

*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*



AS RESPOSTAS COMPORTAMENTAIS À VIOLAÇÃO DO CONTRATO  
PSICOLÓGICO, RELAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Ana Cristina Carreto Lages da Silva

**Nº de aluna**

**6845**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das organizações

**2009**

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

AS RESPOSTAS COMPORTAMENTAIS À VIOLAÇÃO DO CONTRATO  
PSICOLÓGICO, RELAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL

**Ana Cristina Carreto Lages da Silva**

Dissertação orientada por Professor Doutor Luís Miguel Lopes

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Psicologia Aplicada**  
Especialidade em Psicologia Social e das organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Luís Miguel Lopes, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

## AGRADECIMENTOS

---

Devo agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Luís Miguel Lopes o ânimo que numa fase essencial deste trabalho me ofereceu, já que as minhas motivações se encontravam um pouco abaladas para dar prossecução a um trabalho que numa fase anterior havia sido iniciado. Os seus conhecimentos mostraram-se essenciais para dar a este trabalho um rumo diferente e bem mais pertinente.

A ele o meu pedido de desculpas por nem sempre ter sabido responder a esse alento que sempre me procurou dar, mas tente perceber que não é fácil a reentrada num espírito académico após tantos anos de afastamento.

Agradeço todo o suporte que o Prof. Doutor Jorge Gomes, principal responsável no surgimento deste trabalho, me deu numa fase inicial deste trabalho. Sempre recebi resposta às minhas solicitações apesar do grande número de projectos em que se encontrava envolvido, lamento não ter conseguido responder a toda a sua energia.

Um agradecimento, estatisticamente significativo, ao Prof. Doutor João Maroco que apesar da sua evidente falta de tempo sempre encontrou um bocadinho da sua atenção para suprir as minhas muitas dúvidas. Os seus conhecimentos e sentido prático são algo que muito facilitou a realização deste trabalho.

Em todos os momentos pude contar com o apoio e compreensão, do Sr. Carlos Pratas e Prof. Doutor Jorge Senos, seja do ponto de vista logístico como emocional. Por outro lado, facultaram-me algo que é escasso e como tal muito precioso que é o tempo para trabalhar no presente estudo.

Mita e Paulinho, mais uma vez mostraram que posso contar sempre convosco! Obrigado!

Quanto ao Jorge, meu marido, todos os agradecimentos são insuficientes já que teve de abandonar projectos pessoais para poder dar-me o seu apoio. Teria sido completamente impossível realizar este trabalho sem o seu suporte. Obrigado pelo ânimo e pela evidente sobrecarga de tarefas, nomeadamente no acompanhamento do nosso filho. Foi um verdadeiro *team-work*!

Ao João Pedro, a quem ainda não consegui explicar porque é que para além de ter que o deixar todos os dias na “escolinha” para ir “ganhar tostão”, não lhe dou a atenção devida quando estou em casa, por uns papéis e um computador no qual lhe estão sempre a dizer para não mexer: “devem ser bem mais importantes que eu”, pensará... Não, João és aquilo que de mais importante tenho na vida! Mas não tentes perceber, incoerência de adulto! Não tens que te preocupar tu vais ser sempre criança! ADORO-TE.

**RESUMO**

---

Este trabalho surge com o propósito de analisar o papel mediador do clima organizacional na relação entre a percepção de violação do contrato psicológico e a opção, do trabalhador, por comportamentos de saída, voz, lealdade e negligência. Os resultados obtidos, numa amostra constituída por trabalhadores de uma instituição de ensino superior (N=77), vêm evidenciar que perante a percepção de violação do contrato psicológico, os trabalhadores, contendem com intenções de saída, negligência e diminuição da lealdade, não se verificando comportamentos de voz. Porém, adicionando a variável clima organizacional ao modelo confirma-se o seu efeito mediador nas relações anteriormente observadas, sendo que, um clima organizacional positivo favorece comportamentos de lealdade e voz e sendo negativo fomenta comportamentos de negligência e saída. Do modelo proposto ressalva-se que os trabalhadores apenas recorrem a comportamentos de voz, como resposta à violação do contrato psicológico, quando percebem um clima organizacional positivo. No actual clima de insegurança e mudança laboral onde violações ao contrato psicológico são muitas vezes difíceis de evitar, estes resultados vêm mostrar que podem ser potenciadas respostas mais construtivas pela promoção de um clima organizacional mais atractivo. Limitações do presente estudo são apresentadas, assim como, discutidas sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Violação Contrato Psicológico; Clima Organizacional; Voz; Saída; Lealdade; Negligência.

**ABSTRACT**

---

This study is intending to analyse the mediating role that an organizational environment can have between the perception of psychological contract violation, and the individual choices of the employee be it loyalty, voice, neglecting or resignation (exit). The results from this study, in a sample of employees of a high school (N=77), show that when faced with the psychological contract violation, the employees respond with resignation attempts, neglect and reduction of loyalty, however voice behaviours are not observed. When we introduce the organizational environment in the model it is confirmed the mediator effect in the observed relationships. A positive organizational environment generates an increase of loyalty and voice behaviours, however if it's negative stimulates neglect behaviour and resignation. The exception, in this model, is related with the voice behaviours that seem to appear only when the employees sense a positive work environment. In present times, of insecurity and change, where the psychological contract violation is quite often difficult to avoid, these results show that it is possible to develop constructive behaviours, by the promotion of an organizational environment more attractive. Limitations of the present study are presented, as well as discussion suggestions for future inquiries.

Key words: Psychological contract violation; organizational environment; voice; exit; loyalty; neglect.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>11</b> |
| Contrato Psicológico.....   | 13        |
| <i>Evolução do conceito .....</i>                                     | <i>13</i> |
| <i>Tipos de contrato .....</i>  | <i>16</i> |
| <i>Funções do contrato psicológico .....</i>                          | <i>18</i> |
| <i>Características do contrato psicológico.....</i>                   | <i>18</i> |
| <i>Criação de um contrato psicológico - o modelo de Rousseau.....</i> | <i>19</i> |
| <i>Violação de um contrato psicológico.....</i>                       | <i>20</i> |
| Respostas comportamentais à violação do contrato psicológico.....     | 22        |
| O clima organizacional.....   | 25        |
| <i>Definição do conceito.....</i>                                     | <i>25</i> |
| <i>Clima e cultura organizacional .....</i>                           | <i>26</i> |
| Desenvolvimento do contrato psicológico e clima organizacional .....  | 28        |
| Questões de investigação.....   | 31        |
| <b>MÉTODO .....</b>   | <b>32</b> |
| Participantes.....  | 32        |
| Delineamento do estudo .....  | 36        |
| Operacionalização das variáveis.....                                  | 37        |
| <i>Contrato Psicológico.....</i>                                      | <i>38</i> |
| <i>Clima Organizacional.....</i>                                      | <i>46</i> |
| <i>Estratégias Comportamentais de Actuação Organizacional.....</i>    | <i>50</i> |
| <b>RESULTADOS .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>DISCUSSÃO .....</b>  | <b>71</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                | <b>80</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>84</b> |

**LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Problema em estudo .....  | 13 |
| Figura 2. Factores que influenciam o aumento de investigação em contrato psicológico<br>(adaptado de Anderson & Schalk, 1998, p.643)..... | 15 |
| Figura 3. Perspectiva cultural sobre a formação do clima<br>(adaptado de Neves, 2000, p.442).....   | 26 |
| Figura 4. Fases da evolução dos conceitos de clima e cultura<br>(adaptado de Neves, 2000, p.444).....                                     | 27 |
| Figura 5. Diferenças entre cultura e clima organizacional<br>(segundo a perspectiva de Rousseau).....                                     | 28 |
| Figura 6. Distribuição dos participantes por carreira profissional.....   | 34 |
| Figura 7. Distribuição dos participantes por sexo.....  | 34 |
| Figura 8. Distribuição dos participantes por antiguidade na Instituição.....  | 35 |
| Figura 9. Distribuição dos participantes por grupos etários.....  | 35 |
| Figura 10. Distribuição dos participantes por tipo de contrato (termo certo / sem termo). ....  | 36 |
| Figura 11. Distribuição dos participantes por habilitações escolares. ....  | 36 |
| Figura 12. Especificação do modelo de mediação e valores estimados. ....  | 63 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Características da população organizacional e da amostra. ....   | 33 |
| Tabela 2. Escala de contrato psicológico (obrigações dos trabalhadores): Pesos factoriais de cada item nos factores retidos. Comunalidades por item, <i>eigenvalues</i> e percentagem de variância explicada, após análise factorial exploratória pelo método das componentes principais seguida de uma rotação <i>varimax</i> ..... | 42 |
| Tabela 3. Escala de contrato psicológico (obrigações trabalhadores): Correlação dos itens com a média do factor e valores de <i>alpha</i> quando algum item é eliminado.....   | 43 |
| Tabela 4. Escala de contrato psicológico (obrigações da organização): Pesos factoriais de cada item nos factores retidos. Comunalidades por item, <i>eigenvalues</i> e percentagem de variância explicada, após análise factorial exploratória pelo método das componentes principais seguida de uma rotação <i>Varimax</i> . ....   | 44 |
| Tabela 5. Escala de contrato psicológico (obrigações da organização): Correlação dos itens com a média do factor e valores de <i>alpha</i> quando algum item é eliminado.....  | 45 |
| Tabela 6. Dimensão sistemas de manutenção e mudança: Valores relativos à correlação de cada item com o total da escala e valores de <i>alfa</i> quando cada item é eliminado. ....   | 49 |
| Tabela 7. Dimensão relacionamento: Valores relativos à correlação de cada item com o total da escala e valores de <i>alfa</i> quando cada item é eliminado. ....   | 49 |
| Tabela 8. Dimensão desenvolvimento pessoal: Valores relativos à correlação de cada item com o total da escala e valores de <i>alfa</i> quando cada item é eliminado. ....  | 50 |
| Tabela 9. Estratégias comportamentais de actuação organizacional: Coeficiente de correlação de Spearman. ....  | 51 |
| Tabela 10. Estratégias comportamentais de actuação organizacional. ....  | 52 |
| Tabela 11. Médias e desvios padrão relativos à importância atribuída a cada uma das dimensões de contrato psicológico.....   | 53 |

## VIII

|   |    |
|---|----|
| Tabela 12. Médias e desvios padrão respeitantes aos <i>scores</i> de discrepância observada entre a importância atribuída a cada uma das dimensões do contrato psicológico e a medida de percepção do seu cumprimento. ....   | 54 |
| Tabela 13. Dimensões do contrato psicológico: Índices de discrepância - Coeficiente de correlação de Pearson. ....  | 55 |
| Tabela 14. Médias e desvio padrão respeitantes às discrepâncias percebidas, pelos trabalhadores da amostra, entre a importância e o cumprimento de cada uma das obrigações do contrato psicológico. As diferenças observadas entre as duas médias são estatisticamente significativas ( $t(76)=-6.803; p=0.001$ ). .... | 56 |
| Tabela 15. Percepção de violação do contrato psicológico: Médias, desvio-padrão e erro-padrão da média. As diferenças observadas entre as médias dos docentes e TAA são estatisticamente significativas ( $t(75)=-2.090; p=0.040$ ). ....   | 57 |
| Tabela 16. Estratégias comportamentais de actuação organizacional: Médias, desvios padrão e correlações (Spearman).....   | 58 |
| Tabela 17. Dimensões de Clima Organizacional: Médias, desvios-padrão e correlações.....   | 59 |
| Tabela 18. Relação entre clima organizacional (e suas dimensões) com cada uma das estratégias de actuação organizacional em estudo. Coeficientes de correlação de Spearman. ....  | 61 |
| Tabela 19. Dimensões de clima organizacional enquanto variáveis mediadoras: Pesos de regressão e <i>p-values</i> . ....   | 64 |
| Tabela 20. Carreiras: Pesos de regressão e <i>p-values</i> das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.....   | 65 |
| Tabela 21. Carreiras: Resultados, estatisticamente significativos (e marginalmente significativos), do teste Z para comparação de dois coeficientes de regressão e <i>p-values</i> . ...  | 66 |
| Tabela 22. Sexos: Pesos de regressão e <i>p-values</i> das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.....   | 66 |
| Tabela 23. Tipo de Contrato: Pesos de regressão e <i>p-values</i> das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.....  | 67 |

|  |    |
|--|----|
| Tabela 24. Habilitações literárias: Pesos de regressão e <i>p-values</i> das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos. ....   | 68 |
| Tabela 25. Habilitações literárias: Resultados, estatisticamente significativos (e marginalmente significativos), obtidos através do teste Z para comparação de dois coeficientes de regressão; <i>p-values</i> . .... | 68 |
| Tabela 26. Antiguidade: Pesos de regressão e <i>p-values</i> das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos. ....   | 69 |
| Tabela 27. Idade: Pesos de regressão e <i>p-values</i> das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos. ....   | 70 |

**LISTA DE ANEXOS**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Anexo 1 – Questionário</i> .....  | 85  |
| <i>Anexo 2 – Resultados estatísticos complementares aos apresentados na secção<br/>“RESULTADOS”</i> .....                  | 94  |
| <i>Anexo 2.1 – Resultados relativos ao estudo da validade e fidelidade dos instrumentos de<br/>recolha de dados.</i> ..... | 95  |
| <i>Anexo 2.2 – Resultados relativos ao estudo da Normalidade das variáveis.</i> .....                                      | 115 |
| <i>Anexo 2.3 – Correlações e Regressões (Teste de hipóteses)</i> .....   | 117 |
| <i>Anexo 2.4 – Modelo de Mediação (Teste de Sobel)</i> .....   | 121 |
| <i>Anexo 2.5 – Comparação de coeficientes de regressão com recurso ao teste Z (variáveis<br/>sociodemográficas)</i> .....  | 126 |

## INTRODUÇÃO

“Relações de troca e as promessas nas quais estas se baseiam são tão antigas como a humanidade. Na realidade, o primeiro registo de violação ao contrato psicológico pode bem ser a história de Adão e Eva. Quando violaram o acordo de não comer da árvore do conhecimento, começaram uma longa história de promessas, compromisso, violação, e relações renovadas.” (Schalk & Rousseau, 2002, p.1)

Uma relação laboral traduz-se numa relação de troca: Trocam-se promessas (explícitas e/ou implícitas), estabelecendo-se um compromisso em que cada um oferece algo, esperando outros benefícios. Dada a natureza voluntária dessa relação cada um percebe as promessas do outro como obrigações e como tal espera vê-las cumpridas.

Assim, concomitantemente à elaboração de um contrato formal, existem promessas trocadas mutuamente que estão implícitas desde o início da relação, derivando das mais variadas fontes e sofrendo desenvolvimentos ao longo de todo o tempo em que a relação perdura. A estas crenças individuais sobre as obrigações mútuas se tem designado *contrato psicológico* (Rousseau, 1995).

A subjectividade está presente em qualquer contrato, porém, qual o efeito que se exerce sobre a relação se a essa subjectividade somarmos o desconhecimento das suas cláusulas?

As organizações enfrentam, actualmente, um momento de grandes desafios. Conseguir manter os recursos humanos motivados é algo de vital, porém o desconhecimento daquilo que os trabalhadores esperam da organização, intrica a negociação de alterações no acordo entre ambos, multiplicando a probabilidade de quebra continuada não apenas de expectativas mas sobretudo de promessas. Por outro lado, o emprego desempenha um papel muito importante na vida das pessoas, facultando-lhes recursos, desafios e relações, como tal, as condições em que o trabalho é desenvolvido tem implicações profundas no bem-estar físico e mental dos trabalhadores (Topa & Morales, 2008).

Lester e Kickul (2001a), procuraram identificar quais os aspectos, de entre as obrigações das organizações, a que os trabalhadores conferem maior importância actualmente. Concluíram que eram menos valorizadas as compensações monetárias em detrimento dos aspectos socioemocionais como o reconhecimento, liberdade criativa, comunicação aberta e honesta e tarefas estimulantes. No entanto, foi precisamente nesse âmbito que os trabalhadores identificaram maior grau de incumprimento. Os autores evidenciaram que a grande discrepância percebida entre a importância atribuída a cada uma dessas obrigações e o seu grau de

cumprimento, que a literatura cognomina de *violação do contrato psicológico*, reverteu numa diminuição da satisfação, vontade de sair da organização e comportamentos negligentes.

Outras *respostas comportamentais* à violação do contrato psicológico têm vindo a ser estudadas, porém, aquelas a que a literatura tem concedido maior atenção e de que nos iremos ocupar neste trabalho, são a *voz*, *saída*, *lealdade* e *negligência*: “A voz é uma estratégia activa e construtiva, que visa a abordagem e solução de problemas organizacionais; a saída é activa e destrutiva, já que interrompe a relação existente; a lealdade tem uma dimensão atitudinal de apoio aberto à organização e comportamental de suporte passivo; a negligência é destrutiva e passiva no que respeita à redução do esforço ou mesmo ao dano da propriedade da organização.” (Castanheira & Caetano, 1999, p.108).

