

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

BRANDING INTERNO E CONTRATO PSICOLÓGICO NUMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INFORMÁTICOS

Pedro Gustavo Martins Torres

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Prof. Doutor Abílio Oliveira

Setembro de 2008

Resumo

Vivemos uma época de grande competitividade e luta pela sobrevivência das instituições. O desemprego, a exclusão, a xenofobia, a pobreza e o desrespeito, pela natureza e pelo semelhante, estão a atingir proporções insuportáveis para a humanidade. A situação do mundo actual desafia-nos a avivarmos valores universais, sem distinção de culturas, religiões e formas de pensar. Só assim poderemos contribuir para uma sociedade mais humanizada e um mundo melhor. A empresa pode contribuir para o bem-estar, empenho, realização pessoal e profissional dos seus trabalhadores. Neste contexto, surgiu a ideia do presente trabalho, que incidiu sobre o estudo do *Employee Turnover* e em que medida este é afectado pelo *Branding* interno e o Contrato Psicológico.

A investigação empírica realizada focalizou-se numa empresa de prestação de serviços informáticos. Incidimos, essencialmente, sobre a organização da empresa e dos seus recursos humanos. Realizámos um questionário com o objectivo de medir os índices do *Branding* interno e do Contrato Psicológico dos colaboradores da empresa. Obtivemos sessenta e uma respostas, que tratámos através de análises factoriais em componentes principais, análises de variância univariada e estatística descritiva. Apurámos igualmente as correlações entre as dimensões encontradas.

Os resultados desta investigação revelam que os homens se sentem mais satisfeitos do que as mulheres na empresa. Conseguimos estabelecer uma relação entre o *Branding* interno e o Contrato Psicológico mas não pudemos comprovar que estes são a causa do *Turnover*. Em qualquer caso, os resultados que obtivemos revelam baixos índices de *Branding* interno e de Contrato Psicológico, o que traduz uma insuficiente preocupação da empresa com os seus recursos humanos.

Palavras-chave: *turnover*; *branding* interno; contrato psicológico; comportamento organizacional; recursos humanos.

Abstract

We are living in a time of a huge competitiveness as well as a fight for the survival of institutions. Unemployment, exclusion, xenophobia, poverty and disrespect towards nature and our fellow-creatures are reaching unbearable proportions to humanity. The situation of today's world is challenging us to make world values alive, without any distinction of cultures, religions and ways of thinking. Only this way can we contribute to a more humanized society and to a better world. The enterprise can contribute to the employees' well-being, personal fulfillment, diligence, personal and professional fulfillment. The idea of the present work has come from the mentioned context, which has fallen upon the Employee Turnover study and to what extent this is affected by the internal Branding and the Psychological Contract.

The empirical study has focused on an enterprise of informatics services. We have mainly investigated the organization of the enterprise and its human resources. We have organized a questionnaire to measure the internal Branding indexes and the employees' Psychological Contract. We have received sixty one answers which have been treated by means of factorial analysis in main components, univariate variance and descriptive statistics analysis. We have also concluded on the correlations among the discovered dimensions.

The results of this investigation show that men feel more satisfied than women in the enterprise. We were able to establish a relationship between the internal Branding and the Psychological Contract, but we could not confirm that these are the cause of Turnover. In any case the results reveal low indexes of internal Branding and of Psychological Contract, which show an insufficient concern of the enterprise towards its human resources.

Keywords: turnover; internal branding; psychological contract; organizational behavior; human resources.

Agradecimentos

Após dois anos a desenvolver este trabalho, quero agradecer a muitas pessoas que directa ou indirectamente ajudaram-me a concluir esta tese com sucesso.

Quero agradecer à minha família e em especial aos meus pais – Fernando e Gabriela – por acreditarem sempre em mim e apoiarem-me em todos os meus projectos e decisões. Acham-me capaz de grandes feitos e por me transmitirem isso sinto-me capaz de alcançar tudo em que me empenho. Sem o apoio deles nem sequer teria começado este trabalho.

À Xana e à Mariana, minha mulher e filha, que me apoiaram no dia-a-dia destes longos dias através de todo o amor, paciência, compreensão e carinho incondicionais.

Aos meus amigos, a todos sem excepção, pois não foi fácil aturarem-me durante os momentos menos bons da tese. Obrigado André, Joana, Dinis e Marta por serem amigos fantásticos.

A todos os meus colegas de mestrado, em especial ao Firmino Pereira, a Ana Rita Moura e ao Miguel Tareco. Foram autênticos companheiros de armas.

Agradeço à Prof.^a Doutora Clara de Fátima, à Prof.^a Doutora Elisa Costa, ao Prof. Doutor Reinaldo Proença e ao Prof. Doutor Pedro Ramos por terem contribuído de forma decisiva neste trabalho.

Por fim, o meu agradecimento ao meu orientador Prof. Doutor Abílio Oliveira que acreditou neste estudo, mesmo quando eu fiquei com dúvidas sobre o sucesso do mesmo. Não tenho dúvidas em afirmar que com outro orientador não iria conseguir terminá-lo.

A todos, um muito obrigado e espero que se sintam tão orgulhosos de mim, como eu tenho orgulho em vos mencionar nesta página.

Índice

Introdução Geral	13
Parte I - Enquadramento Teórico.....	18
Introdução.....	19
Capítulo 1 - <i>Turnover</i>	21
1. 1 Definição de Employee Turnover.....	21
1. 2 Comportamento Organizacional.....	21
1. 3 Compromisso Organizacional	23
1. 4 Job Satisfaction.....	25
1. 5 Job Involvement	26
Capítulo 2 – <i>Branding e Branding interno</i>	29
2.1 Definição de Branding	29
2.2 Definição de Marca (Brand).....	29
2.3 A Marca do produto	32
2.4 Marca corporativa	33
2.5 Definição de Branding interno (Internal Branding).....	35
2.6 Vantagens do Branding interno	39
2.7 Implementar o Branding interno.....	41
Capítulo 3 – Contrato Psicológico	45
3.1 Definição de Contrato Psicológico	45
3.2 A percepção do Contrato Psicológico.....	48
3.3 Tipos de Contratos Psicológicos.....	50
3.4 Mudança de um Contrato Psicológico	52
3.5 Violação do Contrato Psicológico	55
Parte II - Investigação Empírica	58
Capítulo 4 – Apresentação da Investigação Empírica	59
4.1 Introdução e Enquadramento teórico do Objecto	59
4.2 Objectivos.....	61

Capítulo 5 – Método	63
5.1 Sujeitos.....	63
5.2 Instrumento de Medida	64
5.3 Procedimento.....	64
5.4 Validação do Questionário - pré-teste.....	66
5.5 Variáveis	67
5.6 Tratamento dos Dados	67
5.7 Resultados	68
5.7.1 Dimensões significantes.....	68
5.7.2 Análises de variância	75
5.7.3 Correlações.....	77
Capítulo 6 – Discussão dos Resultados.....	81
Capítulo 7 – Conclusões.....	85
Bibliografia.....	89
Anexos.....	98
Anexo 1 - Questionário	99
Anexo 2 - Médias e desvios padrão	104

Índice de Figuras

Figura 1 - A filosofia do <i>Branding</i> interno (Adaptado de Blumenthal, 2001).....	36
Figura 2 - O processo de <i>Branding</i> interno (Adaptado de Stanier, 2001:31).....	38
Figura 3 – O Velho e o Novo Contrato Psicológico	51
Figura 4 – Aprendizagem simples <i>loop</i> e duplo <i>loop</i>	54
Figura 5 – Distribuição dos sujeitos por sexo	63
Figura 6 - Distribuição dos sujeitos por idade.....	63
Figura 7 - Distribuição dos sujeitos por posição na empresa.....	63
Figura 8 - Distribuição dos sujeitos por antiguidade	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura factorial das dimensões significantes do <i>Branding</i> interno.....	68
Tabela 2 - Variância explicada e Alpha de Cronbach das dimensões do <i>Branding</i> interno.....	70
Tabela 3 - Estrutura factorial das dimensões significantes do Contrato Psicológico.....	71
Tabela 4 - Variância explicada e Alpha de Cronbach das dimensões do Contrato Psicológico	74
Tabela 5 - Resultados das Análises de Variância do <i>Branding</i> interno	75
Tabela 6 - Análises de Variância do <i>Branding</i> interno	75
Tabela 7 - Resultados das Análises de Variância do Contrato Psicológico	76
Tabela 8 - Análises de Variância do Contrato Psicológico	76
Tabela 9 - Correlações entre as variáveis dependentes	77

Dicionário de Termos

ACP – Análise em Componentes Principais

Alpha de Cronbach – Medida de fiabilidade

Brand – Marca.

Branding – Difusão da Marca. Geralmente este termo é aplicado na difusão da Marca para o exterior da empresa, ou seja, para o respectivo mercado.

Branding interno / Internal Branding – Difusão da Marca no interior de uma empresa.

Employee Turnover / Turnover – Rácio de pessoas que abandonam uma empresa sobre o total de colaboradores. É a taxa de retenção. Índice de rotatividade de recursos humanos.

Job Involvement – Comprometimento / Envolvimento com o emprego.

Job Satisfaction – Contentamento / Satisfação no emprego.

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

“There are two things people want more than sex and money... recognition and praise.”

Mary Kay Ash

Introdução Geral

O mundo actual é composto por um sem número de organizações: Educativas, Religiosas, Industriais, Comerciais, Desportivas, Militares ou Financeiras. Vivemos num contexto de globalização, complexo e repleto de organizações, que são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, sejam industriais ou da informação (Bilhim, 1995). “As organizações existem para realizar objectivos, os quais seriam inatingíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa” (Bilhim, 1995). Assim, estas germinam devido às limitações físicas, biológicas e psíquicas do homem isolado. É preciso cooperar, em equipa, para em conjunto se alcançar os objectivos que somente podem ser atingidos mediante actividade organizada. Por conseguinte, as organizações são algo mais do que recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organogramas. São, sobretudo, estruturas de cariz humano e social, que têm vida própria, que mudam, que se desenvolvem e se adaptam às exigências do mundo envolvente.

Vivemos numa era de grandes transformações e mudanças nos aspectos económicos, sociais e tecnológicos. A mudança é de tal maneira rápida que, dificilmente, as organizações a conseguem acompanhar. Procuramos palavras que descrevam toda a força e todo o alcance desta extraordinária mudança que uns intitulam de Era Espacial, Era Informacional, Era Electrónica, Aldeia Global, Da Terceira Vaga ou Era do Átomo. Mas nenhum destes termos consegue ser incisivo no exaltar desta onda de mudança que avança para nós, e connosco, impetuosamente, desencadeando o emergir de uma nova civilização.

Vivemos também numa época repleta de incertezas, problemas e ameaças de variada ordem, onde prolifera a inflação, a recessão económica e o desemprego, numa crescente competitividade nacional e mundial, atirando as empresas para uma competição feroz e atroz, para uma luta pela sobrevivência em que o factor humano passa para segundo plano. Verificamos um germinar avassalador de uma onda gigante de agressividade, xenofobia, exclusão social, fome, tráfico, marginalização, terrorismo e desrespeito pela natureza. Vivemos de facto numa época de grande instabilidade de valores. Mas será que relegar as pessoas para segundo plano, tornar as organizações desumanizadas contribuirá para o aumento da competitividade?

Nesta crescente velocidade de mudança, as organizações necessitam de agilizar os seus processos de adaptação ao contexto onde se inserem. Quem tem capacidade de aprender e reaprender são as pessoas nas organizações. As pessoas são a mais valia e o activo diferenciador em relação aos concorrentes, por isso importa às organizações sedimentar uma cultura de colaboração e humanização. As pessoas, a sua criatividade, os seus saberes, são mais valias únicas e um activo diferenciador e potenciador das empresas, que as distinguem e sobrevalorizam, em relação à concorrência. As empresas pós-modernas são vistas como dependendo de culturas muito mais humanizadas, no sentido de promoção do desenvolvimento pessoal, baseado na confiança e partilha ideológica.

Ter excelentes profissionais que estejam motivados e enquadrados com os objectivos organizacionais, que acreditem na missão e partilhem os valores da organização é determinante para o sucesso. Esta cultura de colaboração ou cooperação parece-nos ser o fulcro de qualquer empresa. O princípio fundamental da cooperação baseia-se na recompensa que cabe a cada membro e que será sempre superior quando todos cooperam. Esta cultura humanizada e humanizante de colaboração implica, por parte dos recursos humanos da empresa, o reconhecimento da importância da partilha.

Num contexto de crescente competitividade internacional e com a inexistência de vantagens tecnológicas duradouras na generalidade das actividades, o factor humano torna-se importantíssimo. Ter excelentes profissionais que estejam motivados e enquadrados com os objectivos organizacionais é determinante para qualquer empresa. Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ganhar importância junto da gestão de topo, ganhando um lugar que é seu por direito na estrutura organizacional.

Acreditamos que só numa acção concertada poderemos mudar o rumo dos acontecimentos e almejar um mundo melhor. A qualidade da empresa depende essencialmente dos seus recursos humanos, da maneira como estes sentem a empresa como sua, tornando-a um espaço imbuído de uma cultura de partilha e dádiva. Viver a empresa activa e comprometidamente é, de algum modo, associar tempo de trabalho a tempo de prazer, a algo que se faz com gosto e vontade de realizar um objectivo conjunto.

Neste contexto germinou a ideia de estudar o *Branding* interno e o Contrato Psicológico numa empresa de prestação de serviços informáticos.

No campo do Comportamento Organizacional, deparamo-nos com uma realidade constatada no mundo das empresas e uma preocupação constante dos gestores, que é o *Turnover*. Se é verdade que é saudável uma certa rotatividade de recursos humanos dentro da empresa, não deixa de ser menos verdade que, se o *Turnover* for muito elevado, lhe é prejudicial, na medida em que implica grandes custos de recrutamento e formação de novos recursos humanos.

Como evitar o *Turnover*? Para responder a esta questão, iremos incidir a nossa investigação sobre duas áreas distintas, o *Branding* interno e o Contrato Psicológico. Estas áreas contribuem de forma assinalável para a retenção dos recursos humanos, pois privilegiam o seu bem-estar. Enquanto o *Branding* interno recorre ao poder do marketing para “fidelizar” os recursos humanos, o Contrato Psicológico faz uso da psicologia para garantir que estes não mudem de empresa.

A ideia pré-concebida de que uma pessoa deve trabalhar exaustivamente sem esperar nada em troca não está adequada ao século XXI. Existe hoje uma disputa feroz entre as empresas no sentido de se conquistar os melhores recursos humanos. E não basta conquistá-los, é preciso também mantê-los na empresa.

A verdade é que os recursos humanos gostam de se sentir desejados, valorizados e acarinhados. São pessoas com uma alta predisposição para se empenharem no seu trabalho, para “vestir a camisola” e com uma grande relutância em abandonar a empresa, visto sentir o local de trabalho como uma segunda casa (Berry e Parasuraman, 1991). Coyle-Shapiro e Morrow (2006) acrescentam que um recurso humano que tenha as suas expectativas cumpridas tem uma menor tendência para abandonar a empresa, na medida em que sente que esta preenche as suas expectativas e se preocupa em honrar os seus compromissos.

Os gestores começam a consciencializar-se que a fórmula para a fidelização e motivação passa por demonstrar, de forma clara e inequívoca, que a pessoa é a sua maior preocupação, esperando que esta em troca se preocupe com os seus clientes. Espera-se que tenha um comportamento com o cliente igual ou melhor do que o que a empresa tem com ela. Os colaboradores motivados são mais produtivos, acabando por servir melhor os clientes da empresa, que por sua vez, ficam mais agradados com a sua prestação, traduzindo de forma natural melhores resultados operacionais para a empresa.

Para tal, os gestores começam a esforçar-se tentando corresponder às expectativas dos seus colaboradores e a motivá-los. Delegam as preocupações com o cliente aos seus próprios colaboradores, esperando que estes, motivados e com as suas expectativas superadas, tenham um exímio tratamento com os clientes da empresa, acabando por fidelizá-los. Então, os colaboradores são uma peça fundamental para um desenvolvimento normal e capaz das empresas.

O objectivo da investigação é verificar de que forma o *Branding* interno e o Contrato Psicológico influenciam o *Turnover* numa empresa de serviços de tecnologias de informação. Tendo em conta o nosso objectivo, põe-se a seguinte questão: “Em que medida o *Branding* interno e o Contrato Psicológico afectam o *Turnover* de uma empresa de serviços de tecnologias de informação?”.

A motivação pessoal que me conduziu a esta investigação assenta numa imensa necessidade e curiosidade de explorar o comportamento das pessoas dentro das organizações, sendo adquirido que a comunicação e o respeito são as bases fundamentais para o relacionamento entre pessoas da mesma organização. Como gestor de projectos, para além de ter de gerir *timings*, clientes, prazos e a qualidade de todos os projectos, tenho também de gerir pessoas. E é minha convicção que estas pessoas serão muito melhor sucedidas se houver um canal de comunicação claro, um bom entendimento e uma compreensão entre todos os intervenientes. São, no entanto, as pessoas quem mais me motiva a realizar esta investigação, pois uma empresa por si só não existe, apenas existe no momento em que é constituída por pessoas.

A presente dissertação apresenta-se estruturada em duas partes fundamentais.

Na primeira parte fazemos um enquadramento do *Turnover* no Comportamento Organizacional e apresentamos a forma como este se relaciona com o Compromisso Organizacional, o *Job Involvement*, o *Job Satisfaction* e com o *Branding* interno. A primeira parte é constituída também pela descrição de conceitos teóricos do *Branding*, do *Branding* interno e do Contrato Psicológico. Definimos conceito de Marca (Brand) e fazemos a distinção de Marca de Produto e Marca Corporativa, bem como no *Branding* interno exploramos as suas vantagens e as formas de o implementar numa organização. Analisamos, por último, o Contrato Psicológico, a sua percepção e os seus tipos, relacionando as mudanças entre si e a sua adulteração.

A segunda parte é constituída pela investigação empírica, e nela apresentamos o estudo realizado, referimos os objectivos, descrevemos o método seguido (sujeitos, variáveis, instrumento de medida e tratamento de dados) e discutimos os resultados obtidos. Construimos um questionário para medir os efeitos do *Branding* interno e do Contrato Psicológico nos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços informáticos em Lisboa.

Por fim esboçamos algumas conclusões e algumas pistas para possíveis trabalhos futuros.

Os colaboradores são a base onde assenta grande parte do Comportamento Organizacional a que aqui nos referimos. Porque podem evitar uma maior rotatividade de recursos humanos e daí os custos de recrutamento e sua formação serão menores para a empresa.

Parte I - Enquadramento Teórico

Introdução

O *Turnover*, tal como é definido nos nossos dias e no âmbito do Comportamento Organizacional, constitui um fenómeno de grande relevância, desde os anos 80. Deve estar sempre em níveis desejados, uma vez que todas as empresas precisam de alguma rotatividade de recursos humanos. Quando fora de controlo, o *Turnover* é muito dispendioso para a empresa, porque implica uma nova prospecção de mercado, recrutamento, formação, desenvolvimento e retenção de novos recursos humanos.

A melhor forma de evitar o *Turnover* é através do melhoramento da qualidade do ambiente de trabalho, o que é alcançável através dos seguintes itens: Compromisso Organizacional, *Job Satisfaction* e *Job Involvement* (Kiziah, 2000). Estes itens são inversos ao *Turnover*, ou seja, quanto mais alto forem os níveis de Compromisso Organizacional, *Job Satisfaction* e *Job Involvement*, menor será o *Turnover*.

O *Branding* interno e o Contrato Psicológico estão igualmente ligados ao *Turnover*.

O *Branding* é uma estratégia, cada vez mais usada, nas organizações que visa alcançar-se uma vantagem competitiva (Rooney, 1995). Assenta na forma como as pessoas recordam e revelam sentimentos relativos a uma Marca (Grimaldi, 2003).

