	0,229
PE Interna* Idade	0,748
PE Externa* Idade	0,001
Covid-19* Idade	0,436

Tabela 12 - Análise de Diferenças Significativas

3.3.Habilitações Literárias

Habilitações Literárias	CP Transacional	CP Relacional	Comp. Afetivo	PE Interna	PE Externa	Covid-19
Ensino secundário	2.5673	3.6587	3.2292	3.5417	3.7917	2,5625
Licenciatura	2.4492	3.6334	3.4198	3.7874	4.0206	2,2296
Mestrado	2.5007	3.7004	3.4327	3.7544	4.0439	2,3860
Doutoramento	1.6538	1.5000	3.2500	2.1667	2.4167	2,7000

Tabela 13 - Média - Habilitações Literárias

	<i>sig</i>
CP Transacional* Habilitações Literárias	0,250
CP Relacional* Habilitações Literárias	0,000
Comprometimento Afetivo* Habilitações Literárias	0,801
PE Interna* Habilitações Literárias	0,000
PE Externa* Habilitações Literárias	0,001
Covid-19* Habilitações Literárias	0,177

Tabela 14 - Análise de Diferenças Significativas

3.4.Anos de Experiência

Anos de Experiência	CP Transacional	CP Relacional	Comp. Afetivo	PE Interna	PE Externa	Covid-19
Menos de 1 ano	2.8054	3.6290	3.0980	3.6471	3.8922	2,3059
Entre 1 e 3 anos	2.6154	3.6764	3.3161	3.7318	3.9598	2,3862
Entre 3 e 5 anos	2.4176	3.8938	3.5238	3.7407	4.1032	2,2762
Entre 5 e 10 anos	2.4396	3.5736	3.2619	3.8190	4.1952	2,2400
Mais de 10 anos	2.3262	3.5484	3.5895	3.6914	3.8457	2,3778

Tabela 15 - Média

	<i>sig</i>
CP Transacional* Anos de experiência	0,042
CP Relacional* Anos de experiência	0,311
Comprometimento Afetivo* Anos de experiência	0,094
PE Interna* Anos de experiência	0,836
PE Externa* Anos de experiência	0,093
Covid-19* Anos de experiência	0,862

Tabela 16 - Análise de Diferenças Significativas

3.5.Cargo desempenhado na empresa

Cargo/Função	CP Transacional	CP Relacional	Comp. Afetivo	PE Interna	PE Externa	Covid-19
Programador	2.5429	3.6090	3.3319	3.6759	3.9750	2,2967
Analista	2.7778	3.5726	3.0556	3.6914	4.0370	2,6000
Especialista	2.1538	3.6795	3.2222	3.9259	4.3056	2,1667
Gestão de Projeto	2.0110	3.7839	4.0079	3.9947	3.9286	2,4286

Tabela 17 - Média

	<i>sig</i>
CP Transacional* Cargo/Função	0,000
CP Relacional* Cargo/Função	0,703
Comprometimento Afetivo* Cargo/Função	0,001
PE Interna* Cargo/Função	0,095
PE Externa* Cargo/Função	0,605
Covid-19* Cargo/Função	0,449

Tabela 18 - Análise de Diferenças Significativas

4. Análise de Equações Estruturais

Variável latente	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	P
Contrato Transacional (CT)	ContTran3	2,295	0,989	0,656	11,837	0,000
	ContTran6	2,045	1,002	0,814	26,899	0,000
	ContTran10	1,718	0,823	0,790	19,574	0,000
	ContTran11	2,301	1,094	0,733	12,862	0,000
	ContTran12	1,981	1,003	0,634	7,177	0,000
Contrato Relacional (CR)	ContRel4	4,109	0,991	0,782	19,945	0,000
	ContRel5	3,340	1,083	0,733	17,754	0,000
	ContRel6	3,897	0,921	0,756	18,258	0,000
	ContRel9	3,199	1,059	0,839	32,671	0,000
	ContRel10	3,186	1,067	0,811	23,753	0,000
	ContRel11	3,506	1,003	0,755	14,128	0,000
	ContRel12	3,295	1,139	0,721	14,276	0,000
Comprometimento Afetivo (CA)	ComAf5_I	3,840	0,977	0,836	24,223	0,000
	ComAf6_I	3,635	1,110	0,915	67,121	0,000
	ComAf7	3,263	1,045	0,706	12,051	0,000
	ComAf8_I	3,679	1,062	0,847	21,997	0,000
Percepção de Empregabilidade Interna (PEI)	PerEmpInterna1	3,423	0,994	0,862	37,541	0,000
	PerEmpInterna2	3,301	0,950	0,640	7,389	0,000
	PerEmpInterna3	3,359	1,025	0,720	13,094	0,000
	PerEmpInterna9	3,846	0,735	0,690	9,132	0,000
Percepção de Empregabilidade Externa (PEE)	PerEmpExterna1	4,167	0,767	0,699	5,641	0,000
	PerEmpExterna2	4,058	0,834	0,731	7,153	0,000
	PerEmpExterna3	4,096	0,861	0,806	8,789	0,000
	PerEmpExterna4	3,859	0,902	0,830	15,605	0,000
	PerEmpExterna5	4,077	0,721	0,745	9,743	0,000
	PerEmpExterna6	3,654	0,860	0,679	7,511	0,000
Medo Covid (MC)	CovidSaude3	1,641	0,707	0,718	4,165	0,000
	CovidSaude5	1,673	0,690	0,900	5,637	0,000
	CovidSaude6	1,769	0,741	0,866	5,600	0,000

Tabela 19 - Média, desvio padrão e pesos estandardizados dos indicadores

Variáveis Latentes	Alpha de Cronbach	Fiabilidade compósita	Variância media extraída (AVE)
Cont. Transacional	0,776	0,849	0,531
Cont. Relacional	0,887	0,912	0,596
Comp Afetivo	0,846	0,897	0,688
Per. Emp. Interna	0,724	0,821	0,537
Per Emp. Externa	0,844	0,885	0,563
Medo Covid	0,797	0,870	0,692

Tabela 20 - Fiabilidade e validade convergente

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1 Cont. Transacional	0,729					
2 Cont. Relacional	-0,413	0,772				
3 Comp Afetivo	-0,618	0,606	0,830			
4 Per. Emp. Interna	-0,333	0,753	0,447	0,733		
5 Per Emp. Externa	0,069	0,297	-0,007	0,393	0,750	
6 Medo Covid	0,037	-0,047	0,068	-0,069	-0,164	0,832

Tabela 21 - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância média extraída

Nota: Os números a negrito na diagonal principal dizem respeito à raiz quadrada da AVE

5. Modelo Estrutural

		β	Teste t	p-	f^2
H2a	Cont Rel -> Comp Afect	0,423	5,444	0,000	0,317
Análise Extra	Cont Rel -> PEmpExter	0,401	3,971	0,000	0,155
H1a	Cont Rel -> PEmpregInterna	0,754	21,250	0,000	0,319
H2b	Cont_Transac -> Comp Afect	-0,444	6,019	0,000	0,348
H1b	Cont_Transac -> PEmpExter	0,235	2,160	0,031	0,053

Tabela 22 - Efeitos Diretos - Relações Significativas