A literatura tem evidenciado que violações ao contrato psicológico são percebidas muito frequentemente e que os comportamentos dos trabalhadores são negativamente influenciados por essa percepção, trazendo custos elevados quer para as organizações quer para os trabalhadores. Assim, torna-se preeminente identificar todos os agentes que fazem parte dessa relação, com o intento de conferir às organizações algum grau de controlo não apenas na diminuição da percepção de violação ao contrato psicológico mas sobretudo sobre os seus efeitos.

Tem sido demonstrado, que é determinante o papel da organização na criação do contrato psicológico, ou seja, em moldar as crenças dos trabalhadores em relação aos termos do acordo entre ambos, através, por exemplo, das práticas de recursos humanos que desenvolve (Rousseau, 1995). Conjuntamente, estudos realizados sobre o conceito de *clima organizacional*, demonstraram que os trabalhadores ao formar as suas percepções sobre a organização utilizam, também, a informação que provém dos acontecimentos que se desenrolam em seu redor, percepções, que por sua vez, são influenciadas pelas suas características pessoais (Brunet, 1983).

Esta idiosincrasia encontra-se também presente na criação do contrato psicológico, na medida em que existem tantos contratos quantas as pessoas da organização, ou seja, as características próprias de cada indivíduo dão-lhe uma susceptibilidade especial (Castanheira e Caetano, 1999).

Aliando desta forma os dois conceitos, é intuitivo sugerir que estes se encontram relacionados, pelo que, pretendemos com este trabalho procurar evidências sobre o efeito preditor da percepção de violação do contrato psicológico no clima organizacional, sendo sobretudo relevante compreender até que ponto o clima está também relacionado com a escolha de uma ou outra resposta comportamental quando algum desequilíbrio é percebido entre aquilo que os trabalhadores oferecem à organização e aquilo que esta lhes oferece, ou seja, que

papel desempenha o clima organizacional na opção por determinadas atitudes e comportamentos para restabelecimento da equidade na relação.

Esquematisando:

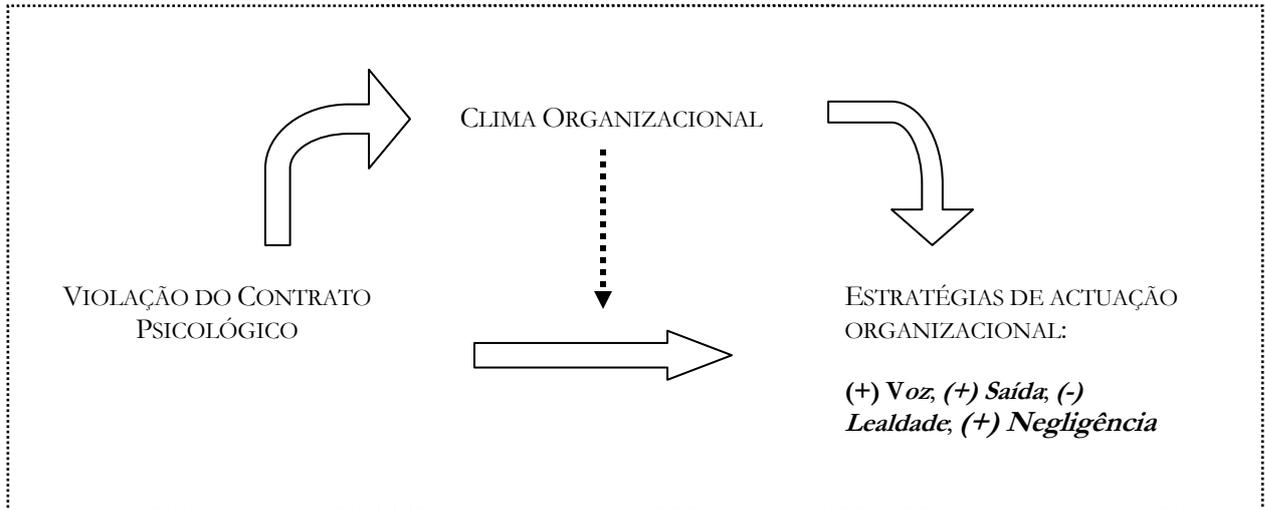


Figura 1. Problema em estudo

Para explorar estas relações começaremos por aduzir os conceitos em estudo, que na literatura assumiram já uma dimensão considerável. Apresentaremos os trabalhos que nos levaram à integração dos vários conceitos, para de seguida desenvolvermos e testarmos as hipóteses em estudo. Os resultados serão discutidos e apresentadas as suas implicações.

## Contrato Psicológico

### *Evolução do conceito*

Uma análise exaustiva de toda a pesquisa realizada sobre contrato psicológico permitiu a Anderson e Schalk (1998) concluir que foi Argyris, em 1960, quem em primeiro lugar aplicou este conceito. Argyris compreendeu, pela observação das interacções entre trabalhadores e seus supervisores, que a sua relação era mediada por algo mais que um contrato formal, existiam obrigações mútuas implícitas que as duas partes conheciam e respeitavam.

É, no entanto, Levinson, quem reclama a “paternidade” do conceito, talvez, segundo os autores, por Argyris ter apenas mencionado o termo sem o clarificar e explorar a fundo.

Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley (1962, cit. Anderson & Schalk, 1998), descreveram contrato psicológico como o contrato não escrito que resultava do somatório das expectativas mútuas entre a organização e os seus trabalhadores, realçando o carácter implícito e não verbalizado dessas expectativas que medeiam a relação de ambos.

Schein em 1965 e 1980, segundo os mesmos autores, definiu contrato psicológico como um conjunto de expectativas não explícitas, mas presentes em cada momento entre cada membro de uma organização e os restantes membros, determinando o comportamento nessas organizações. Para Schein o contrato psicológico teria dois níveis o individual e o organizacional, realçando a mutualidade do contrato psicológico: a organização espera da parte do trabalhador lealdade, trabalho diligente e empenho e o trabalhador espera da organização um salário compatível, um tratamento digno e um emprego seguro (Castanheira e Caetano, 1999).

Do mesmo modo Herriot e Pemberton (1996), defendem que contrato psicológico significa a percepção que ambas as partes (organização e trabalhador) detêm sobre a sua relação e sobre aquilo que cada um oferece ao outro, definição também adoptada por Guest (1998).

Todos estes autores sublinham esta relação de troca entre as duas partes (organização e trabalhadores), onde o contrato psicológico seria como que o somatório das expectativas e obrigações mútuas percebidas por ambos. Segundo Anderson e Schalk (1998) é problemático comparar expectativas a dois níveis tão diferentes (individual e organizacional), ademais havendo a dificuldade de identificar quem ou o quê representa a organização, já que dificilmente se pode considerar que dentro de uma organização exista um conjunto de expectativas uniformes, comuns entre os seus representantes.

Rousseau (1990) limitou um pouco essa definição de contrato psicológico, defendendo constituir, um conjunto de crenças individuais sobre as obrigações mútuas. Esta autora conferiu outro significado ao conceito, ao passar de uma perspectiva em que o realce era dado a essa relação bilateral entre dois níveis diferentes (organização e indivíduo) para uma perspectiva unilateral, i.e., a perspectiva do indivíduo sobre aquelas que são as obrigações e expectativas mútuas.

Podemos dizer que estas duas perspectivas sobre contrato psicológico coexistem e constituem duas orientações diferentes na investigação sobre contrato psicológico.

Segundo Anderson e Schalk (1998), não existe consenso sobre aquilo que é o contrato psicológico. Comparando diferentes definições percebe-se que existe uma variada combinação de termos para definir o mesmo conceito como *percepções*, *expectativas*, *crenças*, *promessas* e *obrigações*. Rousseau determinou o rumo deste conceito e a maioria dos autores adoptou esta abordagem, segundo a qual o contrato psicológico é definido como as crenças individuais de cada trabalhador sobre a relação de trocas mútua entre ele e a organização.

Rousseau (1995) sublinha, ainda, que as crenças que cada indivíduo detém sobre as obrigações mútuas têm por base promessas implícitas e/ou explícitas da outra parte, chamando a atenção para o carácter promissor do contrato psicológico. Como tal, apenas as expectativas que

resultam de promessas fazem parte do contrato psicológico (Robinson, 1996), tendo as mais variadas fontes como experiências passadas, a observação dos colegas, etc.