A Marca é muito mais do que uma simples imagem, é a forma como uma organização comunica com o cliente, estabelecendo com ele um elo, uma relação. O *Branding* interno empenha-se em evangelizar os recursos humanos através da sua Marca, ou seja, faz com que os colaboradores acreditem na organização, com o objectivo deles transmitirem essa mesma convicção aos clientes. Passa a mensagem de que os recursos humanos são mais importantes do que os próprios clientes, criando-lhes fortes laços com a organização e fazendo com que estes transpareçam para o exterior, inclusivamente para os clientes das empresas. Privilegia os recursos humanos, através do reconhecimento e do apoio a todas as suas necessidades. Se o *Branding* estabelece uma relação entre uma organização e um cliente, já o *Branding* interno é um processo que permite estabelecer um laço afectivo entre a Marca e os colaboradores da empresa.

O Contrato Psicológico é a percepção do indivíduo para as obrigações mútuas que existem entre ele e a sua empresa (Rousseau, 1989). É um acordo subentendido entre um colaborador e a organização para que esta tenha a capacidade de compreender as

necessidades dos seus recursos humanos. Estabelece uma relação, baseada em expectativas, entre empregado e empregador que se não forem correspondidas podem ter efeitos negativos para ambos. Segundo Schein (1978), é um processo, sem fim, de negociação entre o colaborador e a organização de forma a irem ao encontro das suas próprias expectativas.

Capítulo 1 - *Turnover*

1.1 Definição de *Employee Turnover*

Nos anos 80, já diversos autores identificavam o *Employee Turnover* como sendo um problema crónico e assinalavam a preocupação das empresas em o reduzir (Gray, 1982; Hodges, 1986; Griffin e Nickerson, 1984). Foi, também, vincado nos anos 90 e é, ainda uma característica comum no mercado laboral dos nossos dias (e.g., McGee, 1998; Tan e Igarria, 1993).

O principal motivo que leva os recursos humanos a ficarem nas suas empresas é sem dúvida, o reconhecimento e a valorização do seu trabalho (Garden, 1992).

Os motivos para o *Turnover* são variados, passam pela insatisfação salarial, falta de trabalho estimulante e maiores oportunidades de promoção de carreira. As intenções de *Turnover* são também afectadas por ofertas de emprego atractivas de outras organizações. (Kim, 2005).

O *Turnover* é ainda influenciado por factores externos à organização, como o panorama económico do país. Se a economia está em alta, verifica-se uma maior tendência para os recursos humanos mudarem de empresa, mas quando a economia está desfavorável, existe uma maior relutância em mudar de emprego.

1.2 Comportamento Organizacional

O Comportamento Organizacional abarca o estudo dos indivíduos, das organizações e do modo como os indivíduos se comportam dentro das organizações, sendo de enorme importância na medida em que passamos a nossa vida a interagir com as organizações (Cherrington, 1994).

Para Cherrington (1994), o campo do Comportamento Organizacional nasceu no início dos anos 60, através da combinação de três disciplinas: psicologia, sociologia e antropologia. A psicologia foi a disciplina mais influente na medida em que se baseia na compreensão e previsão do comportamento humano. Quanto à sociologia, ela representa o

estudo de sistemas sociais e a interação das pessoas num ambiente social. Por último, a antropologia centra-se no relacionamento entre indivíduos e os seus ambientes.

Segundo Cherrington (1994), os objectivos do Comportamento Organizacional são a descrição, explicação e controlo do comportamento nas organizações.

- **Descrição:** Reconhecer e identificar as situações recorrentes dentro das organizações, pois só após a identificação de qualquer situação, poderemos estudar e tomar medidas adequadas. A descrição permite, também, catalogar e definir eventos organizacionais.
- **Explicação:** Permite-nos sermos capazes de compreender e prever comportamentos. Quando se observam eventos recorrentes, devemos identificar o que gera estes mesmos comportamentos, de forma a compreendermos a sua causa e prever situações futuras, tornando o nosso ambiente mais estável e seguro.
- **Controlo:** Controlar os comportamentos que ocorrem nas organizações. Se o comportamento for cuidadosamente catalogado, explicado, e se soubermos a sua causa, podemos criar situações e tomar medidas, de forma a potenciar comportamentos desejados e evitar os indesejados.

O Comportamento Organizacional contempla uma grande variedade de métodos e técnicas que permitem modificar o comportamento de indivíduos, grupos e organizações. O Comportamento Organizacional pode ser analisado a diferentes níveis: Indivíduos, Grupos e Organizações.

- **Indivíduos:** A este nível, os eventos são diagnosticados em termos de comportamentos e personalidades das pessoas que interagirem na situação. Cada indivíduo traz para a organização um historial (*background*) de atitudes, valores e experiências passadas. Os indivíduos têm personalidades únicas que os levam a determinadas formas de comportamento.
- **Grupos:** Apesar de um grupo ser constituído por indivíduos, os eventos que ocorrem dentro de um grupo não são apenas o somatório dos comportamentos dos indivíduos. Os grupos desenvolvem as suas próprias normas de comportamento, e estes comportamentos podem ser partilhados por todos os indivíduos dentro do grupo, mesmo quando os indivíduos fora do ambiente não aceitem estes mesmos

comportamentos. Estes comportamentos são influenciados por dinâmicas de grupo, perfis de grupo e estatutos/reputações.

- Organizações: As organizações também são mais do que um somatório de indivíduos, pois existem eventos que somente ocorrem no contexto da estrutura da organização, como por exemplo decisões estratégicas.

Ao analisarmos estes níveis de Comportamento Organizacional, devemos ter sempre em conta o ambiente exterior à organização. Os indivíduos não actuam no vácuo e os eventos não ocorrem isoladamente. Forças externas podem exercer uma grande influência no que é observado. O Comportamento Organizacional questiona também, em que medida estes influenciam resultados da empresa como o stress, performance, *Turnover* e absentismo (Cherrington, 1994).

1.3 Compromisso Organizacional

O Compromisso Organizacional é definido como a força e a atracção que o recurso humano sente em relação à sua entidade empregadora (Mowday *et al.*, 1979). Inclui uma grande crença e aceitação dos objectivos e valores da organização, a prontidão para realizar esforços consideráveis em prol da empresa e um alto desejo em querer permanecer na organização. Esta definição baseia-se no conceito de Meyer e Allen (1997), o Compromisso Organizacional Afectivo.

O Compromisso Organizacional Afectivo pode também ser visto como um comportamento (Becker, 1960) e uma atitude (Porter, 1976).

A pessoa compromete-se com a organização porque se torna demasiado custoso para ele abandoná-la por motivos tão diversos como a perda de regalias, os anos de antiguidade, a interrupção de relações criadas no ambiente de trabalho e o esforço de procurar um novo emprego. Hrebiniak e Alutto (1972) baseando-se nesta abordagem, afirmam que é o receio de perder o emprego que faz com que um recurso humano se comprometa com a organização. Ritzer e Trice (1969) também desenvolveram escalas de medição apoiadas no Compromisso Organizacional de Becker (1960). Ambas se baseavam em questionar a disponibilidade dos recursos humanos em mudar de empresa de acordo com contrapartidas (aumento salarial, status, liberdade e perspectivas de carreira). Em

contraste com a vertente de Becker (1960), para Porter (1976), o Compromisso Organizacional é visto como uma orientação positiva perante a empresa, sendo definido como a forma que o indivíduo encontra de se relacionar com a empresa e o seu desejo de manter este mesmo relacionamento com esta. Passa por uma crença e aceitação dos objectivos e valores da organização, e uma vontade em realizar sacrifícios/esforços em prol da organização, levando à intenção de querer permanecer nesta. É o relacionamento que um recurso humano tem com o seu local de trabalho (Porter, Crampon e Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Porter *et al.*, 1979). Esta definição de Compromisso Organizacional levou à constatação do relacionamento entre Compromisso Organizacional, *Job Satisfaction*, *Job Influence* e *Turnover*. Também Bartol (1983) conduziu um estudo que constatou uma relação inversamente significativa entre *Professional Reward Criteria*, *Job Satisfaction*, Compromisso Organizacional e o *Turnover*.

Meyer e Allen (1984) usaram os termos compromisso afectivo e compromisso contínuo, respectivamente, para tentar harmonizar as vertentes de Becker e Porter. O compromisso afectivo verifica-se quando os recursos humanos ficam nas suas empresas por assim o entenderem e tem maiores probabilidades de ocorrer se os recursos humanos acreditarem que a organização possibilita uma progressão nas suas carreiras (Selden e Moynihan, 2000; Igarria e Greenhaus, 1992). O compromisso contínuo ocorre quando os recursos humanos permanecem nas suas empresas por não disporem de alternativas profissionais. Meyer *et al.* (1989) afirmam que o valor do compromisso para com uma organização poderá, então, ser positivo ou negativo.

Quando o compromisso reflecte uma identificação entre o recurso humano e a empresa, então este compromisso pode beneficiar a empresa, na medida em que reduz o *Turnover* e potencia o aumento de performance. Por outro lado, o compromisso, segundo Becker (1960), pode ser benéfico em termos de *Turnover*, mas este benefício terá um custo associado, que será uma má *performance* dos recursos humanos, na medida em que apenas se encontram na organização por não disporem de alternativas profissionais.

Coyle-Shapiro e Morrow (2006), associam o Compromisso Organizacional com o Contrato Psicológico e consideram este último como um meio de cultivar o Compromisso Organizacional.

1.4 *Job Satisfaction*

O *Job Satisfaction* resulta dos indivíduos gostarem ou não do seu trabalho (Agho, Muller e Price, 1993). É uma atitude baseada na percepção dos recursos humanos, positiva ou negativa, sobre o seu ambiente de trabalho (Pool, 1997). A maior parte dos esforços para explicar o *Job Satisfaction* são centrados no paradigma de adequação pessoa-ambiente (Kristof, 1996; Brief, 1998).

Existem duas variáveis que afectam directamente o *Job Satisfaction*, que são a afectividade positiva (tendência para experimentar sentimentos e vivências positivas) e a afectividade negativa (tendência para experimentar sentimentos e vivências negativas) (Connolly e Viswesvaran, 2000; Thoresen *et al.*, 2003). O *Job Satisfaction* e o Compromisso Organizacional como percursos imediatos do *Turnover* (Williams e Hazer, 1986; Farkas e Tetrick, 1989).

Mathieu (1991) afirma que o *Job Satisfaction* e o Compromisso Organizacional estão relacionados de forma recíproca, pois existem duas vertentes de relacionamento; uma que defende que a satisfação é precedida do compromisso (Price e Mueller, 1986; Mathieu e Klenke-Hamel, 1989; Williams e Hazer, 1986) e outra que afirma que o compromisso é precedido da satisfação (Batemen e Strasser, 1984).

Para o nosso estudo, apenas vamos considerar que o Compromisso Organizacional, o *Job Satisfaction* e o *Job Involvement* são três variáveis que influenciam directamente o *Turnover*.

O *Job Satisfaction* é uma variável relativamente estável ao longo do tempo, embora seja menos estável quando os recursos humanos mudam de emprego, de entidades empregadoras ou de cargos, sendo também afectado pelo próprio ambiente de trabalho (Dormann e Zapf, 2001; Elfering, Semmer e Kaelin, 2000; Gerhart, 1987; Schaubroeck, Ganster e Kremmerer, 1996; Staw e Ross, 1985; Steel e Rentsch, 1997). Esta instabilidade, provocada pela mudança de entidade empregadora, também é verificada a nível do *Job Influence* e do Compromisso Organizacional (Bowling, Beehr e Lepisto, 2006). O *Job Satisfaction* é considerado como um importante indicador/ferramenta de previsão da *performance* de uma organização. (Brown e Michell, 1993; Lee, 1998).

Spector (1997) apresenta duas formas de medir o *Job Satisfaction*. Através da satisfação afectiva, que é baseada nos sentimentos positivos pelo apreço do emprego, ou seja, centra-se no lado emocional da relação “recurso humano - Organização”; Poderá ser também medido através da satisfação cognitiva, que é baseada numa avaliação mais lógica e racional das condições de emprego.

O *Job Satisfaction* pode ser atribuído a dois factores: factores ambientais e factores pessoais. Os ambientais são os factores relacionados com o emprego em si, enquanto os pessoais estão ligados aos atributos/características do indivíduo.

O *Job Satisfaction* pode também ser reflectido em três níveis distintos: individual, grupo e organização. A nível individual, o *Job Satisfaction* considera que os comportamentos e atitudes são um resultado da interacção “ambiente – recurso humano” (Katz, 1978). É mais influenciável pelas características psicológicas e pessoais de cada recurso humano, bem como da sua relação com o ambiente de trabalho. Quanto ao nível grupo, desde que o trabalho de grupo se tornou popular (Senge, 1990; Ellickson, 2002) surgem ganhos alcançados através de programas de enriquecimento do trabalho e programas de trabalho em equipa; desta forma motivam-se os recursos humanos da organização, pois sentem-se num ambiente de constante aprendizagem. A nível de organização, vários autores sugerem que o *Job Satisfaction* é directamente influenciável por recompensas, tais como oportunidades de promoção de carreira (Iverson e Maguire, 2000) e vencimento auferido (Blau, 1999). Estas recompensas são, por vezes, consideradas investimentos a que as empresas recorrem, de forma a reforçar os laços entre si e os seus recursos humanos.

1.5 Job Involvement

O *Job Involvement* é o estado cognitivo da identificação psicológica com um emprego (Kanungo, 1982; Lawler e Hall, 1970; Rabinovitz e Hall, 1977). É a quantificação do quanto um emprego satisfaz as presentes necessidades de um recurso humano (Kanungo, 1982). O *Job Involvement* tem sido utilizado em vários estudos da cadeia *Satisfaction – Compromisso – Turnover* (Blau e Boal, 1987; Brooke, Russell e Price, 1988). Foi demonstrada uma forte associação entre *Job Satisfaction* e *Job*

Involvement, *Job Satisfaction* e Compromisso Organizacional e por fim *Job Involvement* e Compromisso Organizacional. (Cheloha e Farr, 1980; Mowday, Steers e Porter, 1979).

Num estudo que contemplou as variáveis *Job Involvement*, *Job Satisfaction* e Compromisso Organizacional, realizado por Hammer, *et al.* (1981), os resultados demonstraram que a população-alvo foi capaz de distinguir até que ponto gostavam dos seus empregos (*Job Satisfaction*), o nível de preocupação com o emprego (*Job Involvement*), em que medida estavam afeiçoados, e eram leais à sua organização (Compromisso Organizacional), provando, desta forma, um relacionamento positivo entre estas três variáveis.

Os Recursos humanos com alto *Job Involvement* consideram o emprego como uma parte importante da sua identidade pessoal. Têm, também, tendência para centrar a maioria dos seus interesses em volta da sua profissão, contribuindo inevitavelmente para o aumento da afectividade e compromisso com a entidade empregadora.

Capítulo 2 – *Branding* e *Branding* interno

2.1 Definição de *Branding*

Rooney (1995) é da opinião que as organizações estão a usar o *Branding* como estratégia com uma regularidade crescente. Grimaldi (2003) afirma que o *Branding* é o alicerce do marketing e inseparável da estratégia de mercado. Este conceito aplica-se a qualquer indivíduo, organização, produto ou serviço, desde que haja uma transacção entre indivíduos. O *Branding* baseia-se num princípio fundamental de psicossociologia que Grimaldi (2003) acredita ser, essencialmente, a forma como a memória das pessoas processa, armazena e se recorda da informação acerca de uma Marca específica. Também Kohli e Leuthesser (2001) e Low e Lamb (2000) indicam que, para os responsáveis de marketing, a associação a uma Marca é tão importante como para os consumidores, uma vez que estes usam esta associação para diferenciar, posicionar, expandir e criar sentimentos positivos relativos à Marca, e que sugiram os benefícios de se adquirir aquela Marca em detrimento de outra. Os consumidores, por sua vez, usam a associação para os ajudar a processar, organizar e reter informação na sua memória, assim como para os ajudar na decisão de compra de determinada Marca.

2.2 Definição de Marca (*Brand*)

Dentro de *Branding*, existe uma grande diversidade de definições para o conceito de Marca, que pode representar um sem número de coisas. Sampson (2000) é da opinião que o termo Marca é sobre-usado e o seu significado tornou-se ambíguo, não só pelo âmbito que a associa a um ícone, logótipo ou palavra, mas também devido à relação com o valor e reputação da organização (Gossen e Gresham, 2002).

Outros autores como Kotler (1991), Rooney (1995) ou van der Westhuizen (1998) apresentam definições similares de Marca: a Marca é definida como um nome, um termo, um símbolo, um sinal, um design ou uma combinação entre estes que tem como objectivo identificar os bens ou serviços, de uma ou várias empresas, para assim as diferenciar das

suas concorrentes. Defendem que é a chave para a diferenciação de produtos de uma determinada organização e seus concorrentes.

Enquanto Kotler (1991) faz uso da palavra diferenciar, Rooney (1995) e van der Westhuizen (1998) usam o termo distinção. Esta mudança na terminologia reflecte a evolução entre tentar ser diferente (diferenciação) e o tentar ser único (distinção). Ainda Urde (1994) crê que o futuro das organizações está na Marca. Wood (2000) reitera esta posição dizendo que a Marca é o primeiro ponto de apreciação e de distinção entre as empresas competidoras, sendo a Marca crítica para o sucesso de uma organização; o tratamento da Marca é, assim, feito de forma estratégica.

Kohli e Leuthesser (2001), Schultz (2000) e Stanier (2001) estão de acordo com a pesquisa efectuada por Urde (1994) que diz que o fraco atendimento ao cliente, a indiferenciação do produto, e um baixo reconhecimento da Marca provocam uma competição agressiva. Stanier (2001) defende que o serviço ao cliente é o que potencia a distinção da Marca, minorando assim a alta rotatividade dos recursos humanos, encorajando-os no orgulho pela Marca que representam, criando um avanço competitivo, o que leva à construção de uma Marca forte, diferenciando-a das suas adversárias (Koekemoer, 1998b).

Marcas fortes, caracterizadas pela equidade, estão votadas ao sucesso porque criam barreiras competitivas. Martinez e Chernatony (2004) afirmam que é através do uso da Marca, como ponto de partida na formulação da estratégia da organização, que é criada uma orientação para a mesma, estando assim as organizações a aperceberem-se da importância de criarem uma estratégia de Marca para o aumento dos seus lucros. Assim, Klein (2001) refere que as últimas teorias de marketing encorajam as organizações a não verem a sua Marca como uma série de atributos, mas como o papel psico-sociológico que a organização tem, na cultura e na vida dos consumidores.

A Marca traz valor ao produto ou serviço que a organização oferece, imbuindo-os com relevância emocional, social e até mesmo espiritual. McEnally e Chernatony (1999) concluem que os consumidores e os recursos humanos se tornam activamente envolvidos no processo de criação da Marca e que o aumento deste envolvimento indica uma crescente vontade de interacção com a mesma, com o intuito de lhe dar algum tipo de valor adicional. O objectivo deste envolvimento (entre consumidores e os recursos humanos) é

definir os valores da Marca em comportamentos relevantes e aplicáveis aos recursos humanos.

Stanier (2001) destaca a importância da Marca no alcance da distinção e do valor, referindo que é a soma de todas as percepções dos clientes, formadas pelas interações dos clientes com a Marca. Assim sendo, Chernatony (1996) afirma que cada Marca se empenha em ser diferente, em diferenciar-se das restantes. O valor da Marca, segundo Grimaldi (2003), baseia-se na promessa que o produto ou serviço serão disponibilizados.

McEnally e Chernatony (1999) referem a importância do alinhamento entre a comunicação organizacional interna e externa e são da opinião de que uma Marca tem uma identidade complexa, resultante da ligação entre ela, o cliente e os recursos humanos. Torna-se assim insustentável a diferenciação da Marca no interior e exterior da organização, sendo inevitável a sua homogeneização. Esta sintonia implica a consolidação da comunicação na organização, sendo esta mesma comunicação bidireccional, ou seja, flui da organização para o cliente e do cliente para a organização.

A adopção da identidade da Marca gera uma relação recíproca entre ela e o cliente, através dos seus valores inerentes e dos recursos humanos que a representam. A consistência desta relação assume um papel fundamental, visto este tipo de relações poderem ser afectadas com a mudança de qualquer uma das partes (Harris e de Chernatony 2001). Sampson (2000) define a Marca como o principal facilitador da fidelização do cliente, gerando futuros proveitos para a organização; destaca também a importância da *performance* da organização como factor chave para o *Branding*. Segundo Urde (1994), uma organização, com uma Marca estabelecida no mercado, torna-se mais competitiva, aumentando assim a probabilidade de gerar lucros. A Marca é considerada, para as organizações, como fundamental no alcance da vantagem competitiva, na medida em que afecta directamente o capital intelectual das organizações (Sampson, 2000). Nesta perspectiva, a Marca pode ser inspiradora, leal e relevante. A chave para o sucesso da construção de uma Marca, segundo Schultz (2000), implica auscultar o consumidor no dia-a-dia da organização. O *Branding*, para além de ser um meio para criar uma imagem ou identidade, contribui para os aspectos tangíveis (distribuição, qualidade, serviço ao cliente e apresentação) e intangíveis (as mensagens consciente ou inconscientemente veiculadas pelos recursos humanos) de uma organização. Chernatony (2001) e Gossen e Gresham

(2002) referem que a Marca é um bem intangível da organização e que devido às suas características indefinidas, é interpretada de forma pessoal.

Uma Marca, segundo de Chernatony (2001), Grimaldi (2003) e Koekemoer (1998b), é constituída por elementos emocionais e racionais. Os elementos emocionais derivam da forma como a Marca se exprime, do que transmite, definindo o seu carácter e estilo da Marca e como tal são mais difíceis de serem mensuráveis. Já os racionais dependem da mensagem transmitida pela Marca e caracterizam o conteúdo e temática da comunicação da Marca e das suas promessas, sendo os elementos mais visíveis e, por conseguinte, mais facilmente quantificáveis (Grimaldi, 2003). Estes dois elementos permitem ao cliente distinguir as diferentes Marcas que competem entre si.

Rooney (1995) postula que o propósito do *Branding* é construir a imagem de um produto, que irá influenciar não só a percepção do seu valor, mas também o valor da Marca em si. Saliente-se que a comunicação interna da Marca tem um impacto positivo no *Job Satisfaction* dos recursos humanos (Koekemoer, 1998a; Kohli e Leuthesser, 2001).

2.3 A Marca do produto

Koekemoer (1998b) postula que o produto não é a Marca, pois enquanto um produto é manufacturado, uma Marca é criada. A Marca permanece constante, enquanto o produto, ao longo do tempo, pode sofrer mudanças.

Segundo Koekemoer (1998b), o conceito de *Branding* de produto estabeleceu-se através dos próprios nomes dos produtos, das patentes e das campanhas de publicidade.

A principal razão para a mudança de paradigma, entre o *Branding* de produtos e o *Branding* corporativo, pode ser atribuída à alteração da economia. De acordo com Hatch e Schultz (2003) e Macrae e Uncles (1997), estas alterações ambientais são a deterioração do poder da Marca do produto, da globalização, dos avanços tecnológicos, dos clientes mais exigentes, da semelhança entre produtos, da redução da lealdade dos recursos humanos e do aumento da competição. Devido a estas mudanças, Urde (1994) testemunha e postula o aumento da tendência para o *Branding* corporativo e Melewar e Saunders (2000) acrescentam que, devido às rápidas alterações nos produtos e na tecnologia, a identidade e

a personalidade da organização tornam-se factores cruciais na escolha de produtos, por parte do cliente.

Para de Chernatony (2001), Sampson (2000) e Simões e Dibb (2001), a mudança do *Branding* de produtos para *Branding* corporativo deveu-se ao aumento do interesse do cliente nas organizações que existem por detrás dos produtos. Christensen (2002) é de opinião que a tendência das organizações é de investirem na sua própria Marca, em vez da Marca dos seus produtos, enquanto Stanier (2001) afirma que a organização tem de reconhecer os recursos humanos como veículos da Marca.

2.4 Marca corporativa

Murphy (1997) afirma que quando as pessoas pensam em Marca, pensam nos atributos físicos desse produto. Contudo, numa perspectiva corporativa, a Marca deve identificar a organização em si e transmitir sentimentos positivos acerca desta.

Segundo van Riel (2001), *Branding* corporativo é um processo sistematicamente planeado e implementado que visa a criação e manutenção de uma reputação favorável da organização, junto de todos os *stakeholders* da organização, através da Marca corporativa. Einwiller e Will (2002) expandem a definição de *Branding* corporativo de van Riel (2001) referindo que a criação e manutenção da reputação favorável da organização é feita através do envio de sinais moldados pela cultura da organização, da visão e da estratégia.

Harris e de Chernatony (2001) definem reputação da Marca como a representação colectiva das acções e resultados passados da Marca, que descrevem a capacidade desta em gerar valor acrescentado aos diversos *stakeholders*.

Chernatony (2001) e Hatch e Schultz (2003) afirmam que a visão estratégica, a cultura organizacional e a imagem corporativa formam as fundações do *Branding* corporativo. A importância estratégica do *Branding* corporativo baseia-se em criar uma estrutura e cultura organizacional que sustente o significado da Marca corporativa.

Os recursos humanos, segundo A. Wilson (2001), são de uma grande importância estratégica para o *Branding* corporativo. Esta importância contribuiu de sobremaneira para o reconhecimento do impacto do comportamento dos recursos humanos na cultura da

organização; estes são fundamentais na construção de relações com os *stakeholders* e na contribuição para o significado da Marca.

Davis (2002) corrobora com Wilson (2001) e realça a importância da comunicação integrada dentro do *Branding* corporativo. Define o *Branding* corporativo como um conjunto de experiências, encontros e percepções que o cliente tem com a organização. Também Einwiller e Will (2001) e Eagle e Kitchen (2000) consideram que a melhor forma de moldar a imagem da Marca corporativa, e de a comunicar, é através da comunicação integrada.

De acordo com Murphy (1997), o processo de *Branding* corporativo é a declaração intencional de como uma organização pensa, comunica, a imagem que sustenta e o modo como se comporta.

Tosti e Stotz (2001) acreditam que a melhor forma de uma organização garantir um bom comportamento, a nível externo, é garantindo um bom comportamento a nível interno, ou seja, o comportamento externo é geralmente um reflexo do comportamento interno. Para maximizar a eficiência da Marca corporativa, esta deve ser compreendida por todas as audiências chave: clientes, media, recursos humanos, parceiros e todos os outros grupos que tornam viável a subsistência da organização. Igualmente Harris e de Chernatony (2001) acreditam que o *Branding* corporativo requer uma grande ênfase em factores internos à organização, realçando o papel desempenhado pelos recursos humanos no processo da construção da Marca. As empresas cada vez mais recorrem a estratégias de *Branding* corporativo como resposta ao ambiente competitivo onde estão inseridas (Einwiller e Will, 2001).

Bickerton (2000) é de opinião que existe um sentimento crescente que considera a Marca corporativa como um bem valioso. Roll (2004) concorda e postula que um *Branding* corporativo forte providencia valor acrescentado à organização, na implementação da sua visão e na sua colocação no mercado em que está inserida. Contudo, para Blumenthal (2001), o sucesso do *Branding* corporativo é de difícil medição ou quantificação, na medida em que é considerado um bem intangível da organização.

De acordo com a pesquisa conduzida por Skinner e von Essen (1999), as Marcas que antigamente se referiam apenas a produtos e serviços, caminham actualmente para uma cada vez mais emergente Marca corporativa (Sampson, 2000). A Marca corporativa

abrange todas as actividades desenvolvidas na empresa e passam pela sintonia entre todas as comunicações, internas e externas, dessa Marca corporativa.

O conceito destas actividades, assim como o alinhamento ou sintonia criado quer a nível externo quer a nível interno, resulta naquilo a que se pode referir de “alta qualidade de vida” (*high quality of life*). Assim sendo, uma organização com uma Marca bem definida é composta por recursos humanos que experimentam uma alta qualidade de vida, sendo este conceito definido como o quão importantes os recursos humanos acreditam ser para a organização (Blumenthal, 2001). Assim, o *Branding* e a “alta qualidade de vida” partilham uma qualidade singular: a percepção e procura de significado (Blumenthal, 2001). Se o recurso humano estiver convencido que a Marca tem significado e valor, vai sentir-se com vontade de a representar e potenciar a sua qualidade.

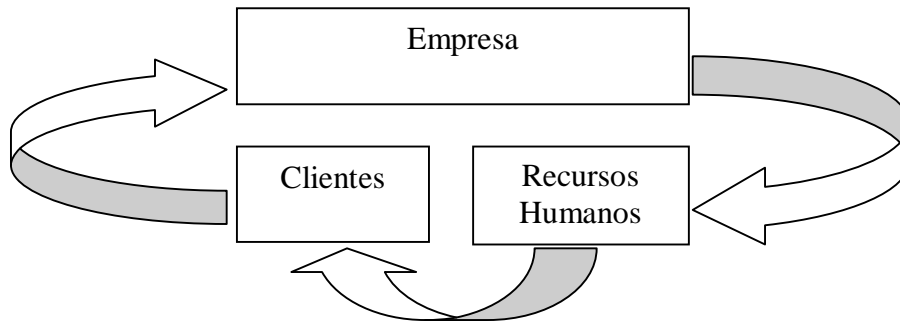
Uma vez que as organizações estão inseridas em mercados instáveis (Kitchen e Daly, 2002), a regra para ganhar avanço competitivo evolui da focalização no capital (1980), passando para a evolução tecnológica (1990) e centra-se hoje nos recursos humanos, como grande postulado de avanço e competitividade; esta evolução demonstra que, para se poder diferenciar uma organização, tem que se ter em conta o todo e não apenas o produto que se quer vender, tornando-se assim os recursos humanos elementos cruciais nas estratégias de diferenciação. Blumenthal (2001) é de opinião que as organizações se aperceberam que não podem vender exclusivamente um produto com Marca, mas também têm que ter em conta as pessoas que estão por detrás do produto e que o ajudaram a criar. Tosti e Stotz (2002) reiteraram a opinião que o *Branding* interno de uma organização, que tem como alvo os recursos humanos, pode ser uma força poderosa para dar à organização uma maior capacidade (avanço) competitivo. Dada esta mudança na regra da competitividade, Bickerton (2000) é de opinião que a mudança da natureza da Marca requer novos modelos que estabeleçam uma consistência e continuidade da mesma.

2.5 Definição de *Branding* interno (*Internal Branding*)

O *Branding* interno é a aposta clara de uma organização em desenvolver-se de dentro para fora, ou seja, é assumir por completo que para conseguir conquistar o mercado tem primeiro de conquistar os seus próprios recursos humanos, através de uma série de

técnicas desde o recrutamento, passando pelo crescimento/desenvolvimento do empregado até à sua retenção. É uma filosofia que passa por concentrar a atenção da empresa nos recursos humanos e não nos clientes, pois serão os próprios recursos humanos a pensar no cliente, formando assim um ciclo.

Figura 1 - A filosofia do *Branding* interno (Adaptado de Blumenthal, 2001)



É um processo que permite estabelecer um laço afectivo entre a Marca e as pessoas da organização, mas para que tal aconteça, a missão e os valores da empresa devem ser claros e correctamente passados/transmitidos para as pessoas. Alguns autores chegam inclusivamente a falar em orgulho na Marca que representam (o popular “vestir a camisola”).

Berry (1981) foi o primeiro a reconhecer o impacto positivo da transmissão da Marca aos recursos humanos, embora Gilly e Wolfinbarger (1998) achem que os recursos humanos, enquanto audiência, são bastante negligenciados. Ewing *et al.* (2002) não têm dúvidas em garantir que os recursos humanos, no futuro, serão influenciados pelas comunicações internas.

O *Branding* interno assenta no tratamento privilegiado dos recursos humanos, essencialmente no reconhecimento do dia-a-dia, no apoio e na comunicação, defendendo assim que o primeiro mercado da empresa é o conjunto dos próprios recursos humanos desta (George e Gronroos 1989; George 1990), relegando os clientes para um respeitoso segundo lugar e contrariando, assim, a filosofia tradicional em que o cliente vem em primeiro lugar.

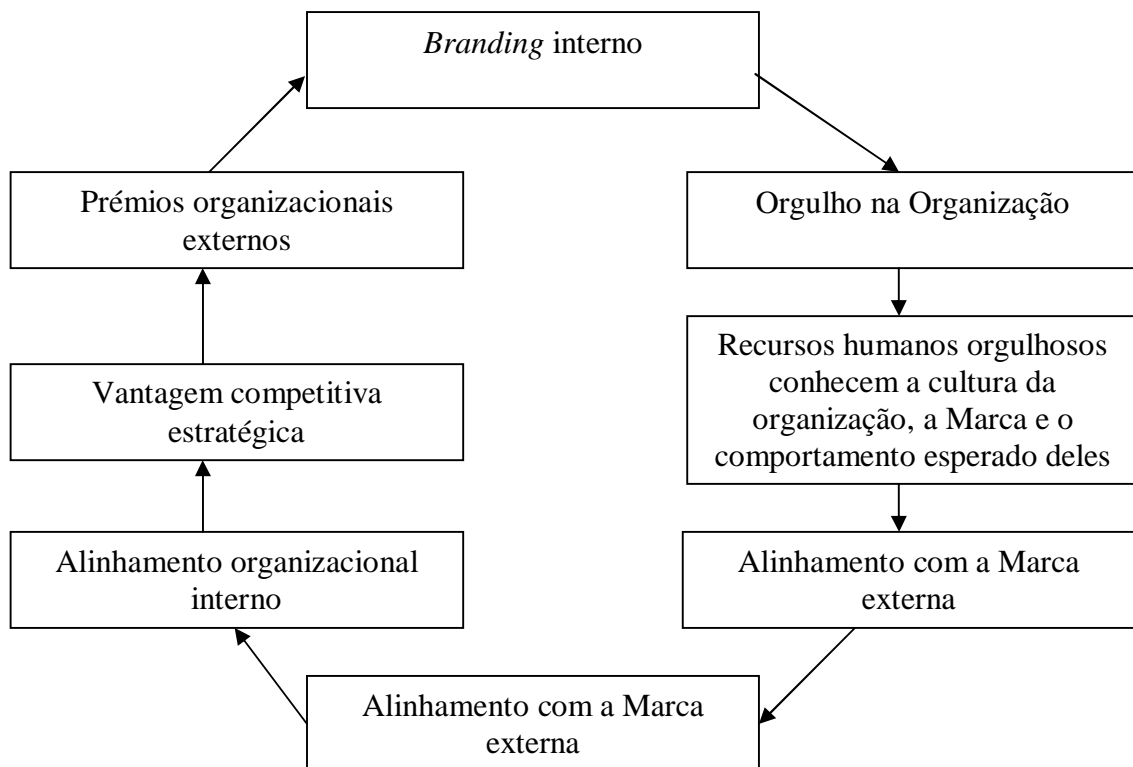
Stanier (2001) defende que um empregado que esteja familiarizado com a Marca corporativa revela sentimentos positivos e orgulho em a representar. É fundamental a criação de uma definição consistente e inequívoca dos valores da Marca, a nível interno, e do modo como se traduzem em comportamentos externos. De forma a potenciar o *Branding* corporativo, a organização deve desenvolver um programa integrado de actividades internas, dando origem a uma Marca tão atractiva que não só a empresa como também os recursos humanos se sintam realizados em estarem alinhados com ela. Uma Marca interna forte, segundo Einwiller e Will (2001), só pode ser alcançada com o apoio dos recursos humanos da organização. O *Branding* interno, enquanto componente do *Branding* corporativo, defende que os recursos humanos de uma empresa devem deixar de ser considerados meros empregados, mas sim embaixadores da Marca (Harris e de Chernatony, 2001). Simões e Dibb (2001) afirmam que os recursos humanos formam a interface entre os ambientes internos e externos da Marca e podem ter um grande impacto na percepção da Marca e da organização, por parte dos clientes. De acordo com Tosti e Stotz (2002), o centro das atenções das organizações, no que concerne a estratégias de *Branding* interno, são os recursos humanos.

O *Branding* interno, segundo Einwiller e Will (2001), potencia a identificação com a organização pela parte dos recursos humanos e um sentido de unidade, que são a fundação da motivação e da performance. Blumenthal (2001) é de opinião que o *Branding* interno, da perspectiva dos recursos humanos, se baseia em saber quem é a organização, o que é que faz e quais são os seus objectivos estratégicos. Quando os recursos humanos estão alinhados com a Marca interna, ou seja, quando compreendem e aceitam os valores desta, adequando as suas atitudes e comportamentos à Marca, a sua performance aumenta, aumentando também a satisfação dos recursos humanos e a dos clientes. Esta satisfação tem a vantagem de gerar a preferência dos recursos humanos e a dos clientes pela organização. A premissa básica do *Branding* interno é criar um sistema formado por pessoas, em que os seus comportamentos suportem as mensagens corporativas internas e externas (Blumenthal, 2001).

Bickerton (2000) defende que o *Branding* interno é uma ferramenta organizacional que possibilita o alinhamento entre a imagem interna e externa da organização. Garante também que toda a organização compreende e activamente procura entregar a promessa da

Marca (Tosti e Stotz, 2002). O *Branding* interno traduz a Marca corporativa em comportamento interno e em sistemas que apoiam os recursos humanos a converter a promessa da Marca numa realidade para os clientes.

Figura 2 - O processo de *Branding* interno (Adaptado de Stanier, 2001:31)



Este modelo de processo de *Branding* interno enfatiza a ligação entre o *Branding* interno e a satisfação do recurso humano. As percepções dos recursos humanos, relativamente à organização, podem ser influenciadas por variados aspectos tais como: políticas da empresa, técnicas e canais de comunicação, procedimentos na comunicação, produtos da empresa e estrutura salarial. Os benefícios internos atribuídos ao *Branding* interno são os seguintes:

- Uma imagem corporativa que o público-alvo identifique como de confiança e responsável (Blumenthal, 2001);

- Atracção de recursos humanos de qualidade, originando alta produtividade;
- Criação de vantagem competitiva para a organização (Key, 2002);
- Gestão com percepção clara dos objectivos da organização, que são objectivos de negócio bem definidos (Mersham *et al.*, 1995);
- Focalização no estado de espírito dos recursos humanos e na comunicação (Mersham *et al.*, 1995);
- A Marca corporativa torna-se mais coerente, na medida em que os recursos humanos se identificam mais com a Marca corporativa e os valores que representa. O desenvolvimento da Marca corporativa deve acontecer do interior para o exterior e vice-versa, fazendo com que a aproximação dos recursos humanos à Marca e aos clientes resulte em lealdade e compromisso para com a organização (Stanier, 2001);
- Uma Marca orientada ao recurso humano potencia o relacionamento entre a organização e os recursos humanos, e a melhoria do serviço ao cliente.

O *Branding* interno é um processo a longo termo de ajustamento dos comportamentos dos recursos humanos, que implica métodos de comunicação e cadeias de comando de gestão, de forma a atingirem a identidade pretendida (Blumenthal, 2001).

Uma organização orientada ao cliente alcança e implementa o *Branding* interno com relativa facilidade. Se uma organização transitou de uma orientação operacional para uma orientação ao serviço cliente, significa que está preparada para internamente suportar a sua nova Marca (Tosti e Stotz, 2002).

2.6 Vantagens do *Branding* interno

Nas empresas prestadoras de serviços, os recursos humanos são o primeiro e principal contacto com o cliente, e sem dúvida que, se o recurso humano acredita na empresa e se sente feliz e valorizado, certamente irá prestar um bom serviço (Bettencourt and Brown, 1997; Bowen and Lawler, 1992; Redman and Mathews, 1998; Schneider and Bowen, 1995).

Com esta intenção de tratar da melhor forma os recursos humanos, a organização espera que estes façam o mesmo com os clientes e com os seus próprios colegas dentro da empresa.

O *Branding* interno potencia a atracção e retenção dos melhores recursos humanos, optimizando o recrutamento, incentivando a produtividade, a lealdade e a sua retenção. Tudo isto potencia o crescimento da organização (Berry e Parasuraman, 1991). Kotler (1994) é de opinião que o *Branding* interno é a tarefa, bem sucedida, de contratar, desenvolver/formar e motivar os recursos humanos a tratar bem os clientes.