O interesse no estudo deste conceito tem sido crescente e a principal causa reside, segundo Anderson e Schalk (1998), no facto de as relações laborais terem conhecido profundas mudanças:

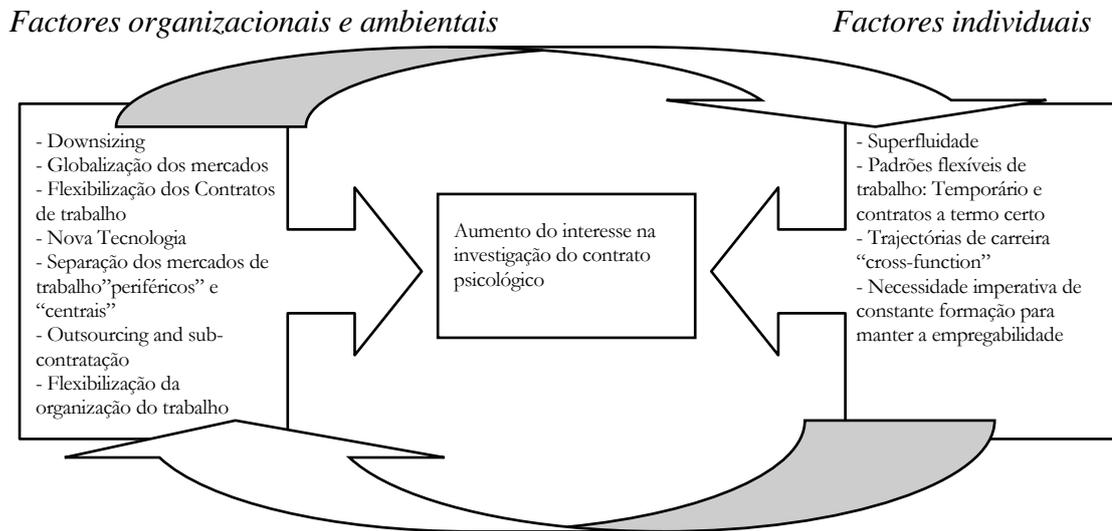


Figura 2. Factores que determinam o interesse na investigação do conceito de contrato psicológico (adaptado de Anderson & Schalk, 1998, p.643)

Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), Robinson e Rousseau (1994), Robinson (1996) e Morrison e Robinson (1997), determinaram o rumo da investigação no que se refere os efeitos da quebra e/ou violação do contrato psicológico no comportamento e atitudes dos trabalhadores, e vários têm sido os trabalhos desenvolvidos, desde então, nesta área (e.g., Turnley & Feldman, 2000; Lester & Kickul 2001b; Grimmer & Oddy, 2007; Cantisano, Domínguez & Depolo, 2008), tema que mais à frente será desenvolvido.

Existem linhas de investigação cuja preocupação principal se centra na identificação dos factores que estão na base da criação do contrato psicológico e seu desenvolvimento, como seja o papel desempenhado pelo clima psicológico (Kickul & Liao-Troth, 2003) ou o papel que a personalidade de cada trabalhador desempenha no tipo de contrato que desenvolve (Orvis & Dudley, 2002).

Guest e Conway (2002) exploraram a influência que os meios de comunicação interna da organização detêm no controle do contrato psicológico dos seus trabalhadores e na diminuição da percepção de desequilíbrios na relação. Por outro lado, desenvolveram uma outra óptica no estudo do conceito, largamente negligenciada, ao trabalhar a perspectiva da organização e não dos trabalhadores, através de inquéritos dirigidos a directores de recursos humanos.

Lester, Kickul e Bergmann (2007) renovam um pouco a investigação sobre contrato psicológico ao apresentam uma abordagem mais positiva centrada nos efeitos da percepção de cumprimento do contrato psicológico e das políticas de recursos humanos, nomeadamente, os meios de comunicação interna, como instrumentos de controle do tipo de contrato psicológico desenvolvido pelos trabalhadores.

Longe ainda de um consenso sobre aquilo que constitui o contrato psicológico, os investigadores são unânimes em afirmar que este é sem dúvida um construto que merece ser aprofundado já que poderá representar a diferença entre organizações que encaram os seus trabalhadores como meios para atingir os seus fins em detrimento de outras que percebem a outra parte como indivíduos com quem podem desenvolver uma saudável relação de troca que lhes permitirá a construção de algo com contrapartidas para ambas as partes, assim como, o desenvolvimento de relações baseadas na confiança (Schalk & Rousseau, 2002).

### *Tipos de contrato*

De que forma é que o contrato psicológico difere dos outros tipos de contrato?

Rousseau (1995) considera que existem quatro tipos de contrato: os contratos *psicológico*, *implícito*, *normativo* e *social*. Estes diferem em função do nível, grupal ou individual, e ainda em função da perspectiva pela qual são percebidos, isto é, pelos “outorgantes” ou por terceiros.

Assim, o *contrato psicológico*, de que este trabalho se ocupa, se situaria a um nível individual, já que se trata de crenças individuais dos trabalhadores mas como parte no contrato, portanto segundo uma perspectiva interna como Castanheira e Caetano (1999) denominaram.

O *contrato social* distingue-se do contrato psicológico por se situar a um nível grupal e segundo uma perspectiva externa, são também crenças mas todas elas partilhadas pela sociedade. Tal como referem Castanheira e Caetano (1999) o contrato social tem uma importância decisiva na percepção do contrato psicológico, pois, influencia a interpretação das promessas implícitas ou explícitas.

Relativamente ao *contrato normativo*, este situa-se a um nível grupal mas segundo a perspectiva dos seus “outorgantes”, quer isto dizer que se distingue do contrato psicológico apenas por ser partilhado por outros trabalhadores da mesma ou outras organizações.

Finalmente, o *contrato implícito*, refere-se à interpretação que terceiros fazem de determinado contrato, situa-se, portanto, a um nível individual mas segundo uma perspectiva externa ao contrato.

Apesar das suas diferenças estes quatro tipos de contrato, identificados por Rousseau, estão intimamente relacionados influenciando-se mutuamente.

No nosso trabalho iremos ocupar-nos, como já referimos, especificamente do contrato psicológico que segundo a literatura pode ser de dois tipos, *relacional* ou *transaccional*. Contudo, Rousseau (1995) considera essa tipificação muito limitadora já que, na sua opinião, esses dois tipos de contrato constituem os dois pólos de um contínuo, podendo os contratos psicológicos dos trabalhadores tomar uma infinidade de formas.

Estes dois pólos, de entre os vários contratos psicológicos possíveis, diferem sobretudo no que diz respeito à sua duração (o contrato psicológico relacional é previsivelmente longo, sem uma data de fim definida e o contrato transaccional é curto com uma duração preestabelecida) e às obrigações das duas partes do contrato. No contrato relacional é dada muita importância à lealdade do trabalhador para com a organização, identificação com a organização, realização de tarefas não restritas à função, é esperado que a organização ajude o trabalhador em momentos difíceis da sua vida pessoal, lhe dê estabilidade de emprego, lhe proporcione uma carreira e formação. Contrariamente, o contrato transaccional significa que o trabalhador deve ser responsável pelo desenvolvimento das suas próprias competências e da sua carreira, não implica envolvimento com os valores da organização mas apenas respeito pelos mesmos, desempenho de tarefas de acordo com aquilo que foi negociado e sem o mínimo de ambiguidades, a organização deve pagar em função do desempenho, e aceitar a sua saída repentina, enfim, significa uma completa “desvinculação emocional” entre empresa e trabalhador.

Grimmer e Oddy (2007), num estudo desenvolvido com alunos de MBA, evidenciaram que o contrato relacional está também positivamente relacionado com a confiança e envolvimento para com a organização, ao passo que não existe relação entre contrato transaccional e confiança.

Rousseau (1995) distingue, ainda, outros dois tipos de contrato: o contrato *equilibrado* e o contrato *transicional*. Enquanto o primeiro resulta da síntese de algumas características do contrato relacional com o transaccional, situando-se portanto, nalgum ponto desse contínuo referido anteriormente, o segundo tipo de contrato, segundo a autora encontra-se em organizações onde decorrem profundas mudanças, caracterizando-se pela ambiguidade e incerteza características dessas situações, entre os trabalhadores.

Existem evidências de que o tipo de contrato psicológico detido por cada trabalhador muda ao longo da relação que vai sendo estabelecida entre este e a organização. Havendo um certo grau de controlo da organização sobre o tipo de contrato psicológico dos seus trabalhadores, algo particularmente importante quando a organização se encontra em situações

particularmente difíceis em que é necessário operar profundas alterações (Lester, Kickul & Bergmann, 2007).

### *Funções do contrato psicológico*

De acordo com Anderson e Schalk (1998) a principal função do contrato psicológico é a de reduzir a insegurança, porque nem todos os aspectos da relação trabalhador/organização, podem ser formalizados através de contrato escrito pelo que o contrato psicológico cumpre essa função de preencher essas lacunas que subsistem em qualquer contrato formal.

Ainda, segundo esses autores, o contrato psicológico molda o comportamento do trabalhador, já que este vai colocando numa balança, a cada momento, as obrigações percebidas para com a organização com as obrigações desta para com ele ajustando o comportamento com base no resultado que a cada momento obtém dessa pesagem.

Por último, os autores consideram ser também uma das funções do contrato psicológico o facto de dar aos trabalhadores a sensação de que também estes têm alguma influência sobre o que lhes acontece na organização, que está, também, nas suas mãos o desenrolar dos acontecimentos dentro da organização, proporcionando algum controlo e previsibilidade.

### *Características do contrato psicológico*

Rousseau (1995) considera que uma das características do contrato psicológico é o facto de ser uma percepção subjectiva já que difere entre cada indivíduo dentro da mesma organização.

Para além disso, segundo a mesma autora, o contrato psicológico, caracteriza-se por ser dinâmico, ou seja, muda ao longo do tempo que dura a relação, vão-se fazendo ajustamentos à medida que a relação entre o trabalhador e a organização vai evoluindo, os interesses mudam em função da idade e tempo de serviço do trabalhador, para além de outros factores, as próprias políticas e estratégias da organização vão mudando, o ambiente de trabalho também, enfim, existe um grande número de factores que condicionam essa constante alteração às cláusulas do contrato psicológico.

Thomas e Anderson (1998) realizaram um estudo longitudinal com recrutas das forças armadas britânicas que sustenta essa característica do contrato psicológico. A recolha de dados foi feita a partir do momento da admissão e ao longo dos primeiros quatro meses ao serviço, em três momentos. Registaram-se mudanças no contrato psicológico dos recrutas nos três momentos

diferentes, tendo-se verificado a cada momento um maior alinhamento das dimensões do contrato às normas da organização.

É consensual entre os investigadores que contrato psicológico significa, também, reciprocidade, obrigações mútuas (Rousseau, 1995; Rousseau & McLean Parks, 1993; Robinson, 1996; Guest, 1998; Dabos & Rousseau, 2006), derivadas de promessas (implícitas e/ou explícitas) que ambas as partes procuram cumprir com o objectivo de ver também realizadas as suas expectativas, isto é, o trabalhador percebe que as suas contribuições para com a organização obrigam esta a retribuir e vice-versa.

Dabos e Rousseau (2006) realizaram um estudo com díades trabalhador/empregador, que veio evidenciar a importância da percepção de mutualidade e reciprocidade no desempenho e atitudes dos trabalhadores. Definindo mutualidade como o grau em que a percepção de ambos, trabalhadores e empregadores, sobre as suas obrigações para com o outro são consonantes e aceites, concluíram que esta está positivamente relacionada com maior produtividade e vontade de permanecer na organização.

O contrato psicológico é indissociável do seu contexto, os indivíduos ou as organizações não podem separadamente criar um contrato psicológico, ele é o resultado dessa relação de ambos, desse vínculo (Schalk & Freese, 1997).

Na opinião de Anderson e Schalk (1998) é consensual entre os vários investigadores que o contrato psicológico apesar de este não ser explicitamente discutido e negociado entre as partes se revela indubitável o seu peso no comportamento e atitudes dos trabalhadores de uma organização.

#### *Criação de um contrato psicológico - o modelo de Rousseau*

O modelo de contrato psicológico de Rousseau veio colocar alguma ordem em toda a pesquisa efectuada até então sobre o assunto, delimitando o significado desse construto e dos seus componentes essenciais.

Por definição, para Rousseau (1995, 1998), um contrato psicológico é a percepção de um acordo de trocas entre o próprio e outra parte. Existe, portanto, uma percepção de mutualidade, não necessariamente mutualidade. Isto é, são crenças individuais acerca daquilo que constituem as obrigações dessa pessoa e da outra parte numa relação seja ela laboral, i.e., entre trabalhador e a sua organização, seja entre o trabalhador e o cliente, entre um paciente e o seu médico, etc. Estas crenças, segundo Rousseau, surgem na sequência de promessas implícitas e/ou explícitas da outra parte e daquilo que a pessoa considera ser justo oferecer em troca.

Que factores intervêm na percepção dessas promessas?

Rousseau (1995) considera que a transmissão, por parte da organização, das suas normas e valores, aos trabalhadores, quer seja através de manuais de acolhimento ou comunicações (quer estas sejam escritas ou verbais), as políticas de gestão de recursos humanos (gestão de carreiras, política salarial, investimento na formação,...) e a observação, que o indivíduo faz, do tratamento que os colegas recebem por parte da organização, constituem mensagens que o trabalhador interpreta como promessas.

Por outro lado, toda a vivência com os colegas de trabalho, a observação dos seus comportamentos, a interpretação que estes dão às mensagens da organização, a pressão que fazem para o indivíduo se moldar às normas do grupo, constituem, igualmente, mensagens para a criação do contrato.

Estas mensagens recebidas quer por parte dos colegas de trabalho quer por parte da organização são sujeitas a um processo de descodificação afectado pelas características do indivíduo e das suas vivências dando lugar à percepção de determinadas promessas.

Assim, o contrato psicológico é constituído com base em promessas, não expectativas, promessas que podem ser formalmente estatuídas ou informalmente transmitidas através das práticas em vigor na organização, mas que constituem um compromisso para um futuro curso de acção (Castanheira & Caetano, 1999). Não corresponder a uma expectativa pode significar uma desilusão, não cumprir uma promessa pode resultar numa quebra no contrato psicológico do trabalhador e conseqüentemente numa diminuição do nível de confiança.

### *Violação de um contrato psicológico*

Uma questão central na criação de um contrato psicológico é a crença de que uma promessa (implícita ou explícita) foi feita e que em consequência disso se oferece algo em troca, ou seja, o contrato psicológico emerge quando os indivíduos percebem que a sua organização acordou em oferecer-lhes determinados benefícios em troca das suas contribuições para a organização (Turnley & Feldman, 2000).

No contexto laboral actual, em que os mercados internacionais estão cada vez mais competitivos, as mudanças e reestruturações nas organizações são constantes, o sucesso das organizações depende cada vez mais da rapidez com que estas se adaptam às exigências desses mercados. Conseqüentemente, as relações laborais são também afectadas: é exigida mais flexibilidade aos trabalhadores, a insegurança cresce, é fomentada a competição entre colegas, a duração da relação diminui e por consequência os trabalhadores circulam entre as várias

organizações sem que se desenvolva um verdadeiro sentido de pertença com as mesmas. Por outro lado, a situação económica em que o país se encontra actualmente, assistindo quase diariamente ao encerramento de novas empresas e ao cada vez menor investimento estrangeiro vem também, necessariamente, provocar alterações nas relações de trabalho.

Todas essas mudanças implicam, em grande parte dos casos, quebra de “promessas” feitas aos trabalhadores deixando-os não só desiludidos, mas sobretudo com a sensação de terem sido enganados, sobretudo se existir a percepção que da sua parte todas as obrigações foram cumpridas. A constante mudança cria por si só mal entendidos entre empregador e empregado percebendo estas quebras de “promessas” mesmo quando elas não tenham realmente ocorrido (Robinson, 1996). Rousseau (1995) considera que existe violação do contrato psicológico sempre que exista essa percepção do não cumprimento de uma ou mais obrigações constantes no contrato psicológico.

Morrison e Robinson (1997) propõem que essa percepção do não cumprimento, pela organização, de uma ou mais obrigações constitui uma quebra no contrato psicológico e definem violação do contrato psicológico como o estado afectivo e emocional que frequentemente acompanha essa percepção.

Morrison e Robinson (1997) consideram que existem duas principais condições para a percepção duma promessa não cumprida são elas a *negação*” e a *incongruência*.

A negação pode ocorrer por dois motivos: por incapacidade, da organização, em cumprir a promessa, ou por falta de vontade em a cumprir. Por sua vez a incongruência tem a ver com a falta de clareza na comunicação da promessa.

Quando o trabalhador percebe que determinada promessa não foi cumprida, segundo as mesmas autoras, inicia-se um processo de comparação entre a percepção dos benefícios prometidos, e recebidos e as contribuições prometidas e dadas pelo trabalhador. Quando é percebido um desequilíbrio ocorre uma quebra no contrato psicológico, ainda que os colegas tenham tido o mesmo tratamento, pois trata-se de uma relação de troca directa entre ele e a organização.

Percebida a quebra o trabalhador faz uma avaliação sobre a dimensão da mesma, avalia as suas causas e intencionalidade da organização e o resultado dessa avaliação desencadeia uma determinada resposta emocional mais ou menos negativa.