De acordo com Osborn-Jones (2001), os recursos humanos conquistaram um lugar de destaque nas estratégias das empresas, dizendo que a competição entre empregadores/organizações, para atrair e reter recursos humanos talentosos, é tão feroz como a própria competição de angariação de clientes. Mahroum (2000) também partilha da mesma opinião, afirmando que a competição pela angariação das melhores mentes está cada vez mais a aumentar. O *Branding* interno oferece a possibilidade de criar uma Marca, que é projectada tanto para o interior como para o exterior da empresa, tendo como alvos os seus clientes e os seus recursos humanos. Estes últimos acabam, inclusivamente, por ser os principais responsáveis pela fidelização dos clientes, pois é com estes que criam os laços afectivos. Quando os recursos humanos abandonam a empresa, esses laços por vezes rompem-se.

As empresas também utilizam o *Branding* interno para se posicionarem, como organização, nas mentes dos clientes, bem como para posicionar os seus serviços.

Benjamin Franklin (1706-1790) disse: “*O vidro, a porcelana e a reputação são facilmente rachados, e nunca bem emendados.*” O que podemos depreender desta frase é que, de facto, uma vez perdida a reputação, muito dificilmente será recuperada e na verdade o *Branding* interno ajuda a criar e manter essa reputação no mundo das organizações, pois a imagem de uma companhia é crítica para o posicionamento estratégico da maioria das empresas, principalmente para as inseridas no mercado de prestação de serviços.

O *Branding* interno procura a satisfação de todas as pessoas que fazem parte da organização, através do seu bem-estar e da garantia de que estas tenham todas as condições

para desempenhar o seu trabalho, proporcionando assim um alto desempenho na execução dos seus serviços.

2.7 Implementar o *Branding* interno

Blumenthal (2001) afirma que o sucesso do *Branding* interno requer um conhecimento de toda a organização. As equipas de liderança devem estar empenhadas em ajudar a definir comportamentos associados com os valores da organização. Este empenho (das equipas de liderança) deve ser tornado público dentro da organização, de forma a tornarem-se exemplos a seguir para o resto dos recursos humanos (Stanier, 2001).

Para Stanier (2001), alinhar as mensagens da Marca com os valores e comportamentos esperados internamente aumenta a satisfação dos recursos humanos e cria uma ligação entre satisfação e orgulho dos mesmos. A satisfação destes favorece a relação com o cliente, reflectindo-se na *performance* financeira da organização (Barber *et al.*, 1999; Asif e Sargeant, 2000 e Farner *et al.*, 2001).

Tosti e Stotz (2002) consideram que o *Branding* interno permite que os recursos humanos percebam como as suas funções providenciam valor acrescentado aos clientes e como contribuem para a formação de uma organização que também irá retornar valor aos seus recursos humanos. Uma vez mais, o papel dos recursos humanos é essencial para o sucesso da Marca e para a satisfação do cliente.

Para Blumenthal (2001), as organizações procuram saber junto dos seus potenciais clientes quais as suas necessidades, de forma a moldarem as mensagens da Marca à imagem das expectativas dos seus potenciais clientes. Esta informação é a base do sucesso de uma estratégia de *Branding* interno. Através do fornecimento de valor acrescentado, os próprios recursos humanos devem-se considerar bens da organização, na medida em que criam também valor para a organização e para si mesmo (Tosti e Stotz, 2002).

Tosti e Stotz (2002) reiteram que uma aproximação ao processo de *Branding* interno cria a necessidade da existência de um sistema de suporte que garanta a prosperidade deste mesmo processo. A existência de comunicação orientada e significativa, sistemas de recompensa e formação apropriadas são fundamentais para a sustentação da iniciativa do *Branding* interno. Sem este suporte, os esforços para o sucesso

do *Branding* interno poderão desaparecer. A criação de uma Marca interna baseia-se em viver a promessa que a organização faz aos seus clientes, de forma consistente e distinta (Key, 2002).

A base da implementação do *Branding* interno é assegurar que a entrega da promessa da Marca seja facilmente perceptível, implicando que uma organização tenha de repensar as suas práticas internas e externas. O *Branding* interno está relacionado com o fazer e manter promessas a clientes. Devido à inclusão de aspectos emocionais e sentimentos de orgulho dentro da organização, tem um maior impacto emocional nos gestores e nos restantes recursos humanos do que nos objectivos financeiros *per si* (Tosti e Stotz, 2002).

Na implementação do *Branding* interno, devem-se desenvolver três processos: o recrutamento, o desenvolvimento e a retenção das pessoas.

- A nível de recrutamento: o recrutamento deve ser feito de forma cuidadosa e deverá ter em conta o perfil técnico do candidato, assim como, se é um elemento da equipa e se os seus valores e convicções vão ao encontro dos da empresa. Deverá também ser incentivada a recomendação de candidatos pelas actuais pessoas da organização, que irão recomendar a empresa a amigos (*Word-of-mouth*).
- A nível de desenvolvimento: deverá assentar na formação contínua, no *Empowerment* (aumento de responsabilidades), na partilha de informação e na recompensa (Lawler, 1986). O reconhecimento também tem um papel fulcral na motivação e desempenho dos recursos humanos (Agarwal e Ferratt 1999; Gomolski, 2000).
- A nível de retenção: a retenção traz enormes benefícios, pois implica menos investimento em formação, na retenção de *know-how* e na filosofia e espírito da empresa. Empregados de longa duração acabam por servir melhor os clientes do que os recém contratados, pois só se os colaboradores virem um futuro dentro da empresa é que estarão dispostos a fazer sacrifícios em prol desta (Agarwal e Ferratt 1999; Guptill, 1998).

Para o *Branding* interno ter sucesso na vida de uma empresa, é indispensável a sua monitorização; de forma a ser perceptível o seu impacto e as suas consequências, deveremos sempre dar importância ao *feedback*.

Os objectivos de uma empresa são também fundamentais para o sucesso do *Branding* interno, por isso devem ser claros, realistas e exequíveis.

A organização deve transmitir aos seus recursos humanos os comportamentos, atitudes esperadas e todas as suas comunicações devem ser consistentes e eficientes, de modo a facilitar a percepção da Marca pelos recursos humanos.

Os recursos humanos devem ter sempre em mente que os seus esforços são reconhecidos e devidamente recompensados, fazendo com que os seus pensamentos positivos e altos níveis de motivação se traduzam em eficiência e saber, e também, que se espera um excelente serviço para todos os clientes da organização.

As três pedras basilares da construção de uma Marca são as pessoas, a missão e os valores da organização. As pessoas reforçam a mensagem da Marca; se não estiverem alinhadas com a Marca, podem colocar em risco a credibilidade da mesma. Torna-se, portanto, uma enorme necessidade considerar até que ponto os valores e comportamentos dos recursos humanos poderão ser compatíveis com os valores desejados da Marca (Harris e de Chernatony, 2001). A missão e os valores da organização indicam a razão da existência da empresa e o modo como a missão deve ser alcançada.

De acordo com Bergstrom *et al.* (2002), os três factores fundamentais do *Branding* interno são: comunicar a Marca de forma eficiente aos recursos humanos, convencê-los da relevância da Marca e do seu valor, e ligar com sucesso todos os postos de trabalho com a mesma.

A estratégia do *Branding* interno passa por evangelizar as pessoas da organização, tornando-as embaixadoras da Marca. E tal como Sergio Zyman (2002), Chief Marketing Officer da Marca Coca-Cola, disse: “Antes de sequer pensarmos em vender a Marca aos clientes, temos primeiro de a vender aos nossos empregados.”

Devem-se manter canais de comunicação abertos, de cima para baixo e de baixo para cima, permitindo que, desde a direcção até à base da pirâmide dos recursos humanos, a Marca se reflecta de igual modo, fazendo com que todos fiquem sintonizados.

As pessoas acabam por assumir um papel fulcral dentro da organização, de modo que acabam por ser uma preocupação transversal a todos os departamentos e não apenas do departamento de recursos humanos. (Ambler e Barrow, 1996; Ritson, 2002). Estes são também considerados bens da empresa e, como tal, as organizações já não consideram os sistemas de recompensas (prémios) como despesas, mas sim como investimentos. (Bryant, 1996)

O *Branding* interno permite, assim, a uma organização angariar e manter os seus melhores recursos humanos. Segundo vários autores é a forma de se alcançar a vantagem competitiva nos mercados cada vez mais competitivos (Harari, 1998; Caligiuri and Stroh, 1995; Schuler *et al.*,1993; Taylor *et al.*, 1996).

Capítulo 3 – Contrato Psicológico

3.1 Definição de Contrato Psicológico

O termo Contrato Psicológico foi introduzido na literatura de gestão por Chris Argyris em 1960. Em 1965, Schein deu seguimento ao trabalho de Chris Argyris e, em 1989, Rousseau definiu o conceito do Contrato Psicológico como a percepção do indivíduo para as obrigações mútuas que existem entre ele e a entidade empregadora (Rousseau, 1989).

Um Contrato Psicológico é um contrato não palpável, psicológico, subentendido pela pessoa e pela organização, que vai muito além do contrato escrito em papel, pois este contrato, se for cumprido, trará inúmeras vantagens, tanto para o recurso humano, na medida em que a organização se compromete a cumprir as suas expectativas, como para a organização, pois uma das vantagens a destacar é a alta taxa de retenção, ou seja, o recurso humano sentir relutância em demitir-se.

E por que motivo se deve estudar o Contrato Psicológico? Para facilitar o entendimento das necessidades dos recursos humanos, tendo em conta a grande quantidade e o tipo de mudanças que estes experimentam no local de trabalho. Existe uma necessidade de compreender as reacções das pessoas. Para tal, o Contrato Psicológico é uma ferramenta útil, na medida em que dá forma a algo que já foi ambíguo (Morrison, 1994). Coyle-Shapiro e Kessler (2000) sugerem que o Contrato Psicológico apresenta uma nova oportunidade para reexaminar os aspectos fundamentais da vida da organização, tais como a relação empregado-empregador.

Sims (1994) identificou dois períodos distintos, de grande importância para o conceito do Contrato Psicológico:

- Da década de 50 a 80: Trabalho árduo e lealdade eram sinónimo de emprego seguro e recompensas certas, quer a nível financeiro quer na progressão de carreira. O Contrato Psicológico tradicional era estável, previsível e próspero. As empresas apostavam no investimento dos recursos

humanos através da formação e da garantia de empregos a longo termo, construindo assim um sentimento de lealdade entre aqueles e a empresa.

- Desde a década de 80 até hoje: Altos níveis de desempenho já não são, no entender dos recursos humanos, significado de segurança no emprego. Os despedimentos em massa e as rescisões unilaterais de contratos afectaram de forma significativa os trabalhadores que permaneciam na empresa, “os sobreviventes”. A crença destas pessoas na imparcialidade, equidade e justiça ficou assim afectada, bem como a sua sensação de segurança, levando à desconfiança na entidade empregadora.

Segundo Morrison (1994), o Contrato Psicológico estava bem estruturado para eventuais acontecimentos fora do previsto, na medida em que defende que não se pode prever as futuras expectativas dos recursos humanos, quando não se sabem as actuais. Assim, toda a organização deve trabalhar em conjunto, de forma a esclarecer o que é esperado de cada um. É uma tarefa sem fim. O autor postula, também, que os Contratos Psicológicos eram criados a partir do que cada recurso humano fazia, tornando-os mais reais do que os próprios contratos formais.

Schein (1978) afirma que o Contrato Psicológico é um processo contínuo de negociação entre o recurso humano e a entidade empregadora, na medida em que se formam sempre expectativas entre estes dois, após um período normal de aprendizagem e socialização. Defende, assim, o autor que o Contrato Psicológico é moldado através de vários eventos do dia-a-dia da organização, definindo o que o recurso humano está disposto a oferecer à empresa, em troca de trabalho estimulante e recompensador, de boas condições de trabalho, de prémios e de uma progressão de carreira. É um contrato tácito, ou seja, a sua especificidade é apenas subentendida, visto não estar escrito em lado nenhum.

Um dos atributos chave do Contrato Psicológico é o entendimento da essência deste mesmo contrato, que passa pela percepção individual de um acordo de colaboração recíproco da organização com o recurso humano. Grupos e equipas não são detentores de Contratos Psicológicos, na medida em que são pessoais e distintos de indivíduo para indivíduo.

O Contrato Psicológico ocorre quando a organização estabelece um compromisso de cooperação com o recurso humano. Este compromisso é uma relação *win-win*, ou seja, uma relação que traz vantagens para ambas as partes envolvidas no acordo (Rousseau, 1990). Para que este acordo seja cumprido, a organização deve mostrar que o recurso humano não é apenas um número, mas sim uma pessoa e, como tal, considerar que esta necessita de muito mais do que as condições estipuladas no contrato escrito. E esse recurso humano, ao aperceber-se das intenções da entidade empregadora, sente-se valorizado e agradado por fazer parte da organização, influenciando inevitavelmente, de forma positiva o seu comportamento dentro da organização.

Para cumprir com a sua parte do Contrato Psicológico, a entidade empregadora deve estar à altura das expectativas do recurso humano, bem como o recurso humano para cumprir a sua parte do contrato deve corresponder às expectativas da organização.

Um Contrato Psicológico está intimamente ligado à gestão das expectativas, visto o contrato ser apenas quebrado a partir do momento em que as aspirações de um ou ambos os lados não são correspondidas.

Em (1995), Rousseau refere que o Contrato Psicológico representa a perspectiva que o indivíduo tem da relação com a sua organização, e que é iniciado a partir do momento em que o indivíduo assume promessas que levam a um entendimento que implica a existência de obrigações recíprocas entre ele e a entidade empregadora. Rousseau (1995) destaca ainda que um aspecto chave do Contrato Psicológico é o voluntarismo em aceitar e cumprir promessas, quando entendidas. Corrobora também com a afirmação de Schein (1978) assinalando a unicidade de cada Contrato Psicológico.

McDonald e Makin (2000) afirmam que a percepção do recurso humano, de que o contrato está a ser cumprido, beneficia o compromisso afectivo para com a entidade empregadora.

Uma pesquisa efectuada por Robinson (1996) prova que o cumprimento do Contrato Psicológico pela parte da entidade empregadora é responsável pelo cumprimento do Contrato Psicológico pela parte do recurso humano. E quanto melhor a pessoa se aperceber desse cumprimento, melhor será também o cumprimento da sua parte do contrato, sentindo-se na obrigação de ajudar a organização nos mais variados aspectos. Este sentimento de compromisso para com a organização tem um efeito positivo na

motivação do recurso humano (Meyer *et al.*, 2004). Já o incumprimento do contrato implica uma queda na confiança, na satisfação e no empenho da pessoa para com a organização (Coyle-Shapiro (2002), Morrison e Robinson (1997) e Robinson e Rousseau (1994)).

O Contrato Psicológico cria um sentimento de lealdade dos recursos humanos para com a empresa e se estes não têm nenhum sentimento de lealdade ou compromisso para com a organização, a taxa de retenção irá inevitavelmente diminuir. Com o cumprimento do contrato, a empresa pode esperar lealdade, flexibilidade e empenho por parte do recurso humano em prol da empresa (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000).

Alguns autores (Kochan e Osterman, 1994; Roche e Turner, 1997) defendem que a oferta de emprego seguro (longo prazo) promove altos níveis de compromisso, flexibilidade e criatividade, que são a base do modelo de gestão de recursos humanos.

3.2 A percepção do Contrato Psicológico

A percepção do Contrato Psicológico é, segundo Rousseau (1989), a percepção do recurso humano das suas obrigações para com a organização, bem como as obrigações da organização para com ele. E, segundo vários autores (Mowday e Porter e Steers, 1982; Rousseau, 1990; van Dyne e Graham e Dienesch, 1994), é afectada por três características:

- Posicionais: relevância das suas tarefas, responsabilização, identificação com a empresa e autonomia;
- Estruturais da organização: percepção de justiça;
- Pessoais (do indivíduo): satisfação profissional e variáveis demográficas.

As características posicionais estão intimamente ligadas com o modo como o recurso humano se identifica com a organização e com as tarefas que ele desempenha dentro dela. A responsabilização (*Empowerment*) e autonomia também fazem parte destas características relevantes para a retenção de um recurso humano.

Quanto às características estruturais da organização, desempenham também um papel fundamental, pois Schneider e Gunnarson e Niles-Jolly (1994) afirmam que estas características são essenciais para a criação de um ambiente de propensão à retenção, destacando a equidade, justiça, reconhecimento e recompensas.

Relativamente às características pessoais, são tomados em consideração factores como a satisfação, a *performance* profissional, a idade, o tempo na empresa, o sexo, a experiência profissional e a educação.

Guest (1998) defende que a percepção do Contrato Psicológico pode ser alterada, de forma arbitrária e secreta, por qualquer uma das partes, ou seja, o Contrato Psicológico não é imutável.

Cinco características foram apontadas por Morrison (1994) como intrínsecas ao Contrato Psicológico:

1. Expectativas veladas;
2. Expectativas do passado;
3. Interdependência;
4. Distância Psicológica;
5. Dinâmicas.

Estas cinco características são a forma de organizar a vida social do recurso humano dentro do local de trabalho, providenciando-lhe estabilidade e sensação de segurança na organização.

Morrison (1994) defende ainda que o Contrato Psicológico não tem como objectivo a manipulação do recurso humano, mas sim servir de ferramenta para compreender as relações humanas.

Devemos ter também em conta que Deshpande e Golhar (1994) defendem que colaboradores em grandes empresas cumprem, de forma mais satisfatória, o Contrato Psicológico do que os colaboradores de pequenas empresas, na medida em que as grandes empresas têm um historial mais longo e melhores políticas de recursos humanos e benefícios do que nas empresas pequenas.

Concluimos que, quando as empresas consideram os seus empregados como colaboradores, em vez de puros empregados funcionais, o Contrato Psicológico torna-se um forte factor na determinação do sucesso da organização (Davis, 2003).

3.3 Tipos de Contratos Psicológicos

Segundo Rousseau (1995), existem 4 tipos de contratos: o contrato social, o normativo, o implícito e o psicológico:

- Contrato social: refere-se às normas culturais duma sociedade. Influencia a interpretação das promessas, tendo assim um papel de destaque na percepção do contrato psicológico. Handy (1998) refere a importância das empresas terem de assumir atitudes mais humanas e responsáveis para com os seus recursos humanos, por muito que não sejam tão vantajosas para si. Como por exemplo terem maior sensibilidade nos despedimentos. As empresas têm um papel activo e importante na sociedade e, como tal, devem tomar decisões tendo em conta o meio que as rodeia.
- Contrato normativo: é o contrato psicológico partilhado por um determinado grupo. Ocorre quando os elementos de um grupo estão em sintonia com os termos dos seus contratos psicológicos individuais, criando assim um forte relacionamento entre este contrato e a cultura do grupo.
- Contrato implícito: são as interpretações que terceiros fazem da relação contratual. Estas interpretações são feitas baseadas em informações afectadas por normas sociais e culturais dos termos do contrato.
- Contrato psicológico: é influenciado pelos três tipos de contrato anteriores. Existem dois tipos principais de contratos psicológicos: o relacional, também conhecido por “velho contrato psicológico” e o transaccional ou “novo contrato psicológico” (Strebel, 1993; Hiltrop, 1995; Herriot e Pemberton, 1995).

As diferenças entre o “velho” e o “novo” Contrato Psicológico, foram explicadas por Kissler (1994), e analisadas de forma resumida na seguinte tabela:

Figura 3 – O Velho e o Novo Contrato Psicológico

Velho Contrato Psicológico	Novo Contrato Psicológico
<ul style="list-style-type: none">• A organização assume uma figura “paternal” enquanto o recurso humano assume uma figura de “filho”;• A identidade e o valor do recurso humano são definidos pela empresa;• Os recursos humanos que são leais à organização são “bons”; os que a abandonam são “maus”;• Os recursos humanos que cumprem sempre as ordens, terão emprego garantido e seguro;• A principal fonte de crescimento do recurso humano é através da promoção.	<ul style="list-style-type: none">• A organização e o recurso humano assumem ambos a figura de “adultos” concordando com uma relação de cooperação;• A identidade e o valor do recurso humano são definidos pelo próprio recurso humano;• A rotatividade de recursos humanos, em níveis normais, é aceitável e saudável;• A principal fonte de crescimento do recurso humano é através da realização pessoal.

Kissler (1994) preconizou que as empresas que incluíssem o Contrato Psicológico no seu relacionamento com os recursos humanos, estavam destinadas a obter vantagem competitiva sobre a concorrência. O autor referiu igualmente que uma das características mais interessantes do Contrato Psicológico era a atenção dada para o bem-estar da relação empresa-recurso humano.

Rousseau (1995) revela também mais dois tipos de contratos psicológicos: o equilibrado e o transitório.

- Equilibrado: Tem uma duração indefinida e baseia-se em aspectos do contrato relacional (lealdade e alto nível de empenho) e do transaccional (remuneração em função do desempenho e orientação a resultados).
- Transitório: É caracterizado pela ausência de compromisso, por parte da empresa, em relação ao futuro do recurso humano; este tipo de contrato psicológico é de duração limitada. O contrato psicológico transitório ocorre geralmente quando a organização está em fase de transição, de mudança com um ambiente de insegurança e instabilidade. Uma organização não pode manter indefinidamente este clima instável, na medida em que não existe um plano de retenção dos actuais recursos humanos.

De acordo com Milward e Brewerton (2000), o aumento do sentimento afectivo do recurso humano para com a empresa propícia uma sensação de conforto que é inversamente proporcional ao desejo do recurso humano abandonar a organização, de forma a prosseguir a sua carreira noutra local. Defendem também, que apesar de existirem várias formas de se representar o Contrato Psicológico, desde uma metáfora, a um acordo legal, passando por um contrato pessoal, na sua essência o Contrato Psicológico não é mais do que a relação entre o recurso humano e a entidade empregadora, do sentido de cooperação e da percepção do acordo em si.

3.4 Mudança de um Contrato Psicológico

Todos os contratos psicológicos são passíveis de serem alterados. As mudanças nos contratos transaccionais e relacionais ocorrem de diferente forma, pois os contratos transaccionais, ao mudarem, dão origem a um novo contrato enquanto os relacionais se alteram.

Segundo Rousseau (1995), o tempo é o factor mais importante nas mudanças de um contrato psicológico, na medida em que, com o passar do tempo, a percepção dos termos do contrato, bem como o ambiente onde o contrato se desenvolve, se alteram.

O contrato psicológico, a nível interno, modifica-se, através de um desfasamento dos seus termos, alterações de forma tão subtil que o próprio detentor não se aperceba completamente. A razão deste desfasamento assenta num conjunto de tendências

cognitivas, que podem ser a acessibilidade da informação, os juízos de intenção, o optimismo e a auto-confiança, que a seguir analisaremos resumidamente:

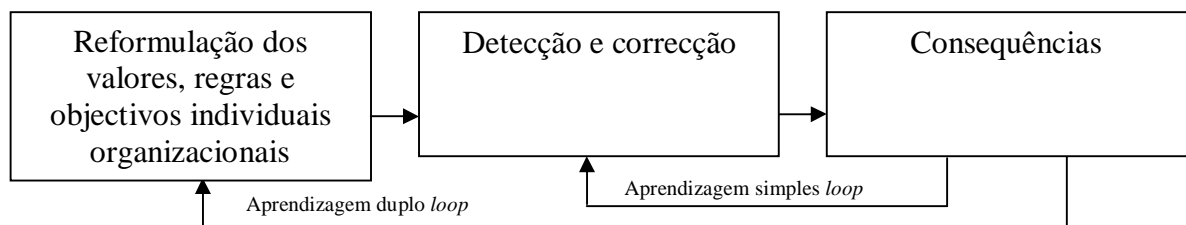
- **Acessibilidade da informação:** Anderson (1971) afirmou que as pessoas prestam mais atenção à informação que está imediatamente disponível, realizando buscas activas de informação apenas quando confrontado com o contrato. Os recursos humanos valorizam medidas que a empresa lhes proporciona, apesar de poder haver outras empresas com medidas mais atractivas.
- **Juízos de intenção:** Os recursos humanos sentem-se sempre mais cumpridores que os seus colegas, sendo capazes de se julgarem a si próprios através das suas intenções, bem como julgar os seus colegas conforme o comportamento dos mesmos.
- **Optimismo e auto-confiança:** grande parte dos recursos humanos têm uma boa auto-imagem de si próprio, bem como o hábito de imaginar o seu futuro com grande optimismo e recordar os seus sucessos anteriores (Taylor, 1989; Bazerman, 1990). Esta tendência de filtrar os melhores momentos no cumprimento do contrato, faz com o que o recurso humano perspetive a continuação do cumprimento do contrato de forma confiante.

Para além deste conjunto de tendências, existe também um factor a ter em conta, a maturação do recurso humano e do contrato. As necessidades individuais e os valores de um recurso humano alteram-se, na medida em que, com o passar do tempo, as necessidades de conciliação entre a sua vida pessoal e profissional aumentam, pois a pessoa apercebe-se que a sua realização pessoal não se alcança exclusivamente através do emprego. Quanto ao contrato, o recurso humano alarga a sua área de actuação, valorizando-se dentro da empresa, na medida em que absorve a cultura, vive segundo os valores e compreende a missão desta. Para o trabalhador, a empresa também se torna mais valiosa, na medida em que este necessita de cada vez menos esforço para obter um bom desempenho, visto já estar familiarizado com o trabalho e o ambiente da empresa, e porque as perdas são superiores aos benefícios, no caso de abandono.

A nível externo, Rousseau (1995) compara as mudanças à dicotomia estabelecida por Argyris e Schon (1978) entre aprendizagem simples *loop* e aprendizagem duplo *loop*:

- Se o erro é detectado e corrigido mas a organização ou indivíduo permanece intacta quanto aos seus valores, regras e objectivos, existe uma aprendizagem simples *loop*.
- Se o erro é detectado e corrigido e tal correcção origina uma reformulação dos valores, regras e objectivos individuais ou organizacionais, existe uma aprendizagem duplo *loop*.

Figura 4 – Aprendizagem simples *loop* e duplo *loop*



No primeiro cenário, não origina mudanças de fundo nos contratos vigentes, nunca pondo em causa o contrato. As alterações que ocorrerem são geralmente em áreas consideradas periféricas do contrato, refinamentos que não colocam em causa o âmbito do contrato, e com uma localização temporal definida, pois o detentor do contrato deve aperceber-se do fim da mudança.

No segundo cenário, ocorre quando existe uma mudança radical na organização, descontínua, qualitativa, multiníveis, multidimensional, envolvendo uma quebra paradigmática (Porras e Robertson, 1992).

Os eventos organizacionais desempenham um papel fundamental na mudança do Contrato Psicológico, e como tal Rousseau (1995) propôs uma série de condições para o sucesso desta mudança:

- Sensibilização aos trabalhadores para as necessidades de mudança;
- Disponibilização de informações externas à organização, credíveis;

- Criação de equipas de trabalho responsáveis pela mudança;
- Anulação dos efeitos nocivos de rumores, incertezas e más compreensões através de comunicação bidireccional;
- Criação de estruturas organizacionais intermédias com o objectivo de dar resposta a projectos de curto prazo, permitindo o alinhamento dos esforços de mudança e dos seus actores.

As mudanças organizacionais originam, por vezes, processos de *downsizing*. Os recursos humanos que são vítimas, sobreviventes ou mesmo executantes do *downsizing*, passam por um processo de luto que pode ter grandes consequências a nível emocional, passando por depressões, fúria, dissociação emocional, negação da emoção ou adaptação (De Vries e Balazs, 1996).

Brockner (1988) afirma que as percepções de justiça e pressão dos sobreviventes a um processo de *downsizing* têm um peso importante na mediação das atitudes e consequências comportamentais do despedimento. Brockner (1992) sugere que os despedimentos considerados injustos, que não são coerentes com a cultura da empresa, dão origem à quebra do Contrato Psicológico.

3.5 Violação do Contrato Psicológico

Morrison e Robinson (1997) propõem a distinção entre quebra e violação do Contrato Psicológico. Uma violação é uma etapa mais avançada do que a quebra, ou seja, enquanto uma quebra se refere à percepção de que a organização não cumpriu com determinada obrigação do Contrato Psicológico, a violação já implica a crença de que a empresa não consegue manter o Contrato Psicológico.

As violações reflectem a não sintonia do comportamento da pessoa com as estratégias de recursos humanos da organização, sendo várias as fontes destas violações.

Existem, segundo Morrison e Robinson (1997), duas condições essenciais para a percepção do incumprimento de uma promessa: a negação e a incongruência. A negação ocorre quando não se cumpre uma promessa ou mesmo quando não há vontade de a cumprir. A incongruência pode ocorrer devido à falta de clareza da comunicação da

promessa, devido às ambiguidades e complexidades das promessas ou devido às diferenças entre os esquemas de referência sócio-culturais das partes.

Contudo, para que o incumprimento seja sentido, é necessário que seja detectado por qualquer uma das partes. Os factores que contribuem para esta percepção do incumprimento são a relevância da promessa e a vigilância exercida pelas partes sobre o cumprimento da promessa. Esta vigilância é influenciada pela natureza da relação, pelos custos percebidos do incumprimento e pelo grau de incerteza inerente à promessa.

Quando existe a detecção de um incumprimento, é iniciado um processo de comparação entre os benefícios obtidos e os benefícios prometidos da organização e o contributo prometido e dado do recurso humano. Apenas existe uma percepção de quebra de promessa, quando o resultado da comparação é desequilibrado, ou seja, apenas uma das partes faltam ao compromisso, pois se ambas as partes faltarem ao acordado, não é considerado quebra. Existe, porém, um conjunto de predisposições pessoais que podem distorcer a apreciação do processo de comparação, levando a crer que apenas a outra parte faltou com o prometido.

Após a percepção da quebra, ocorre o processo de interpretação. Este processo passa pela reflexão das causas que originaram a quebra, a percepção de justiça e a divergência com o contrato social, de forma a determinar o nível da resposta emocional associada à percepção da quebra, isto é, determinar a existência de uma violação.

A confiança entre as partes envolvidas tem um papel fulcral na percepção da violação, pois uma percepção de uma quebra de contrato origina uma diminuição de confiança. A percepção da violação é determinada pelo nível de confiança inicial (Robinson, 1996). Rousseau (1995) afirma que a confiança entre as partes é o cerne do Contrato Psicológico.

Para Robinson e Rousseau (1994) a quebra de contrato é uma experiência vulgar que depende de vários factores: do grau em que o recurso humano considera que o contrato foi cumprido, da natureza relacional, alternativas de trabalho disponíveis, competências do trabalhador, entre outros. Contudo, Lucero e Allan (1994) postulam que, à medida que os interesses de ambas as partes são alcançados, as probabilidades de violação do contrato são menores, e por conseguinte, as suas consequências inerentes.

Turnley e Feldman (1999) concluíram que as violações dos Contratos Psicológicos eram mais frequentes e intensas em organizações que recorreram a despedimentos em massa ou a reestruturações, especificamente no que diz respeito a segurança do emprego, compensações e progressão de carreira.

Parte II - Investigação Empírica

Capítulo 4 – Apresentação da Investigação Empírica

4.1 Introdução e Enquadramento teórico do Objecto

Desenvolvemos um estudo para analisar como o *Turnover* pode ser influenciado pelo *Branding* interno e pelo Contrato Psicológico numa empresa de serviços informáticos. Hoje existe uniformidade de opiniões quanto à importância dos recursos humanos nas organizações. Desde a década de 80 que diversos autores identificaram o *Turnover* como sendo um problema que existia e persistia no seio das empresas, e reconheceram a preocupação das organizações em minorá-lo (Gray, 1982; Hodges, 1986; Griffin e Nickerson, 1984).

Mantendo-se um problema actual, importa perceber o que motiva os recursos humanos a permanecer numa empresa. Vários estudos indicam que os motivos do *Turnover* passam sem dúvida pela insatisfação salarial, falta de trabalho estimulante, falta de reconhecimento e também pela possibilidade de obter um emprego mais atractivo noutras empresas (e.g. Kim, 2005).

Para melhor compreender este fenómeno dentro da empresa alvo de estudo, vamos testar os níveis de *Branding* interno e do Contrato Psicológico nela existente. Ao enquadrarmos estes dois níveis e a sua relação com o *Turnover*, fizemos um primeiro levantamento sobre o comportamento organizacional e os seus respectivos indicadores.

O Comportamento Organizacional é o estudo dos indivíduos, das organizações e o modo como os indivíduos actuam dentro das organizações (Cherrington, 1994). Nasceu no início dos anos 60, através da conjugação de três disciplinas: A psicologia, a sociologia e a antropologia. A correlação destas ciências agrupou os objectivos do comportamento organizacional da seguinte forma: descrição das situações, explicação dos comportamentos e controlo destes dentro das organizações. A conjugação destes três objectivos permite-nos identificar os comportamentos recorrentes, estudar medidas adequadas a prevê-los, compreendê-los e a identificar os factores que os geram e, por fim, catalogá-los criando medidas que potenciem os objectivos desejados e evitem os indesejados.

Os níveis de análise do comportamento organizacional dos indivíduos, grupos e organizações devem ter em consideração o ambiente exterior à organização, pois os

eventos não ocorrem de forma isolada mas sim com influências externas (Cherrington, 1994).

Dentro do Comportamento Organizacional, temos o Compromisso Organizacional, o *Employee Turnover*, o *Job Satisfaction* e o *Job Involvement*, que são as três variáveis que influenciam directamente o *Turnover*.

O conceito de *Branding* baseia-se num princípio da psicossociologia (Grimaldi, 2003) que é a forma como a memória das pessoas processa, armazena e recorda a informação relativa a uma Marca específica. Assim, importa perceber o que esta é. Segundo alguns autores (e.g. Kotler, 1991; Rooney, 1995; van der Westhuizen, 1998), a Marca é definida como um nome, um termo, um símbolo, um sinal, um design ou uma combinação entre estes, que têm o objectivo de identificar os bens ou serviços das empresas.

Importa também, neste âmbito, fazer a distinção entre Marca do produto e Marca corporativa. Segundo Koekemoer (1998b), o produto não é a Marca, pois enquanto o produto é manufacturado e pode sofrer mutações ao longo da sua existência, a Marca é criada e permanece constante. Para Murphy (1997), a Marca corporativa deve identificar a organização em si e transmitir sentimentos positivos acerca desta.

O *Branding* e a Marca levam-nos ao *Branding* interno. Este defende que uma organização deve desenvolver-se de dentro para fora, e uma empresa para alcançar o mercado tem claramente de conquistar, em primeiro lugar, os seus colaboradores. Portanto, os primeiros clientes da empresa são os próprios recursos humanos, uma vez que um empregado que esteja familiarizado, ambientado e acima de tudo consciente do valor da Marca que representa, revela sentimentos positivos e orgulho em representá-la.

Assim, o *Branding* interno é a forma de alcançar a vantagem competitiva nos mercados cada vez mais exigentes a este nível.

O *Branding* interno enquanto componente do *Branding* corporativo defende que os recursos humanos da organização devem ser considerados os embaixadores da Marca.

Rousseau (1989) definiu o Contrato Psicológico como a percepção que o indivíduo tem das obrigações que existem entre si e a entidade empregadora. O seu estudo mostrou-se uma ferramenta extremamente útil para a percepção de uma realidade até aqui bastante ambígua (Morrison, 1994). Coyle-Shapiro e Kessler (2000) sugerem que o Contrato

Psicológico apresenta uma nova oportunidade para reexaminar os aspectos fundamentais da vida das organizações, tais como a relação empregado/empregador. De acordo com Schein (1978), o Contrato Psicológico é um processo contínuo de negociação entre o recurso humano e a entidade empregadora.

O Contrato Psicológico é estabelecido através de várias situações do dia-a-dia de uma organização, onde se define o que o recurso humano está disposto a oferecer em troca de um trabalho estimulante e recompensador, de boas condições de trabalho, de prémios e de progresso na carreira. Trata-se de um acordo tácito, que está ligado à gestão das expectativas e apenas será quebrado quando as aspirações de uma ou de ambas as partes interessadas não forem correspondidas.

Uma pesquisa efectuada por Robinson (1996) mostra-nos que o cumprimento do Contrato Psicológico por parte da entidade empregadora é responsável pelo cumprimento do Contrato Psicológico pela parte do recurso humano. Este sentimento de compromisso para com a organização tem um efeito positivo na motivação do recurso humano (Meyer, 2004). O oposto, ou seja, o incumprimento do Contrato Psicológico implica uma quebra de confiança na satisfação e no empenho do recurso humano para com a organização (Coyle-Shapiro, 2002).

A percepção do Contrato Psicológico por parte do recurso humano é afectada por três características: posicionais, estruturais e pessoais. Guest (1998) é da opinião que a percepção do Contrato Psicológico pode ser alterada de forma arbitrária e secreta, por qualquer uma das partes, ou seja, o Contrato Psicológico não é imutável.

Procurámos, assim, perceber como se relacionam o *Turnover*, o *Branding* interno e o Contrato Psicológico e verificar a sua congruência. Para isso utilizamos a descrição, compreensão e interpretação dos dados à nossa disposição.

4.2 Objectivos

Os objectivos da investigação empírica são:

- Contribuir para o estudo do *Branding* interno e do Contrato Psicológico em Portugal;

- Estudar a relação entre o *Branding* interno e o Contrato Psicológico;
- Medir os efeitos do *Branding* interno e do Contrato Psicológico nos trabalhadores de uma empresa de prestação de serviços informáticos;
- Justificar o fenómeno do *Turnover* presente na empresa de prestação de serviços informáticos.

Capítulo 5 – Método

5.1 Sujeitos

A população foi constituída por 61 indivíduos, de ambos os sexos, com a maioria das idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos e que desempenham funções técnicas, de direcção ou administrativas na empresa em estudo.

Figura 5 – Distribuição dos sujeitos por sexo

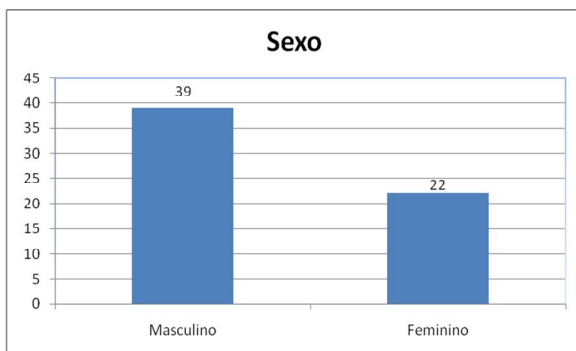


Figura 6 - Distribuição dos sujeitos por idade

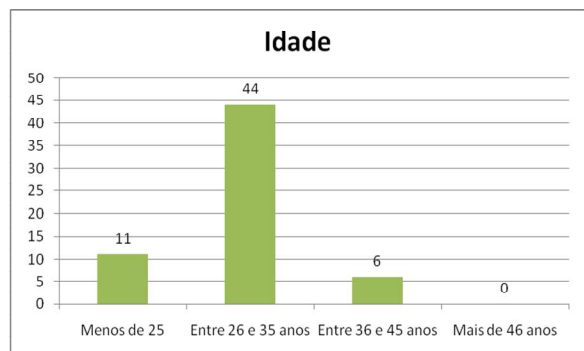


Figura 7 - Distribuição dos sujeitos por posição na empresa

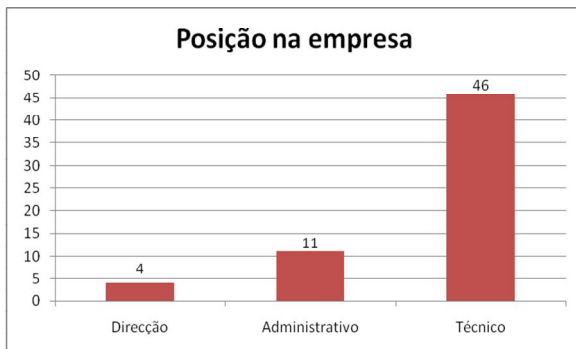
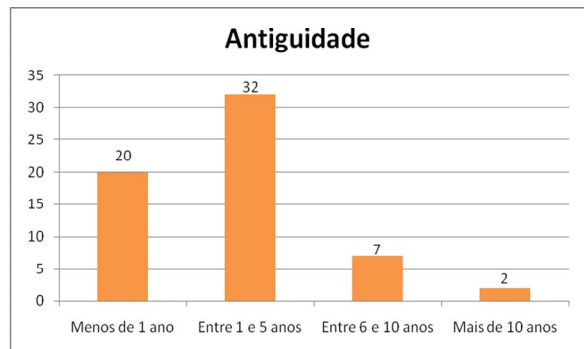


Figura 8 - Distribuição dos sujeitos por antiguidade



5.2 Instrumento de Medida

O questionário utilizado no nosso estudo (cf. Anexo 1), foi enviado para os 79 colaboradores da empresa via e-mail, com uma explicação do estudo e do objectivo pretendido. A forma de devolução seria através de e-mail (preenchimento electrónico) ou entregue em mão (preenchimento manual). Todos os questionários foram tratados de forma anónima e confidencial, tendo sido os participantes avisados desse mesmo tratamento. A taxa de resposta foi de 77%.