Robinson (1996) analisou o efeito mediador da confiança para a percepção de quebra ao contrato psicológico e concluiu que o nível de confiança que o trabalhador deposita na organização aquando da sua admissão é determinante nessa percepção de quebra. Quando os níveis de confiança iniciais são baixos o trabalhador tende a perceber mais facilmente essa

quebra, já que, segundo a autora, tendemos a procurar evidências que confirmem as nossas crenças e atitudes e a relevar as restantes. A autora sustenta esta explicação em estudos realizados por Fiske e Taylor em 1984.

Quando existe a percepção de que o contrato psicológico está a ser cumprido, o trabalhador entende que a sua relação com a organização é valorizada e procuram manter essa ligação, a partir do momento em que percebem incumprimento, questionam o interesse da organização na relação e começam a encará-la como temporária (Lester, Kickul & Bergmann, 2007).

### **Respostas comportamentais à violação do contrato psicológico**

Estudos empíricos têm demonstrado que violações ao contrato psicológico dos trabalhadores são relativamente comuns (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1999) e que associadas a essas violações estão um determinado número de respostas negativas, como a redução da satisfação, diminuição da confiança, aumento do *turnover*, negligência, aumento do absentismo, etc. (e.g., Turnley & Feldman, 2000; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Lester & Kickul, 2001a). Sendo que os efeitos da violação ao contrato psicológico tem efeitos duradouros no comportamento dos trabalhadores, tal como ficou demonstrado num estudo realizado por Robinson (1996).

Como já referimos antes, vários têm sido os autores que têm estudado os efeitos directos da violação do contrato psicológico no comportamento dos trabalhadores. Lester e Kickul (2001b) sugerem que os trabalhadores tendem a manter a equidade entre os custos e benefícios na sua relação com as organizações, assim, trabalhadores que experienciem violações ao seu contrato psicológico tenderão a diminuir as suas contribuições para com a organização e desenvolverão atitudes negativas face à mesma. Estes autores estudaram o efeito mediador da sensação de equidade nas atitudes dos trabalhadores perante a percepção de quebra ao contrato psicológico e confirmaram a sua influência, nomeadamente na satisfação e comportamentos de cidadania. As mesmas conclusões foram encontradas por Cantisano, Domínguez e Depolo (2008), relativamente ao efeito mediador da confiança e envolvimento organizacional.

Outros trabalhos (e.g., Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988) têm apontado sobretudo para quatro padrões comportamentais de reacção à insatisfação no trabalho: *saída*, *voz*, *lealdade* e *negligência*. Segundo Turnley e Feldman (1999), Hirschman, em 1970, foi quem originalmente desenvolveu esta tipologia.

A saída consiste no rompimento definitivo da relação laboral; a voz, segundo Caetano e Vala (1995), manifesta-se através de comportamentos activos de discussão construtiva dos problemas da organização tentando resolvê-los ou propor sugestões de solução; a lealdade, segundo os mesmos autores, exprime-se através de comportamentos passivos que consistem em aguardar que as situações evoluam favoravelmente, dando suporte à organização; a negligência caracteriza-se pela redução do esforço e empenhamento, segundo os autores referidos, o trabalhador mostra-se complacente com a falta de qualidade do trabalho e com a deterioração da situação da organização, usando muitas vezes o horário de trabalho para resolver assuntos pessoais e faltando com frequência ao trabalho.

Um estudo desenvolvido por Turnley e Feldman (1999) concluiu que a percepção de violação ao contrato psicológico está fortemente relacionada com um aumento da saída e diminuição da lealdade para com a organização. A relação com comportamentos de voz e negligência não é tão forte mas ainda assim estatisticamente significativa. Estes autores sugerem que o uso destas duas últimas estratégias é menos frequente por significarem um maior risco para o trabalhador já que ocorrem dentro do local de trabalho e sob o olhar dos supervisores.

Orvis e Dudley (2002), estudaram o papel mediador das características pessoais no tipo de respostas dos trabalhadores à violação do contrato psicológico, tendo concluído que estas desempenham um papel decisivo no tipo de respostas.

Uma das razões que leva as pessoas a optarem por uma ou outra daquelas respostas de actuação tem a ver, segundo Rousseau (1995) com o tipo de contrato, concretamente, enquanto um trabalhador cujo contrato se situa mais a um nível transaccional o abandono da organização é a resposta mais provável, alguém cujo contrato seja mais relacional o uso da voz é vista como a melhor alternativa.

Outros condicionantes da opção por um ou outro tipo de reacção têm a ver, segundo Rusbult *et al.* (1988), com três variáveis: o nível de satisfação geral com o trabalho, o grau de investimento no trabalho e a qualidade das alternativas de emprego. Os resultados de três estudos realizados por estes autores confirmam o peso dessas variáveis.

Withey e Cooper (1989) propõem que cada opção comportamental é objecto de aprendizagem por parte das pessoas, pelo que, os resultados obtidos, no passado, pela adopção de uma ou outra destas estratégias determina, juntamente com outras variáveis, a opção por um determinada estratégia comportamental, assim, segundo estes autores, quanto maior tiver sido o reforço positivo obtido, com cada opção comportamental, mais disponível estará essa opção, pelo contrário quanto maiores forem os custos associados a cada opção, menor será a probabilidade de ela vir a ser utilizada.

Estes autores estudaram a influência das variáveis, *custo da acção* e *eficácia da acção*, juntamente com a variável *atractividade do contexto* (que exprime a implicação organizacional e a qualidade das alternativas) confirmando, os resultados, o peso dessas variáveis sobre a opção por cada uma das estratégias organizacionais.

Caetano e Vala (1995) propõem um modelo que integra os resultados destes dois estudos pois, para além das variáveis custo da acção e eficácia da acção, estes autores, consideram importante, na determinação dos factores que influenciam a tomada de decisão por uma ou outra estratégia de actuação as variáveis: *respostas afectivas* (satisfação geral e satisfação com características específicas do trabalho), *percepção do mercado de trabalho*, *comparação social* (percepção da equidade intra e inter organizacional), *identidades profissionais* (com o grupo profissional, com o departamento e com a organização). Além das quatro estratégias referidas, anteriormente, estes autores, incluíram também a estratégia *saída interna* (que avalia a hipótese de o trabalhador vir a abandonar o seu departamento).

É interessante analisar os resultados obtidos: a opção pela estratégia saída externa está relacionada com insatisfação, percepção de alternativas de mercado positivas e privação percebida quando se compara o departamento onde o indivíduo trabalha com outros na mesma organização; o uso da voz está relacionado com a satisfação com as características do trabalho e com uma avaliação positiva das alternativas do mercado de trabalho; os comportamentos de lealdade surgem associados a factores exclusivamente afectivos (satisfação com as características do seu trabalho e com as práticas de recursos humanos); comportamentos de negligência estão relacionados sobretudo com a insatisfação geral e também com a eficácia dessa estratégia no passado. O uso dessa estratégia surge também relacionado com a percepção de privação relativamente a outros departamentos da organização; a não satisfação com o trabalho e a não identificação com o departamento onde se trabalha é determinante na opção da saída interna.

Em conclusão, estes estudos revelam-nos que a quebra no contrato psicológico desencadeia um determinado número de reacções emocionais fortes que levam o indivíduo a realizar uma avaliação da sua relação com a organização, e se for percebido um desequilíbrio tenderá a procurar restabelecer a equidade da relação através de quatro principais tipos de estratégias (voz, lealdade, saída externa/interna, negligência). O que determina a opção por um ou outro tipo de estratégia tem a ver com uma conjugação de factores como o tipo de contrato, percepção do custo e eficácia da acção, satisfação geral ou com aspectos específicos do trabalho, a comparação com outros departamentos e percepção de privação relativa, identidades profissionais e a percepção que se tem do mercado de trabalho.

Atendendo ao objectivo deste trabalho, faremos de seguida uma resumida abordagem a outro conceito: clima organizacional.

## **O clima organizacional**

### *Definição do conceito*

Cada organização é detentora de uma identidade própria que a caracteriza e que determina o comportamento dos seus membros, segundo Brunet (1992). Para este autor o clima organizacional é percebido ao mesmo tempo, de uma forma consciente e inconsciente, por todos os actores de uma sistema social, simultaneamente, são esses actores que fazem da organização aquilo que ela é. Daí a importância de conhecer aquilo que cada um desses actores pensa sobre o ambiente da sua organização no sentido de se conhecerem os aspectos que influenciam o seu desempenho (Brunet, 1992).

Para Moran e Volkwein (1992), o clima, para além de se caracterizar por uma certa estabilidade ao longo do tempo, distingue uma organização das restantes. As percepções dos membros de uma organização sobre dimensões como a autonomia, confiança, coercibilidade, suporte, reconhecimento, inovação e justiça, na organização, são como que incorporadas por todos, produto da interacção entre os mesmos. O clima, segundo este autor, reflecte as normas e atitudes da cultura da organização e por outro lado condiciona as atitudes dos seus membros, já que serve como base para interpretar cada situação dentro da organização.