Recolhemos 61 questionários preenchidos. Os restantes 18 destinatários não devolveram os questionários.

5.3 Procedimento

Com o questionário que foi entregue aos colaboradores, procuramos avaliar o Contrato Psicológico e o *Branding* interno nos colaboradores da empresa. O questionário foi construído com base num inquérito previamente aplicado numa dissertação de mestrado sobre o Contrato Psicológico, por uma ex-aluna do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Castanheira, 1998), e por questões utilizadas num estudo de mestrado sobre o *Branding* e Comunicação interna, na África do Sul (Walt, 2006).

Não foi por nós encontrado nenhum estudo de mestrado ou doutoramento, em Portugal, que aborde o *Branding* interno e o nosso estudo da relação entre o *Branding* interno e o Contrato Psicológico no *Turnover* é inovador em termos empíricos.

As questões utilizadas para o *Branding* interno foram:

Tendo em consideração a empresa:

- Recomendaria a empresa como um bom local para trabalhar?
- Sente que a empresa oferece segurança no trabalho?
- Sente orgulho em trabalhar na empresa?
- No geral, está satisfeito com a comunicação na empresa?
- Até que ponto acha que conhece a empresa?
- Em comparação com o ano passado, considera estar mais ou menos informado acerca dos objectivos e estratégias da empresa?

- Até que ponto conhece a visão, a missão e a marca da empresa?
- Contribui para o sucesso global da empresa?
- A empresa preocupasse com os seus colaboradores. Concorda?

Quanto ao acesso à informação, acha mais importante aceder a:

- Estratégia da empresa para o futuro;
- Produtos e serviços da empresa;
- Saúde financeira da empresa;
- Processos de Recursos Humanos;
- Benefícios da empresa (ex.: seguro de saúde);
- Programa de Prémios e Bónus;
- Plano de Marketing;
- Medidas governamentais que afectem a empresa;
- Envolvimento com a comunidade (cidadania);
- Alterações na direcção e estrutura do organigrama da empresa.

As questões utilizadas para o Contrato Psicológico foram:

Em que medida acredita que está obrigado(a) para com a sua empresa e em que medida cumpre com essa obrigação:

- Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos da empresa;
- Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções;
- Falar com a minha chefia directa quando identifico aspectos a melhorar;
- Dar sempre boa imagem da empresa;
- Estar disponível para mudar de funções;
- Ser receptivo(a) a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções;
- Oferecer-me para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções;
- Respeitar o património da empresa;
- Apresentar soluções que contribuam para um melhor desempenho da empresa.

Em que medida acredita que a sua empresa está obrigada para consigo e em que medida a empresa cumpre com essa obrigação:

- Remunerar-me de acordo com a função desempenhada;
- Ter em consideração a minha opinião;
- Assegurar-me assistência de boa qualidade na doença;
- Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido;
- Pagar-me o ordenado na data estipulada;
- Possibilitar-me a progressão na carreira;
- Atribuir-me prémio(s) em função do desempenho;
- Conhecer os aspectos mais importantes do meu passado profissional;
- Cumprir integralmente o acordo colectivo de trabalho;
- Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos.

Nas questões do *Branding* interno procuramos perceber os sentimentos das pessoas para com a empresa, bem como o nível de acesso à sua informação. No Contrato Psicológico procuramos estudar as convicções que as pessoas têm nas suas obrigações para com a empresa e em que medida acreditam que as cumprem. Estudamos também as expectativas que depositam nas obrigações da empresa e em que medida são concretizadas.

5.4 Validação do Questionário - pré-teste

Foi realizado um pré-teste com 12 sujeitos com características semelhantes à da nossa população, para avaliar o questionário. A sua aplicação permitiu verificar que os sujeitos não tiveram dificuldade em responder e que compreenderam em pleno as questões colocadas, verificámos ainda existirem bons índices de correlação entre os itens de cada escala. Pelo que o nosso questionário foi validado.

5.5 Variáveis

Inicialmente, pensámos em considerar como variáveis independentes:

1. O sexo (Masculino, Feminino);
2. A idade (Menos de 25, Entre 26 e 35 anos, Entre 36 e 45 anos e Mais de 45 anos);
3. A posição dentro da empresa (Direcção, Administrativo ou Técnico);
4. A antiguidade (Menos 1 ano, Entre 1 e 5 anos, Entre 6 e 10 anos e Mais de 10 anos).

No entanto, verificamos mais tarde que somente o sexo era uma variável independente válida (cf. 6.7.2).

As variáveis dependentes deste estudo são:

As dimensões significantes do *Branding* interno e do Contrato Psicológico.

5.6 Tratamento dos Dados

Foram realizadas várias análises factoriais em componentes principais, para determinarmos as principais dimensões representacionais, e análises de variância univariada, de forma a interpretarmos as variáveis dependentes em função das independentes. Apurámos ainda as correlações entre as dimensões encontradas e realizámos a estatística descritiva para todos os itens do questionário (cf. Anexo 2).

5.7 Resultados

5.7.1 Dimensões significantes

Após realizarmos uma primeira ACP com todos os itens do *Branding* interno do questionário, chegámos à conclusão que devíamos retirar os itens: “Sente orgulho em trabalhar na empresa?”, “Até que ponto conhece a visão, a missão e a marca da empresa?”, e “Acesso a informação relativa a Processos de Recursos Humanos” de forma a obter um resultado mais conciso para o nosso estudo, chegando aos resultados da Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura factorial das dimensões significantes do *Branding* interno

Itens	Dimensões do <i>Branding</i> interno				
	F1 Informações da empresa	F2 Condições de trabalho da empresa	F3 Responsabilidade da empresa	F4 Objectivos da empresa	F5 Preocupações da empresa para com os seus colaboradores
Até que ponto acha que conhece a empresa?	,781	,095	,117	,098	-,141
Em comparação com o ano passado, considera estar mais ou menos informado acerca dos objectivos e estratégias da empresa?	,743	-,185	-,117	-,005	,352
Contribui para o sucesso global da empresa?	,711	,070	,108	,015	,253
Sente que a empresa oferece segurança no trabalho?	,315	,716	,005	,269	-,083
Informação sobre o Plano de Marketing	-,128	,694	,199	-,080	,337
Informação sobre Medidas governamentais que afectem a empresa	-,176	,677	,069	,162	,172
Recomendaria a empresa como um bom local para trabalhar?	,195	,582	-,134	,441	,181
Informação sobre Envolvimento com a comunidade (cidadania)	-,005	,012	,734	,339	-,029
Informação sobre Programa de Prémios e Bónus	,300	-,187	,715	-,202	,077
Informação sobre Alterações na direcção e estrutura do organigrama da empresa	,150	,443	,651	-,004	-,191

Itens	Dimensões do <i>Branding</i> interno				
	F1 Informações da empresa	F2 Condições de trabalho da empresa	F3 Responsabilidade da empresa	F4 Objectivos da empresa	F5 Preocupações da empresa para com os seus colaboradores
Informação sobre Benefícios da empresa (ex.: seguro de saúde)	-,293	,194	,635	,253	,207
Informação sobre Saúde financeira da empresa	-,163	,172	-,065	,812	,158
Informação sobre Produtos e serviços da empresa	,114	,073	,242	,719	,135
Informação sobre Estratégia da empresa para o futuro	,324	,198	,402	,617	-,192
A empresa preocupasse com os seus colaboradores. Concorda?	,063	,206	-,051	,099	,831
No geral, está satisfeito com a comunicação na empresa?	,235	,121	,078	,134	,810

(KMO = 0,61)

Identificamos 5 dimensões significantes do *Branding* interno.

O primeiro factor extraído (explica 14,1% da variância total explicada, com alpha de cronbach $\alpha = ,71$) agrupa indicadores relativos às **Informações da empresa**.

O sentido do segundo factor (explica 14,0% da variância total explicada, $\alpha = ,71$) remete-nos para as **Condições de trabalho da empresa**.

O terceiro factor (explica 13,8% da variância total explicada, $\alpha = ,67$) agrupa indicadores associados à **Responsabilidade da empresa**.

O quarto factor extraído (explica 13,4% da variância total explicada, $\alpha = ,69$), associa indicadores relativos aos **Objectivos da empresa**.

Finalmente o quinto factor (explica 11,9% da variância total explicada, $\alpha = ,78$) designámo-lo como **Preocupações da empresa para com os seus colaboradores**.

Tabela 2 - Variância explicada e Alpha de Cronbach das dimensões do *Branding* interno

Dimensões do <i>Branding</i> interno	Valores próprios	Variância explicada (%)	Percentagem acumulada	Alpha de Cronbach (α)
F1 - Informações da empresa	2,3	14,1	14,1	,71
F2 - Condições de trabalho da empresa	2,2	14,0	28,1	,71
F3 - Responsabilidade da empresa	2,2	13,8	41,9	,67
F4 - Objectivos da empresa	2,2	13,4	55,4	,69
F5 - Preocupações da empresa para com os seus colaboradores	1,9	11,9	67,3	,78

Para determinar as dimensões representacionais do Contrato Psicológico realizamos uma ACP com todos os itens do questionário relativos a este tema. Agrupámos as perguntas 3, 4, 5 e 6, ou seja, as questões relativas às crenças das obrigações do colaborador e em que medida este acredita que as cumpre, com as questões associadas às crenças das obrigações da empresa para com ele e em que medida este acredita que a empresa as cumpre.

Após a realização da primeira ACP, excluímos os itens “Crença na obrigação de oferecer-me para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções”, “Crença na obrigação de apresentar soluções que contribuam para um melhor desempenho da empresa”, “Crença na obrigação da empresa em assegurar-me assistência de boa qualidade na doença” e “Crença na obrigação da empresa em apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos”, obtendo os seguintes resultados, na Tabela 2.

Tabela 3 - Estrutura factorial das dimensões significantes do Contrato Psicológico

(1ª parte)

Itens	Dimensões do Contrato psicológico									
	F1 Crença nas obrigações da empresa	F2 Cumprimento das obrigações da empresa	F3 Crença nas obrigações do colaborador	F4 Cumprimento de funções extra do colaborador	F5 Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	F6 Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa	F7 Cumprimento das obrigações para com a empresa	F8 Contribuição para o melhoramento da empresa	F9 Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa	F10 Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa
Acredito que a empresa está obrigada a possibilitar-me progressão na carreira	,892	,146	,071	,002	,018	,119	,010	,050	,023	,134
Acredito que a empresa está obrigada a remunerar-me de acordo com a função desempenhada	,818	-,006	,171	-,214	-,044	,307	,096	-,024	,030	,250
Acredito que a empresa está obrigada a ter em consideração a minha opinião	,810	,081	,181	-,077	,000	,131	,137	-,073	-,076	,093
Acredito que a empresa está obrigada a conhecer os aspectos mais importantes do meu passado profissional	,802	,112	-,069	,159	,041	-,286	-,028	,082	,077	-,222
Acredito que a empresa está obrigada a Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido	,800	,064	,035	-,087	,166	,240	,014	-,021	-,009	,227
Acredito que a empresa está obrigada a Atribuir-me prémio(s) em função do desempenho	,740	,195	,080	,085	,175	-,211	-,109	,308	,040	-,226
Acredito estar na obrigação de Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos da empresa	,494	,213	-,021	,161	,430	,364	,183	-,074	-,161	-,164
Acredito que a empresa Compensa-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido	,040	,862	,061	,152	,015	,075	,074	,219	,056	-,047
Acredito que a empresa tem em consideração a minha opinião	,184	,821	-,150	-,082	,049	,173	,095	,193	-,142	,048
Acredito que a empresa possibilita-me a progressão na carreira	,121	,805	-,159	,074	,062	,046	,233	,030	,191	-,162
Acredito que a empresa remunera-me de acordo com a função desempenhada	,085	,778	,115	-,279	-,086	,115	,238	,097	,183	,178
Acredito que a empresa Assegura-me assistência de boa qualidade na doença	,173	,603	,143	-,160	,072	,157	-,278	-,165	-,239	,266
Acredito estar obrigado a dar sempre boa imagem da empresa	-,041	,074	,798	,047	,146	-,278	-,063	,112	,052	,205
Acredito estar obrigado a respeitar o património da empresa	,193	-,151	,796	-,086	-,041	,040	,335	-,057	-,095	,043
Acredito estar obrigado a desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos da empresa	,449	,019	,730	,111	,190	,109	-,008	-,049	-,101	-,022
Acredito estar obrigado a falar com a minha chefia directa quando identifico aspectos a melhorar	,398	-,104	,718	-,129	-,114	,077	,257	,135	,003	-,086
Acredito estar obrigado a ser receptivo(a) a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções	-,189	-,074	,692	,431	-,203	-,084	-,068	,136	-,105	-,043

Itens	Dimensões do Contrato psicológico									
	F1 Crença nas obrigações da empresa	F2 Cumprimento das obrigações da empresa	F3 Crença nas obrigações do colaborador	F4 Cumprimento de funções extra do colaborador	F5 Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	F6 Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa	F7 Cumprimento das obrigações para com a empresa	F8 Contribuição para o melhoramento da empresa	F9 Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa	F10 Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa
Acredito estar obrigado a estar disponível para mudar de funções	-,048	,167	,688	,103	-,324	,045	-,235	-,174	-,132	-,182
Acredito Oferecer-me para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções	-,085	-,138	,166	,846	,138	,135	,067	,305	-,143	,061
Acredito Ser receptivo(a) a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções	-,023	,008	,003	,823	,161	-,057	,198	-,103	,153	,184
Acredito que a empresa cumpre integralmente o acordo colectivo de trabalho	,059	-,057	-,097	,246	,849	,081	,057	,022	,040	-,073
Acredito que a empresa está obrigada a pagar-me o ordenado na data estipulada	,166	,125	-,002	-,020	,677	-,034	-,060	-,002	,014	,337
Acredito que a empresa apoia-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos	,117	,248	-,211	-,129	,026	,726	-,048	,248	-,065	-,049
Acredito que a empresa conhece os aspectos mais importantes do meu passado profissional	,345	,305	,098	,270	,142	,632	,127	,013	,104	,072
Acredito dar sempre boa imagem da empresa	-,018	,161	,163	,073	,049	-,108	,754	,178	-,207	-,059
Acredito estar disponível para mudar de funções	,114	,309	-,116	,267	-,111	,181	,712	-,133	,013	,184
Acredito respeitar o património da empresa	,165	,157	,140	,055	,329	,111	,473	,413	-,150	,061
Acredito falar com a minha chefia directa quando identifico aspectos a melhorar	,146	,277	-,087	,030	-,002	,077	,139	,709	-,134	,182
Acredito apresentar soluções que contribuam para um melhor desempenho da empresa	-,279	,211	,201	,184	-,079	,304	,000	,567	,252	-,309
Acredito que a empresa paga-me o ordenado na data estipulada	,062	,085	-,152	,016	-,027	-,077	-,151	-,145	,814	,101
Acredito que a empresa Atribui-me prémio(s) em função do desempenho	,151	,310	,104	,183	,072	,424	-,036	,392	,534	-,088
Acredito estar obrigado a desempenhar tarefas não restritas às minhas funções	,251	,207	,192	,348	-,368	-,146	,171	-,083	-,489	-,075
Acredito que a empresa está obrigada a Cumprir integralmente o acordo colectivo de trabalho	,090	,060	-,040	,170	,117	-,051	,064	,038	,128	,771
Acredito desempenhar tarefas não restritas às minhas funções	,175	-,016	,276	,340	,048	,179	,011	,338	-,320	,476

(KMO = 0,54)

Identificamos 10 dimensões significantes do Contrato Psicológico.

O primeiro factor extraído (explica 15,2% da variância total explicada, $\alpha = ,90$) agrupa indicadores relativos à **Crença nas obrigações da empresa**.

O segundo factor (explica 11,3% da variância total explicada, $\alpha = ,87$) remete-nos para o **Cumprimento das obrigações da empresa**.

O terceiro factor (explica 11,1% da variância total explicada, $\alpha = ,86$) agrupa indicadores associados à **Crença nas obrigações do colaborador**.

O quarto factor extraído (explica 7,2% da variância total explicada, $\alpha = ,79$), associa indicadores relativos ao **Cumprimento de funções extra do colaborador**.

O quinto factor (explica 11,9% da variância total explicada, $\alpha = ,78$) designámo-lo como **Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa**.

O sexto factor (explica 5,8% da variância total explicada, $\alpha = ,60$), agrupa itens associados ao **Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa**.

O sétimo factor (explica 5,8% da variância total explicada, $\alpha = ,61$), salienta o **Cumprimento das obrigações para com a empresa**.

O oitavo factor (explica 5,4% da variância total explicada, $\alpha = ,39$), associa indicadores relativos à **Contribuição para o melhoramento da empresa**.

O nono factor (explica 5,2% da variância total explicada, $\alpha = ,07$) designámo-lo como **Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa**.

Por último, o décimo factor (explica 4,8% da variância total explicada, $\alpha = ,36$) salienta a **Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa**.

Tabela 4 - Variância explicada e Alpha de Cronbach das dimensões do Contrato Psicológico

Dimensões do Contrato psicológico	Valores próprios	Variância explicada (%)	Percentagem acumulada	Alpha de Cronbach (α)
F1 - Crença nas obrigações da empresa	5,2	15,2	15,2	,90
F2 - Cumprimento das obrigações da empresa	3,8	11,3	26,5	,87
F3 - Crença nas obrigações do colaborador	3,8	11,1	37,6	,86
F4 - Cumprimento de funções extra do colaborador	2,5	7,2	44,8	,79
F5 - Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	2,0	5,9	50,7	,54
F6 - Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa	2,0	5,8	56,5	,60
F7 - Cumprimento das obrigações para com a empresa	2,0	5,8	62,3	,61
F8 - Contribuição para o melhoramento da empresa	1,8	5,4	67,7	,39**
F9 - Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa	1,8	5,2	72,9	,07*
F10 - Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	1,6	4,8	77,7	,36**

As dimensões “Contribuição para o melhoramento da empresa”, “Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa” e “Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa” têm uma fiabilidade, de acordo com o alpha de cronbach, bastante baixa. No entanto, verificámos existirem bons índices de correlação entre os itens que constituem cada uma destas dimensões, pelo que estes podem de facto constituir-se em dimensões consistentes.

* este valor de α resulta da existência de um item com sentido inverso dos anteriores; foi verificado existir uma correlação positiva significativa entre os itens deste factor.

** foi verificado existir uma correlação positiva significativa entre os itens deste factor.

5.7.2 Análises de variância

Para a análise de variância iremos utilizar somente a variável independente sexo, visto que a idade, a antiguidade e o cargo têm um baixo número de efectivos em cada categoria, o que impossibilita que haja grupos de comparação, para cada uma das variáveis, que sejam estatisticamente significativos.

Tabela 5 - Resultados das Análises de Variância do *Branding* interno

Dimensões	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
	Média	Média	Média
Informações da empresa	5,15	4,27	4,83
Condições de trabalho da empresa	5,01	4,72	4,90
Responsabilidade da empresa	5,24	5,42	5,30
Objectivos da empresa	6,01	5,68	5,89
Preocupações da empresa para com os seus colaboradores	4,69	4,14	4,49

Tabela 6 - Análises de Variância do *Branding* interno

Dimensões	f(2,61) Sexo
Informações da empresa	10,71***
Condições de trabalho da empresa	1,19
Responsabilidade da empresa	,47
Objectivos da empresa	1,50
Preocupações da empresa para com os seus colaboradores	4,35

NOTAS:

* p < 0.05

** p < 0.01

*** p < 0.001;

Tabela 7 - Resultados das Análises de Variância do Contrato Psicológico

Dimensões	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
	Média	Média	Média
Crença nas obrigações da empresa	5,34	5,12	5,26
Cumprimento das obrigações da empresa	5,01	4,49	4,82
Crença nas obrigações do colaborador	5,33	5,45	5,38
Cumprimento de funções extra do colaborador	5,33	5,09	5,25
Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	6,33	6,20	6,29
Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa	4,65	4,39	4,56
Cumprimento das obrigações para com a empresa	5,82	5,61	5,74
Contribuição para o melhoramento da empresa	5,44	5,18	5,34
Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa	4,68	4,41	4,58
Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	5,68	5,23	5,52

Tabela 8 - Análises de Variância do Contrato Psicológico

Dimensões	f(2,61) Sexo
Crença nas obrigações da empresa	,73
Cumprimento das obrigações da empresa	3,72
Crença nas obrigações do colaborador	,21
Cumprimento de funções extra do colaborador	,83
Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	,23
Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa	1,01
Cumprimento das obrigações para com a empresa	,65
Contribuição para o melhoramento da empresa	,91
Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa	1,06
Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	2,88*

NOTAS:

* p < 0.05

** p < 0.01

*** p < 0.001;

De acordo com os resultados apresentados nas tabelas 5 e 7 encontramos dois efeitos estatisticamente significativos sobre as dimensões “Informações da empresa” e “Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa”.

5.7.3 Correlações

Com o intuito de encontrar as associações mais significativas entre as representações em análise, correlacionamos as variáveis dependentes entre si.

Tabela 9 - Correlações entre as variáveis dependentes

Dimensões		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Branding interno	1. Informações da empresa														
	2. Condições de trabalho da empresa	,12													
	3. Responsabilidade da empresa	,10	,29*												
	4. Objectivos da empresa	,16	,45**	,36**											
	5. Preocupações da empresa para com os seus colaboradores	,25	,36**	,09	,20										
	6. Crença nas obrigações da empresa	,21	,36**	-,07	,33**	,27*									
	7. Cumprimento das obrigações da empresa	,32*	,22	,31*	,61**	,31*	,30*								
	8. Crença nas obrigações do colaborador	-,31*	-,12	-,29*	-,18	-,15	,25*	,00							
Contrato Psicológico	9. Cumprimento de funções extra do colaborador	-,05	,17	,07	,02	,01	-,03	-,10	,16						
	10. Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	,21	,01	,05	,13	-,05	,23	,06	-,10	,30*					
	11. Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa	,15	,42**	,31*	,39**	,22	,39**	,46**	-,02	,11	,20				
	12. Cumprimento das obrigações para com a empresa	-,13	,25	-,09	,37**	,37**	,21	,38**	,14	,32*	,12	,30*			
	13. Contribuição para o melhoramento da empresa	,09	,14	,42**	,34**	,06	,01	,37**	,09	,23	-,01	,38**	,26*		
	14. Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa	,07	,41**	,44**	,37**	,22	,29*	,41**	,09	,25	,01	,38**	,15	,41**	
	15. Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa	,05	,00	-,09	,22	,00	,24	,13	,27*	,43**	,21	,19	,24	,15	,06

NOTAS:

* correlações significativas < 0.05

** correlações significativas < 0.01;

As **Informações da empresa** estão especialmente correlacionadas com o **Cumprimento das suas obrigações** e, logicamente, correlacionadas, no sentido inverso, com a **Crença nas obrigações dos colaboradores**.

As **Condições de trabalho na empresa** detêm fortes índices de correlação com os seus **Objectivos**, com o **Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa** e com o **Cumprimento das suas obrigações financeiras**. Quanto maior forem as **Condições de trabalho na empresa**, maior são as **Crenças nas suas obrigações** e também maiores são as **Preocupações da empresa para com os seus colaboradores**. Estão igualmente correlacionadas com a **Responsabilidade da empresa**, mas de forma menos significativa.

A **Responsabilidade da empresa** está muito associada aos seus **Objectivos**, à **Contribuição para o seu melhoramento** e ao **Cumprimento das suas obrigações financeiras**. Quanto maior forem as **Responsabilidades da empresa**, maior serão as suas **Condições de trabalho**, os **Cumprimentos das suas obrigações** e os **Conhecimentos da vida dos seus colaboradores** e menor serão as **Crenças nas obrigações** destes.

Os **Objectivos da empresa** estão muito correlacionados com as **Condições de trabalho** e com o **Cumprimento das suas obrigações**. Estão também correlacionados, de forma menos significativa, com a sua **Responsabilidade**, com as **Crenças nas suas obrigações**, com o **Conhecimento da vida dos seus colaboradores**, com o **Cumprimento das obrigações financeiras**, com a **Contribuição para o seu melhoramento** e com o **Cumprimento das obrigações dos colaboradores para com ela**.

As **Preocupações da empresa para com os seus colaboradores** estão associadas às suas **Condições de trabalho**. Quanto maior forem as **Preocupações da empresa para com os seus colaboradores**, maior será o **Cumprimento** destes para com as **obrigações da empresa**, bem como o **Cumprimento das obrigações da empresa** e as **Crenças nas suas obrigações**.

A **Crença nas obrigações da empresa** está especialmente correlacionada com o **Conhecimento da vida do colaborador**, com as **Condições de trabalho** e com os seus **Objectivos**. Está também correlacionada com as **Preocupações da empresa para com os seus colaboradores**, com o **Cumprimento das obrigações da empresa**, com a **Crença**

nas obrigações do colaborador e com o **Cumprimento das obrigações financeiras** por parte desta.

O **Cumprimento das obrigações da empresa** detém índices de correlação com os seus **Objectivos**, com o **Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa**, com o **Cumprimento das suas obrigações financeiras**, com o **Cumprimento das obrigações para com ela** e com a **Contribuição para o seu melhoramento**. Quanto maior for o **Cumprimento das obrigações da empresa**, maior será o interesse pelas suas **Informações** e **Responsabilidades**. Maiores são também as **Preocupações para com os seus colaboradores** e as **Crenças** destes **nas obrigações da empresa**.

A **Crença nas obrigações do colaborador** está, logicamente, correlacionada, com a **Crença nas obrigações da empresa** e com a **Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa**. Está, também, inversamente correlacionada com as **Informações da empresa** e com as **Responsabilidades** dela.

O **Cumprimento de funções extra do colaborador** está fortemente correlacionado com a **Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa**. Quanto maior for este **Cumprimento**, maior será, obviamente, o **Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa** e o **Cumprimento das obrigações para com a empresa**.

O **Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa** está especialmente correlacionado com o **Cumprimento de funções extra do colaborador**.

O **Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa** está essencialmente correlacionado com as **Condições de trabalho**, com os **Objectivos da empresa**, com a **Crença** e o **Cumprimento nas obrigações da empresa**, com a **Contribuição para o seu melhoramento** e com o **Cumprimento das suas obrigações financeiras**. Quanto maior for este **Conhecimento**, maior é a **Responsabilidade da empresa** e maior é o **Cumprimento das obrigações** para com ela.

O **Cumprimento das obrigações para com a empresa** detém índices de correlação com os **Objectivos da empresa** e o com o **Cumprimento das suas obrigações**. Também com o **Cumprimento de funções extra do colaborador**, com o **Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa** e com a **Contribuição para o melhoramento** desta.

A **Contribuição para o melhoramento da empresa** está correlacionada com a **Responsabilidade**, com os **Objectivos**, com o **Cumprimento das suas obrigações**, com o **Conhecimento da vida dos seus colaboradores** e com o **Cumprimento das suas obrigações financeiras**. Quanto maior for a **Contribuição para o melhoramento da empresa**, maior será, logicamente, o **Cumprimento das obrigações para com a empresa**.

O **Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa** está muito relacionado com as **Condições de trabalho**, com a **Responsabilidade**, com os **Objectivos**, com o **Cumprimento das suas obrigações**, com o seu **Conhecimento da vida dos seus colaboradores** e com as **Contribuições para o melhoramento da empresa**. Também, mas menos significante, com a **Crença nas obrigações da empresa**.

Finalmente a **Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa** está fortemente correlacionado com o **Cumprimento de funções extra do colaborador** e também com a **Crença nas obrigações** deste, embora de forma menos significativa.

Capítulo 6 – Discussão dos Resultados

Após termos analisado os resultados, chegámos à conclusão de que a população inquirida era bastante pequena, o que à partida nos limitou a investigação pelo que depreendemos que deveríamos ter expandido este estudo a outras empresas do mesmo ramo de actividade. Apesar de termos enviado o questionário a 79 pessoas, todos os trabalhadores da empresa, apenas 61 responderam.

As dimensões do *Branding* interno encontradas neste estudo foram: as Informações da empresa, as Condições de trabalho da empresa, a Responsabilidade da empresa, os Objectivos da empresa e as Preocupações da empresa para com os seus colaboradores. As dimensões do Contrato Psicológico foram: a Crença nas obrigações da empresa, o Cumprimento das obrigações da empresa, a Crença nas obrigações do colaborador, o Cumprimento de funções extra do colaborador, o Cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa, o Conhecimento da vida do colaborador por parte da empresa, o Cumprimento das obrigações para com a empresa, a Contribuição para o melhoramento da empresa, o Cumprimento de obrigações financeiras por parte da empresa e a Crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa

Conseguimos comprovar, de forma inequívoca, que os trabalhadores do sexo masculino interessam-se mais pelas informações da empresa do que os trabalhadores do sexo feminino. Também conseguimos comprovar que as pessoas do sexo masculino têm uma maior crença no cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa do que as pessoas do sexo feminino.

Temos indicadores de que os colaboradores do sexo masculino mostram-se bastante mais satisfeitos com a empresa do que os colaboradores do sexo feminino. Sendo a responsabilidade da empresa a única característica em que temos indícios que os membros do sexo feminino revelaram maior satisfação do que os membros do sexo masculino.

Segundo os nossos indicadores, o cumprimento do vínculo laboral por parte da empresa é claramente a característica mais apreciada pelos seus colaboradores. Depois

desta qualidade da organização, temos indícios que os objectivos da empresa são o ponto mais valorizado pelos trabalhadores. Os resultados do nosso estudo indicam-nos também que existe uma preocupação dos trabalhadores em cumprir com as suas obrigações para com a empresa, como existe também uma grande crença dos colaboradores no cumprimento do vínculo laboral por parte da organização. Estes dados levam-nos a pensar que existe uma maior crença dos trabalhadores no cumprimento do contrato físico do que propriamente no cumprimento do Contrato Psicológico.

No sentido inverso, o aspecto mais negativo da empresa é a preocupação com os seus colaboradores, tendo em conta que foi nesta característica que os trabalhadores de ambos os sexos revelaram menor satisfação, segundo os nossos indicadores. Temos, também, indícios que tanto o interesse da empresa em conhecer a vida do colaborador, como o cumprimento das obrigações financeiras da empresa impressiona pouco os colaboradores (Tabela 5). A pouca preocupação da empresa com os seus recursos humanos comprova o fraco *Branding* interno da organização, tal como concluíram George e Gronroos (1989) e George (1990) quando afirmam que o *Branding* interno assenta essencialmente no tratamento privilegiado dos colaboradores.

Os nossos indicadores mostraram que existe uma maior satisfação com o Contrato Psicológico do que com o *Branding* interno por parte dos colaboradores. Isto diz-nos que os mesmos sentem-se mais satisfeitos com as promessas subentendidas, que são as promessas que não constam num contrato físico, do que com a comunicação da Marca no interior da organização. Isto indica que a empresa está a desempenhar um melhor papel no cumprimento das expectativas dos seus colaboradores do que em “vender-se” aos seus recursos humanos. E quando utilizamos a expressão “vender-se”, queremos dizer “evangelizá-los”, ou seja, transmitir de forma clara, eficaz e eficiente o conceito da Marca da empresa, a sua imagem, missão, valores e objectivos. Esta transmissão é o principal veículo da Marca até aos recursos humanos da empresa, tal como afirma Blumenthal (2001).

Contudo, pensamos, através dos nossos indícios, que tanto o nível de satisfação com o Contrato Psicológico, como o nível de satisfação com o *Branding* interno são relativamente baixos (Tabela 7).

Comprovamos igualmente no nosso estudo que o *Branding* interno está intimamente ligado com o Contrato Psicológico (Tabela 8), tal como afirma Kiziah (2000). Constatamos que a maior correlação do nosso estudo é entre o cumprimento das obrigações da empresa e os seus próprios objectivos. Assim sendo, chegamos à conclusão de que à medida que a empresa atinge os seus objectivos, os recursos humanos esperam que ela cumpra com as suas obrigações. Este é um cenário bastante comum à maioria das empresas, na medida em que é frequente uma organização justificar-se com o não cumprimento dos seus objectivos para não cumprir com as suas obrigações. Outro dado que despertou a nossa atenção foi o facto da correlação significativa mais baixa ser a contribuição para o melhoramento da empresa. O incumprimento das obrigações da empresa, provoca o desinteresse do colaborador para com a entidade patronal, ou seja, quem não contribui para o melhoramento da empresa não se sente na obrigação de cumprir com as suas obrigações para com a entidade patronal. Este facto vai de encontro com o postulado por Rousseau (1995), quando afirma que um dos efeitos positivos do Contrato Psicológico era o voluntarismo dos colaboradores em cumprir com as suas obrigações para com a entidade patronal, reforçando assim a nossa opinião relativamente aos actuais níveis baixos do Contrato Psicológico na empresa alvo deste estudo.

Relativamente à nossa questão de partida: “Em que medida o *Branding* interno e o Contrato Psicológico afectam o *Turnover* de uma empresa de serviços de tecnologias de informação?”, não conseguimos estabelecer uma ligação directa entre o *Branding* interno, o Contrato Psicológico e o *Employee Turnover*, pois a empresa não nos facultou os dados que nos possibilitassem realizar esta associação. Apesar de tudo, achamos que tanto o *Branding* interno como o próprio Contrato Psicológico influenciam o *Turnover* da empresa. Os resultados levaram-nos a crer que o factor de maior retenção dos recursos humanos é o cumprimento do vínculo laboral por parte da organização (segurança no trabalho) e não o orgulho em representar a empresa ou mesmo o reconhecimento do trabalho desempenhado pelos recursos humanos da organização, que são dois resultados do *Branding* interno já constatados por Garden (1992) e Stanier (2001). Daí termos tido valores relativamente baixos para o *Branding* interno da empresa. Relativamente ao Contrato Psicológico, apesar de ter melhores resultados do que o *Branding* interno também não é por causa deste que os colaboradores se mantêm na empresa. No entanto,

conseguimos comprovar a associação entre o *Branding interno* e o Contrato Psicológico. Como tínhamos previsto no início do nosso estudo, quanto mais altos fossem os níveis do *Branding interno* e do Contrato Psicológico maior seria a taxa de retenção dos empregados da empresa, tal como defende Ewing *et al.* (2002). Concluímos, então, que não atingimos todos os nossos objectivos por falta de informação da empresa.

Gostaríamos também de frisar que a empresa está inserida numa indústria bastante dinâmica, o que nos leva a crer que todas as empresas da indústria das tecnologias de informação inevitavelmente estão sujeitas a taxas indesejáveis de *Turnover*. Embora, haja empresas com taxas de retenção mais favoráveis do que outras, pois existem organizações que investem mais no *Branding* interno e no Contrato Psicológico do que outras. Este investimento é um impulsionador da vantagem competitiva, tal como afirmaram Tosti e Stotz (2002).

Com base nos resultados do nosso estudo, acreditamos que a empresa deveria investir mais no *Branding* interno e no Contrato Psicológico de forma a contrariar o *Turnover* indesejado e mesmo de forma a tornar-se uma empresa mais competitiva no mercado e mais atraente para os potenciais candidatos a uma vaga na organização.

O *Branding interno* e o Contrato Psicológico são assim vitais para a boa prestação de uma empresa, tal como constataram também Berry (1981) e Castanheira (1998).

Capítulo 7 – Conclusões

Os pressupostos iniciais que nos impeliram para a elaboração deste trabalho geraram durante todo o seu percurso constantes dúvidas e interrogações, que embora sempre presentes foram determinantes na escolha do caminho adoptado.

Hoje é reconhecida, pela literatura, a existência de uma identidade cultural, bem como a ideia de que a cultura organizacional é um determinante poderoso do comportamento das pessoas nas empresas. É aceite que as pessoas são uma mais valia diferenciadora das empresas. As empresas do futuro parecem tender para estruturas com grande flexibilidade, uma forma de funcionamento em rede e com grande autonomia dos seus recursos humanos.

O nosso trabalho incidiu sobre o *Branding* interno e o Contrato Psicológico. O *Branding* interno, assentando na inter-acção entre o trabalhador e a sua entidade patronal, faz com que um recurso humano se sinta o elemento mais importante dentro da empresa. Daí despertar sentimentos de gratidão por parte do colaborador e levá-lo a retribuir todo este tratamento especial à empresa, tornando-se um trabalhador mais valioso.

O Contrato Psicológico é o acordo subentendido pela entidade patronal e pelo trabalhador, associa-se às expectativas que cada um tem perante o outro, ou seja, são as medidas da empresa esperadas pelo trabalhador, como as atitudes do trabalhador para com a empresa.

Reflectimos sobre o longo percurso que efectuámos desde a proposta inicial para a realização deste trabalho até às suas páginas finais. Quando iniciámos, não previmos todas as dificuldades inerentes a qualquer tese de mestrado: A falta de tempo, tendo em conta que esta investigação não foi feita em “full-time”, mas sim em “part-time”; A interacção com a empresa; A conjugação de horários entre todas as pessoas envolvidas na tese; O tempo de realização da tese, pois é complicado manter os níveis de motivação durante praticamente dois anos; Todo o tratamento estatístico, na medida em que inicialmente não tinha bases para o fazer; O levantamento bibliográfico, devido à escassez de referências;

Uma pericardite que me atrasou três meses o estudo; A mudança de emprego durante esta investigação e finalmente todos os imprevistos que vão surgindo, um pouco à imagem e semelhança do que foi imortalizado por Murphy, com a sua lei. “*if anything can go wrong, it will*”.

Mas o mais importante agora, escrevendo esta conclusão, é o saldo deste trabalho ser francamente positivo, para mim, na medida em que: Contribuiu de forma significativa para o aprofundamento do meu conhecimento nas áreas do Contrato Psicológico e do *Branding* interno; Permitiu-me interagir com a empresa alvo deste estudo de uma forma bastante interessante, na medida em que tive oportunidade de privar com a direcção e com outros elementos da empresa que de outra forma não seria viável; Proporcionou-me conhecer o meu orientador, que demonstrou uma fé no meu trabalho e nas minhas capacidades quando eu mesmo cheguei a duvidar delas e levou-me a sentir apoiado e acarinhado por toda a minha família e amigos, relembrando-me valores que no dia-a-dia ia esquecendo, ou simplesmente não prestava a devida atenção.

O que originou este trabalho foi a minha permanência nos quadros de uma empresa que se depara com um grave problema de *Employee Turnover*. A empresa alvo deste estudo tem uma taxa de retenção de trabalhadores bastante baixa, e foi este mesmo motivo que me despertou a atenção e curiosidade de tentar perceber o que estava por detrás deste fenómeno.

Para tentarmos entender o motivo de uma baixa taxa de retenção de colaboradores, decidimos abordar dois temas distintos: o *Branding* interno e o Contrato Psicológico. Ambos os temas têm um ponto em comum, são identificados como indicadores opostos ao *Employee Turnover*. Por isso pretendemos conjugá-los, procurando justificar o *Turnover* encontrado na empresa alvo do estudo. A análise dos resultados obtidos leva-nos a concluir que os níveis de *Branding* interno e do Contrato Psicológico não se encontravam totalmente satisfeitos. O estudo revelou indicadores de que os trabalhadores do sexo masculino se encontravam bastante mais satisfeitos do que os colaboradores do sexo feminino.