Para além de tudo o referido, West, Smith, Feng e Lawthom (1998), acrescentam que o clima organizacional incorpora as características de quem o percebe. Gomes (2002) chama a atenção para o facto de, também, as organizações tenderem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, tentando perpetuar, assim, os seus padrões, constituindo este o “meio ambiente psicológico” da organização.

Neves (2000), considera que o conceito de clima organizacional pode ser abordado através de quatro perspectivas diferentes mas não mutuamente exclusivas: as perspectivas organizacional, psicológica psicossocial e cultural.

Segundo o autor, a perspectiva organizacional encara o clima como uma manifestação objectiva das características da organização. Contudo, e em jeito de explicação para o facto de existirem várias percepções diferentes do clima da organização e da inconsistência em termos dos resultados das várias investigações entre medidas de clima e de medidas de características organizacionais, surge a perspectiva psicológica segundo a qual o indivíduo ocupa uma posição

central no processamento da informação e origem do clima. Esta perspectiva é também redutora ao esquecer o contributo da influência social e das variáveis organizacionais.

Esse reducionismo tenta então ser superado pelos adeptos da perspectiva psicossocial que argumentam que para interpretar a realidade de uma organização é necessário estudar a interação entre os atributos organizacionais, a realidade subjectiva do indivíduo que percebe e a interação entre os membros da organização.

Finalmente, segundo a perspectiva cultural, o clima é algo que é criado por um conjunto de indivíduos que interagem e partilham a mesma cultura organizacional. Encarando, assim, o clima como uma dimensão da cultura da organização já que esta explica a sua formação. Essa perspectiva é apresentada, de seguida, na figura 3:

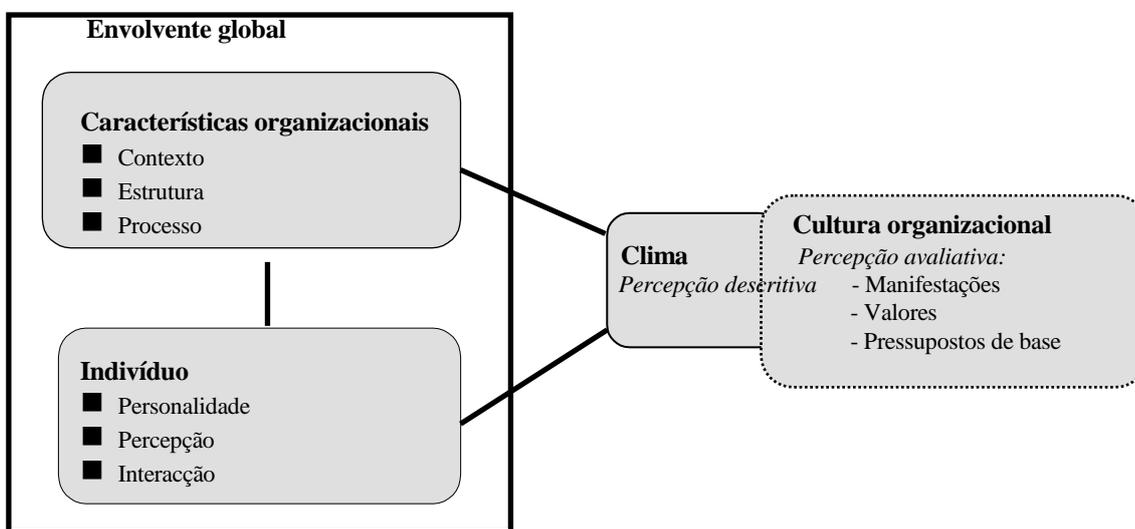


Figura 3. Perspectiva cultural sobre a formação do clima (adaptado de Neves, 2000, p.442)

### *Clima e cultura organizacional*

Existem autores que não distinguem estes dois conceitos, de facto, da perspectiva cultural sobre o clima, apresentada em cima, resulta uma certa ideia de sobreposição entre ambos os conceitos, tendo sido apresentadas por diversos autores diferenciações e semelhanças entre eles.

Reichers e Schneider (1990, cit. Neves, 2000), numa tentativa de clarificar as relações entre os dois conceitos, sistematizaram a vasta literatura existente sobre estes dois temas em três fases: introdução e elaboração, avaliação e desenvolvimento e, finalmente, consolidação:

|  | <b>Clima</b>   | <b>Cultura</b>   |
|--|--|--|
| <b>1ª Fase: Introdução</b><br>Ocorre quando um conceito é: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inventado</li> <li>■ Transferido</li> <li>■ Descoberto</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Decorre entre 1939 e 1970</li> <li>■ Pouca abundância de literatura</li> <li>■ Estatuto indígena do conceito e visto na óptica da aplicabilidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Decorre entre 1979 e 1985</li> <li>■ Conceito transferido</li> <li>■ Grande quantidade de Literatura</li> </ul> |
| <b>2ª Fase: Desenvolvimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisão crítica da literatura</li> <li>■ Aperfeiçoamento das técnicas de medida</li> <li>■ Marcar a singularidade do conceito</li> <li>■ Surgimento de variáveis moderadoras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grande abundância de literatura</li> <li>■ Grande peso das questões metodológicas</li> <li>■ Decorre entre 1970 e 1985</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzida quantidade de literatura</li> <li>■ Decorre entre 1985 e 1990</li> </ul>                               |
| <b>3ª Fase: Consolidação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diminuição das controvérsias</li> <li>■ Revisões exaustivas</li> <li>■ Formulação e inclusão do conceito no modelo teórico</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Índícios de consolidação a partir de 1985</li> <li>■ Surgimento de artigos de ampla revisão</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ainda não abandonou a fase anterior</li> </ul>  |

Figura 4. Fases da evolução dos conceitos de clima e cultura (adaptado de Neves, 2000, p.444)

O conceito de clima organizacional, ao nível da investigação, tem um passado bem mais longo que o de cultura organizacional como podemos verificar na figura 4. Para além disso, podemos ver também que o conceito de clima é abordado, inicialmente, com intuítos de aplicação prática, fazendo com que sejam os problemas metodológicos a arrastar os problemas conceptuais, com a cultura acontece o inverso, este conceito na primeira fase originou grande quantidade de artigos dada a necessidade de explicitação e elaboração do construto. As fases de desenvolvimento e consolidação destes construtos apresentam também grandes diferenças.

O conceito de cultura organizacional é, portanto, recente e surge devido à necessidade de explicar a diferença de desempenho verificada entre organizações de diferentes países, o clima, porque é uma parte da cultura, revela-se insuficiente para explicar o funcionamento das organizações (Neves, 2000).

Rousseau (1988), considera que o conceito de cultura é mais abrangente e integrativo que o de clima e, também, que a investigação referente à cultura pretende atingir um nível de profundidade ausente na investigação respeitante ao clima. Enquanto os estudos relativos ao clima se debruçam sobre a percepção dos atributos da organização partilhada pelos seus membros, quem estuda a cultura organizacional pretende obter conhecimento aprofundado das representações, normas e valores que operam na organização e a tornam viável, bem como estas (representações, normas, valores) comunicam e são comunicadas na empresa.

Em resumo, pode definir-se cultura como sendo o conjunto de opiniões normas e valores que determinam o comportamento, enquanto que o clima, seria entendido como uma dimensão

da cultura, na medida em que se refere aos aspectos que são percebidos pelos seus membros.

Rousseau (1988), compara assim os dois construtos:

| <b>Clima</b>  | <b>Cultura</b>  |
|---|---|
| Descritivo  | Normativa   |
| Uma descrição sumária   | O conceito é operacionalizado como um detalhe rico            |
| Existe em todas as organizações (pelo menos a nível individual) | Algumas organizações não têm cultura (normas fortes ausentes) |
| Todos os indivíduos, numa organização, experienciam um clima    | Nem todos os indivíduos são parte de uma cultura              |
| Está ligado a percepções individuais                            | Fenómeno grupal ou de unidade social                          |

Figura 5. Diferenças entre cultura e clima organizacional (segundo a perspectiva de Rousseau).

Concluindo, existem semelhanças suficientes entre os conceitos de clima e cultura, para que a investigação de uma nos informe sobre a outra, sendo que, as diferenças entre as duas são suficientes para manter a sua distinção na conceitualização e operacionalização.