Não conseguimos comprovar a ligação directa entre o *Branding* interno, o Contrato Psicológico e o *Employee Turnover* na medida em que para estabelecermos esta mesma ligação seria necessário ter acesso aos valores actuais e passados da taxa de retenção da

empresa, o que não foi possível. Mas constatámos que os seus recursos humanos da empresa, não se encontravam propriamente satisfeitos com a entidade patronal, relevando pouca disposição para realizarem sacrifícios em prol da empresa, demonstrando pouco “amor à camisola” e mostrando-se pouco crentes relativamente à capacidade e vontade da organização em satisfazer as expectativas dos seus recursos humanos.

Neste caso, seria proveitoso aplicar medidas que fomentassem o *Branding* interno e o Contrato Psicológico e após um determinado período de tempo voltar a medir os níveis para então analisar a taxa de retenção de recursos humanos de forma a estabelecer uma relação inequívoca entre o *Employee Turnover*, o *Branding* interno e o Contrato Psicológico.

Achamos que no futuro seria interessante desenvolver mais estudos relativos ao *Branding* interno e ao Contrato Psicológico, e mesmo expandir esta investigação para mais empresas do mesmo ramo, bem como de sectores distintos. Recordamos que o *Branding* interno é uma das soluções apresentadas como a chave do sucesso para tirar o melhor rendimento de cada colaborador de uma empresa e de fomentar nos seus recursos humanos a identidade da empresa, a sua missão, os seus valores e os seus objectivos. É por isso uma das soluções para o alto rendimento de colaboradores, equipas e organizações.

Por fim, achamos que tanto o *Branding* interno como o Contrato Psicológico são temas apaixonantes que merecem a sua exploração exaustiva de forma a contribuir para a ciência do trabalho do século XXI.

Bibliografia

- Agarwal, R., and Ferratt, T. W. (1999). *Coping with Labor Scarcity in IT: Strategies and Practices for Effective Recruitment and Retention*. Cincinnati, OH: Pinnaflex.
- Agho, A., Muller, C., & Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185–206.
- Anna-Maria Garden (1992). Potential Reasons for Software Employees in Small Companies to Leave Their Present Company. *IEEE Transactions on Engineering management*, Vol. 39, No. 3.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. The Dorsey Press, Inc., Homewood, IL.
- Bartol, K. (1983). Turnover among DP personnel: A causal analysis. *Communications of the ACM*, 26, 10, 807-811.
- Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27:95-112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 40-53.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L.L. (1981). Perspectives on the retailing of services, in Stampfl, R.W. & Hirschman, E.C. (eds). *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources*. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 9–20.
- Bettencourt, L. and Brown, S.W. (1997). 'Contact Employees Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviours'. *Journal of Retailing*, 73(1): 9–62.
- Bilhim, J.A. (1995). Trabalho e lazer na sociedade da informação. Instituto de estudos pós graduados da Universidade Internacional, Lisboa.

- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52(6), 1099-1113.
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brooke, P. B., Jr., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brown, K. A., & Michell, T. R. (1993). Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 46(6), 725-757.
- Caligiuri, P. and Stroh, L.K. (1995). 'Multinational Corporation Management Strategies and International Human Resource Practices: Bringing International HR to the Bottom Line'. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 494-507.
- Castanheira, Lurdes (1998). Serviço ao cliente: Implicações do Contrato Psicológico no desempenho profissional. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa
- Cheloha, R. S., & Farr, J. L. (1980). Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, 65, 467-473.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265-281.
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I (2000). 'Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Survey'. *Journal of Management Studies*, 37: 903-29.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8). 927-946.

- David, J. Cherrington (1994). *Organizational Behaviour, The Management of Individual and Organizational Performance*, Second Edition, Allyn and Bacon.
- Davis, F. K. (2003). *West Virginia tough boys: Vote buying, fist fighting and a president named JFK*, Cygnus Software Ltd.
- Deshpande, S. P. & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, April, 49-56.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 483–504.
- Elfering, A., Semmer, N. K., & Kaelin, W. (2000). Stability and change in job satisfaction at the transition from vocation training into “real work”. *Swiss Journal of Psychology*, 59, 256–271.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P. (2002) Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), pp. 3–22.
- Farkas, A.J., & Tetrick, L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74:855-868.
- Fernandes, Alexandra (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Livros Horizonte
- Fink, A. (1995). *How to Ask Survey Questions*. Thousands Oaks: Sage publications
- George, W.R. & Gronroos, C. (1989). Developing customer conscious employees at every level – internal marketing, in Congram, C.A. & Friedman, M.L. (eds), *Handbook of Marketing for the Services Industries*. New York: AMACOM, pp. 85–100.
- George, W.R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, pp. 63–70.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job

satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72, 366–377.

Gilly, M.C. & Wolfinbarger, M. (1998) Advertising's internal audience. *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 69–88.

Gomolski, B. (2000). "Management Update: Tips to Identify Successful Candidates for Telecommuting,". *InSide Gartner Group*, June 7.

Gray, S.B. (1982). DP salary survey. *Datamation* 28, 11, 114-123.

Griffin, J.T., & Nickerson, S. (1984). Empowering nonprofessional employees. *Training and Development Journal*, 38 (4), 76-77

Guptill, B. (1998). "Value in IT: Staffing Issues for 1999," *Gartner Group Commentary*, December 21.

Hammer, T. H., Landau, J. C., & Stern, R. N. (1981). Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66, 561-573.

Harari, O. (1998). Attracting the best minds. *Management Review*, 87(4), pp. 23–26.

Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 441–451.

Hill, Manuela e Hill, Andrew (2002). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo

Hodges, Parker (1986). "Salary Survey: Small Change for DP Pros." *Datamation*, Vol. 32, No. 18, pp. 72-87.

Hrebiniak, L. and J. Alutto (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, December.

Igbaria, M. and Greenhaus, J.H. (1992a). The career advancement prospects of managers and professionals: Are MIS employees unique? *Decision Sciences*, 23, 2, 478-499.

Iverson, R., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human Relations* 53(8), 807-839.

Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, Paula C. Morrow (2006). *Journal of Vocational Behaviour*, 68 (2006) 416–431

- John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt & Richard N. Osborn (2002). *Organizational Behavior*, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kanungo, R. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. New York, NY: Praeger.
- Katz, R. (1978). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics. *Human Relations*, 31(8), 703-725.
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government it employee turnover intentions. *American Review of Public Administration*, 35, 2, 137-156.
- Kiziah, J. Elaine (2000). Bridging the Gap: A career workshop informed by vocational and organizational theory.
- Klenke-Hamel, K. & Mathieu, J. (1989). A causal model of antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 299-317.
- Kochan, T. and Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, E. E., III, & Hall, D. T. (1970). Relation of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lee, T. (1988). How job dissatisfaction leads to turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2, 263-271.
- Mahroum, S. (2000). Highly skilled globetrotters: mapping the international

- migration of human capital. *R&D Management*, 30(1), pp. 23–31.
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 607-618.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 84–91.
- McGee, M. K. (1998). "IT Skills Drought Worsens," *Information Week*, 665, 30.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69,53-59,372,378.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 227-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 3 (June 1979), 224–247.
- Mowday, R-T., Porter, L-W., and Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Nathan A. Bowling, Terry A. Beehr, Lawrence R. Lepisto (2006). *Journal of Vocational Behavior*, 69 315–330
- Osborn-Jones, T. (2001). *Managing Talent: Exploring the New Psychological Contract*. UK: Henley Management College.

- Pool, S. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(4), 271-283.
- Porter, L., Crampon, W., & Smith, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnovers: A longitudinal study. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15, 87-98.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. New York: Longman.
- Rabinovitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265–288.
- Redman, T. and Mathews, B.P. (1998). ‘Service Quality and Human Resource Management: A Review and Research Agenda’, *Personal Review*, 27(1): 57–77.
- Ritson, M. (2002). Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 24 October, p. 24.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (1997). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3). 289-298.
- Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3). 245-259.
- Roche, W. and Turner, T. (1997) ‘The Diffusion of the Commitment Model in the Republic of Ireland’. *Review of Employment Topics*, 5(1): 108–51.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2, 121-139.

- Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior* 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- Schaubroeck, J., Ganster, D. C., & Kemmerer, B. (1996). Does trait affect promote job attitude stability? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 191–196.
- Scheffer, Julia (2005). *Internal Branding as a Tool for Organisational Alignment*. Dissertação (Mestrado) – University of Johannesburg
- Schein, E. H. (1965, 1980). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs. Prentice-Hall
- Schneider, B. and Bowen, D.E. (1995). *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Gunnarson, SK., Niles-Jolly, K. (1994). Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics* 23, 1,17-29.
- Schuler, R., Dowling, P. and De Cieri, H. (1993). 'An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management'. *Journal of Management*, 19(2): 419–59.
- Selden, S. C., and Moynihan, D. P. (2000). A model of voluntary turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration*, 20, 2, 63-74.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Spector, R. (1997). *Job satisfaction; Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480.
- Steel, R. P., & Rentsch, J. R. (1997). The dispositional model of job attitudes revisited: findings of a 10-year study. *Journal of Applied Psychology*, 82, 873–879.
- Tan, M. & Igbaria, M. (1993). "Exploring the Status of Turnover and Salary of Information Technology Professionals in Singapore,". *Proceedings of the 1993 ACM*

SIGCPR Conference, 336-348.

Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996). 'Towards an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management'. *Academy of Management Review*, 21(4): 959–65.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.

van Dyne, L., Graham, J-W., Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* 37, 4,785-802.

Walt, Samantha (2006). Communication at ICG: The Internal Communication Audit as an integrated measuring instrument. Dissertação (Mestrado) – University of South Africa.

Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover models: A renalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-231.

Zyman, S. (2002). *The End of Advertising As We Know It*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

Investigação sobre o *Branding* interno e o Contrato Psicológico

O presente questionário insere-se numa investigação de mestrado que é realizada pelo colaborador da empresa Pedro Gustavo Martins Torres e que tem por objectivo medir os efeitos do *Branding* interno e do Contrato Psicológico entre os colaboradores e a empresa.

A sua resposta irá dar um importante contributo para que haja um maior conhecimento do *Branding* interno e do Contrato Psicológico e, deste modo, a investigação científica não tenha um cariz meramente teórico.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende a sua opinião.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e, por favor, não escreva o seu nome no questionário.

Muito obrigado pela sua colaboração,

Pedro Torres

1. Leia, por favor, as frases abaixo listadas. Atribua entre 1 a 7 pontos (escreva o numero correspondente à sua opinião no respectivo quadrado sendo 1 = nunca/nada e 7 = sempre/completamente) a cada uma delas tendo em consideração a empresa

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
Nunca/Nada Sempre/Completamente

1. Recomendaria a empresa como um bom local para trabalhar?.....
2. Sente que a empresa oferece segurança no trabalho?.....
3. Sente orgulho em trabalhar na empresa?.....
4. No geral, está satisfeito com a comunicação na empresa?.....
5. Até que ponto acha que conhece a empresa?.....
6. Em comparação com o ano passado, considera estar mais ou menos informado acerca dos objectivos e estratégias da empresa?.....
7. Até que ponto conhece a visão, a missão e a marca da empresa?.....
8. Contribui para o sucesso global da empresa?.....
9. A empresa preocupasse com os seus colaboradores. Concorda?.....

2. Leia, por favor, as frases abaixo listadas. Atribua entre 1 a 7 pontos (escreva o numero correspondente à sua opinião no respectivo quadrado sendo 1 = nada importante e 7 = muito importante) a cada uma delas tendo em consideração a informação que acha importante ter acesso

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
Nada importante Muito importante

1. Estratégia da empresa para o futuro.....
2. Produtos e serviços da empresa.....
3. Saúde financeira da empresa.....
4. Processos de Recursos Humanos.....
5. Benefícios da empresa (ex.: seguro de saúde).....
6. Programa de Prémios e Bónus.....
7. Plano de Marketing.....
8. Medidas governamentais que afectem a empresa.....
9. Envolvimento com a comunidade (cidadania).....
10. Alterações na direcção e estrutura do organigrama da empresa.....

3. Ao longo da sua vida profissional os trabalhadores assumem compromissos com a empresa em que trabalham. Leia, por favor, as frases abaixo listadas. Atribua entre 1 a 7 pontos (escreva o numero correspondente à sua opinião no respectivo quadrado sendo 1 = nada obrigado(a) 7 = totalmente obrigado(a)) a cada uma delas tendo em consideração a medida em que acredita que está obrigado(a) ou deve à sua empresa, com base num compromisso explícito ou implícito:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
Nada Obrigado(a) Totalmente Obrigado(a)

1. Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos da empresa
2. Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções
3. Falar com a minha chefia directa quando identifico aspectos a melhorar
4. Dar sempre boa imagem da empresa
5. Estar disponível para mudar de funções
6. Ser receptivo(a) a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções
7. Oferecer-me para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções
8. Respeitar o património da empresa
9. Apresentar soluções que contribuam para um melhor desempenho da empresa

4. Reveja, por favor, cada uma das obrigações e indique em que medida cumpre essa obrigação, utilizando uma escala em que 1 = nunca e 7 = sempre. Escreva o número correspondente à sua opinião no respectivo quadrado.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
Nunca Sempre

1. Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos da empresa
2. Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções
3. Falar com a minha chefia directa quando identifico aspectos a melhorar
4. Dar sempre boa imagem da empresa
5. Estar disponível para mudar de funções
6. Ser receptivo(a) a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções
7. Oferecer-me para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções
8. Respeitar o património da empresa
9. Apresentar soluções que contribuam para um melhor desempenho da empresa

5. As empresas prometem dar aos trabalhadores certas coisas em troca das suas contribuições para a organização. Leia, por favor, as frases abaixo listadas. Atribua entre **1** a **7** pontos (escreva o numero correspondente à sua opinião no respectivo quadrado sendo 1 = nada obrigado(a) e 7 = totalmente obrigado(a)) a cada uma delas tendo em consideração a medida em que acredita que a sua empresa está obrigada ou lhe deve, com base numa promessa implícita ou explícita:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
Nada Obrigado(a) Totalmente Obrigado(a)

1. Remunerar-me de acordo com a função desempenhada
2. Ter em consideração a minha opinião
3. Assegurar-me assistência de boa qualidade na doença
4. Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido
5. Pagar-me o ordenado na data estipulada
6. Possibilitar-me a progressão na carreira
7. Atribuir-me prémio(s) em função do desempenho
8. Conhecer os aspectos mais importantes do meu passado profissional
9. Cumprir integralmente o acordo colectivo de trabalho
10. Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos

6. Reveja, por favor, cada uma das obrigações da empresa e indique em que medida pensa que a sua empresa cumpre essa obrigação, utilizando uma escala em que 1 = nunca e 7 = sempre. Escreva o número correspondente à sua opinião no respectivo quadrado.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
Nunca Sempre

1. Remunerar-me de acordo com a função desempenhada
2. Ter em consideração a minha opinião
3. Assegurar-me assistência de boa qualidade na doença
4. Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido
5. Pagar-me o ordenado na data estipulada
6. Possibilitar-me a progressão na carreira
7. Atribuir-me prémio(s) em função do desempenho
8. Conhecer os aspectos mais importantes do meu passado profissional
9. Cumprir integralmente o acordo colectivo de trabalho
10. Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos

Informações adicionais

Pedimos-lhe agora informações específicas acerca de si próprio(a). Estas informações são fundamentais para a análise de dados. Mais uma vez as informações são confidenciais, só tendo acesso a elas a equipa de trabalho desta investigação.

7. Qual é a sua posição dentro da empresa?

Direcção.....

Administrativo.....

Técnico.....

8. A sua idade é:

Menos de 25 anos.....

Entre 26 e 35 anos.....

Entre 36 e 45 anos.....

Mais de 46 anos.....

9. Sexo:

Masculino.....

Feminino.....

10. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 1 ano.....

Entre 1 e 5 anos.....

Entre 6 e 10 anos.....

Mais de 10 anos.....

Anexo 2 - Médias e desvios padrão

(1ª parte)

Itens	Média	Desvio Padrão
1.1 - Recomendaria a empresa como um bom local para trabalhar?	4,90	1,14
1.2 - Sente que a empresa oferece segurança no trabalho?	5,10	1,26
1.3 - Sente orgulho em trabalhar na empresa?	5,15	1,26
1.4 - No geral, está satisfeito com a comunicação na empresa?	4,51	1,55
1.5 - Até que ponto acha que conhece a empresa?	4,34	1,32
1.6 - Em comparação com o ano passado, considera estar mais ou menos informado acerca dos objectivos e estratégias da empresa?	4,74	1,20
1.7 - Até que ponto conhece a visão, a missão e a marca da empresa?	5,15	,85
1.8 - Contribuí para o sucesso global da empresa?	5,41	,92
1.9 - A empresa preocupasse com os seus colaboradores. Concorda?	4,48	1,25
2.1 - Estratégia da empresa para o futuro	6,05	,88
2.2 - Produtos e serviços da empresa	5,77	,90
2.3 - Saúde financeira da empresa	5,85	1,09
2.4 - Processos de Recursos Humanos	5,85	1,09
2.5 - Benefícios da empresa (ex.: seguro de saúde)	5,85	,98
2.6 - Programa de Prémios e Bónus	5,75	1,01
2.7 - Plano de Marketing	4,59	1,02
2.8 - Medidas governamentais que afectem a empresa	5,02	1,07
2.9 - Envolvimento com a comunidade (cidadania)	4,20	1,26
2.10 - Alterações na direcção e estrutura do organigrama da empresa	5,41	1,32
3.1 - Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos da empresa	6,00	1,22
3.2 - Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções	4,07	,91
3.3 - Falar com a minha chefia directa quando identifico aspectos a melhorar	5,34	1,42
3.4 - Dar sempre boa imagem da empresa	6,00	1,20
3.5 - Estar disponível para mudar de funções	4,43	1,12
3.6 - Ser receptivo(a) a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções	4,79	1,11
3.7 - Oferecer-me para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções	4,12	1,32
3.8 - Respeitar o património da empresa	5,71	1,46
3.9 - Apresentar soluções que contribuam para um melhor desempenho da empresa	5,41	1,35
4.1 - Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos da empresa	6,28	,80

(2ª parte)

Itens	Média	Desvio Padrão
4.2 - Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções	4,72	1,37
4.3 - Falar com a minha chefia directa quando identifico aspectos a melhorar	5,61	1,14
4.4 - Dar sempre boa imagem da empresa	5,84	,97
4.5 - Estar disponível para mudar de funções	5,21	1,38
4.6 - Ser receptivo(a) a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções	5,57	,92
4.7 - Oferecer-me para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções	4,92	1,12
4.8 - Respeitar o património da empresa	6,18	,74
4.9 - Apresentar soluções que contribuam para um melhor desempenho da empresa	5,08	1,41
5.1 - Remunerar-me de acordo com a função desempenhada	5,69	1,47
5.2 - Ter em consideração a minha opinião	4,85	1,45
5.3 - Assegurar-me assistência de boa qualidade na doença	5,31	1,42
5.4 - Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido	5,66	1,45
5.5 - Pagar-me o ordenado na data estipulada	6,49	,60
5.6 - Possibilitar-me a progressão na carreira	5,71	1,36
5.7 - Atribuir-me prémio(s) em função do desempenho	4,46	1,71
5.8 - Conhecer os aspectos mais importantes do meu passado profissional	4,20	1,63
5.9 - Cumprir integralmente o acordo colectivo de trabalho	6,31	,67
5.10 - Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos	3,82	1,35
6.1 - Remunerar-me de acordo com a função desempenhada	4,92	1,44
6.2 - Ter em consideração a minha opinião	4,79	1,34
6.3 - Assegurar-me assistência de boa qualidade na doença	4,72	1,28
6.4 - Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido	4,64	1,47
6.5 - Pagar-me o ordenado na data estipulada	6,18	,94
6.6 - Possibilitar-me a progressão na carreira	5,03	1,55
6.7 - Atribuir-me prémio(s) em função do desempenho	3,51	1,80
6.8 - Conhecer os aspectos mais importantes do meu passado profissional	4,30	1,27
6.9 - Cumprir integralmente o acordo colectivo de trabalho	6,08	,94
6.10 - Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos	4,82	1,34