### **Desenvolvimento do contrato psicológico e clima organizacional**

Já abordámos a perspectiva de Rousseau sobre a criação de um contrato psicológico e já referimos, também, que este se caracteriza por ser dinâmico. Gostaríamos agora de nos debruçar sobre o processo de desenvolvimento do contrato psicológico e qual o papel que o clima da organização desempenha no mesmo.

O contrato psicológico não existe num vacuum organizacional, cada indivíduo constrói e reconstrói o seu contrato influenciado por uma variedade de estímulos, quer internos quer externos à organização (Crossman, 2002). Com efeito, as expectativas que o trabalhador cria provêm de uma grande variedade de fontes, assim, mudanças no ambiente externo ou interno determinam mudanças no contrato psicológico.

Smithson e Lewis (2000), por exemplo, estudaram o efeito que a percepção e a experiência de insegurança no mercado de trabalho produz no contrato psicológico de jovens trabalhadores. Estes autores demonstraram que esses períodos de recessão em que a oferta de emprego diminui e a competição aumenta, produz uma diminuição das expectativas, quando os trabalhadores percebem ou tenham já experimentado essa insegurança. Assim, segundo estes autores, o contexto social e económico tem um grande peso na construção e desenvolvimento do contrato psicológico. Tais factores terão importância em qualquer momento

da relação laboral, pois a comparação entre aquilo que a organização oferece e aquilo que outras organizações podem oferecer é constante.

A idade do trabalhador parece ser, igualmente, um factor determinante no tipo de contrato psicológico que se desenvolve, na opinião dos mesmos autores.

Segundo Rousseau (1995), os empregos anteriores são também um factor importante a considerar na construção e desenvolvimento do contrato psicológico. A forma como alguém foi tratado pelos antigos empregadores serve como referência para a criação de expectativas relativamente ao novo emprego. Assim, como o conhecimento de algumas experiências de outros indivíduos nos respectivos empregos.

Quanto ao papel da organização neste processo, parece consensual entre os vários autores que a busca de informação no início da relação laboral é intensa. O recém-chegado à organização já conhece em muitos casos a reputação da mesma, provavelmente já leu notícias, brochuras ou conhece alguém que lá trabalha. Durante o processo de recrutamento procura activamente informação que o leve a confirmar ou não as expectativas iniciais, percebendo outras promessas. Na sua admissão são-lhe facultados manuais e informação que permitem ao trabalhador aprender mais sobre a organização e conseqüentemente reformular o “contrato” inicial. Nos primeiros meses de trabalho, tal como Thomas e Anderson (1998) demonstraram, o contrato psicológico irá sofrer muitas mudanças.

Para essas constantes mudanças em muito contribui a observação dos colegas de trabalho, a forma como agem e interagem, o modo como são tratados pelos seus supervisores, as práticas de recursos humanos, as práticas de gestão, as condições de trabalho e as normas vigentes, extraíndo dessas experiências o clima organizacional prevalecente, e a cultura da organização (e.g., Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Thomas & Anderson, 1998; Topa, Morales & Palací, 2005).

Thomas e Anderson (1998), como já referimos anteriormente, concluíram no seu estudo que as dimensões do contrato psicológico dos novos trabalhadores se vão ajustando cada vez mais a essas características da organização.

A importância relativa que estes atribuem a cada uma dessas características é também consonante com o que é reflectido pelos colegas de trabalho. Por outro lado, também a organização tende a manter e atrair aqueles trabalhadores que melhor se adaptam ao seu clima (Gomes, 2002).

Com o evoluir da relação laboral outros factores determinam alterações ao contrato psicológico dos trabalhadores como seja a forma como o seu trabalho é valorizado e o suporte que existe por parte dos seus supervisores, pois tais percepções alteram a qualidade da relação e

o desejo de continuar a mantê-la. Factores de outro cariz como as oportunidades de carreira ou o status conseguido são igualmente factores determinantes da forma como o contrato psicológico se desenvolve. As próprias motivações do trabalhador sofrem constantes alterações e ajustamentos.

Alterações na estrutura hierárquica da organização podem, também, ocorrer, assim como nas suas práticas de gestão. Tais mudanças são percebidas, muitas vezes, como uma tentativa da organização para não cumprir as promessas feitas (Turnley & Feldman, 1999). O impacto de tais acontecimentos tem muito a ver, segundo Rousseau (1998), com quem o empregado percebe estar o seu contrato psicológico relacionado dentro da organização.

Existe uma multiplicidade de contratos psicológicos que coexistem dentro de uma organização desenvolvendo-se cada um de sua forma e a ritmos diferentes, contudo a observação de que ocorreu ou foi percebida uma quebra ao contrato psicológico de um indivíduo pode ter impacto no contrato psicológico dos outros indivíduos da organização pois obriga a uma reconsideração das suas próprias expectativas (Crossman, 2000).

Podemos concluir que o contrato psicológico sofre constantes reavaliações conscientes ou inconscientes como resultado do evoluir da relação do indivíduo com a sua organização. Por outro lado, o contrato psicológico não é uma reflexão objectiva da informação recolhida diariamente, é também pessoal, subjectiva, idiossincrática, cada indivíduo constrói a sua própria “realidade” organizacional (Crossman, 2000).

O trabalho, já anteriormente referido realizado por Kickul e Liao-Troth (2003), demonstrou que o clima psicológico (percepção individual do ambiente de trabalho) influencia o contrato psicológico do trabalhador. Os autores procuraram as relações entre as dimensões de ambos os conceitos e concluíram que diferentes climas psicológicos determinam diferentes tipos de contrato embora conservem diferenças suficientes para que constituam, também, conceitos distintos. Por exemplo, quando é percebido um clima conflituoso e ambíguo, existe uma diminuição na percepção de promessas da organização em não sobrecarregar o trabalhador com demasiadas tarefas.

Clima psicológico e clima organizacional são conceitos diferentes no entanto possuem semelhanças que permitem que sejam relacionados (Kickul & Liao-Troth, 2003).

Parece consensual entre os investigadores a importância atribuída ao clima da organização na construção e reconstrução do contrato psicológico dos trabalhadores. Não obstante, poucos têm sido os estudos que procuram demonstrar esta relação.

## Questões de investigação

O presente estudo pretende, fundamentalmente, explorar a natureza da relação entre a percepção de violação do contrato Psicológico e as estratégias de actuação comportamental: voz, saída, negligência e lealdade, assim como, o papel mediador que o clima da organização poderá desempenhar nessa relação.

Conforme já foi referido, quando é percepcionada uma quebra ao contrato psicológico, o trabalhador avalia as suas causas e intencionalidade e se percebe um desequilíbrio entre aquilo que oferece à organização e aquilo que ela lhe oferece, tenderá a procurar o restabelecimento da equidade na relação (Morrison & Robinson, 1997). Segundo a literatura, são 4 os principais padrões comportamentais, de reacção à insatisfação no trabalho, identificados na literatura: Voz, saída, lealdade e negligência (e.g., Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988; Turnley & Feldman, 1999; Caetano & Vala, 1995).

Assim e na sequência de anteriores estudos (e.g., Turnley & Feldman, 1999) propomos:

*H1:* A percepção de violação do contrato psicológico, por parte do trabalhador, está positivamente relacionada com as estratégias de actuação organizacional voz, saída, negligência e negativamente relacionada com a lealdade.

Topa, Morales e Palací (2005), demonstraram que a cultura da organização condiciona a percepção de violação do contrato psicológico. Estando o conceito de cultura relacionado com o conceito de clima organizacional, é expectável que:

*H2:* A percepção de violação do contrato psicológico está negativamente relacionada com uma percepção positiva do clima da organização;

A cultura da organização pode estimular ou reforçar mais uma ou outra estratégia de actuação como a mais desejável do ponto de vista da organização (Caetano & Vala, 1995). Ainda, segundo Moran e Volkwein (1992), o clima da organização condiciona as atitudes dos seus membros. Pretendemos, assim, demonstrar que:

*H3:* Um clima organizacional percepcionado como mais positivo, está relacionado com a adopção de estratégias de lealdade, enquanto que a percepção de um clima mais negativo potencia a adopção de estratégias de voz, negligência e saída.

*H4:* O clima organizacional medeia a relação entre violação do contrato psicológico e o tipo de estratégia de actuação organizacional adoptada pelo trabalhador.

## MÉTODO

### Participantes

Alguns estudos têm demonstrado que o tipo de função desempenhada tem influência no tipo de contratos psicológicos encontrados (Anderson & Schalk, 1998). Optámos por realizar este estudo num sector de actividade que até ao momento ainda não foi estudado e que nos irá permitir considerar dois grupos de trabalhadores cujas funções são bastante distintas: docentes e técnicos, administrativos e Auxiliares.

Foram convidados a participar todos os trabalhadores de uma Instituição de Ensino Superior que a ela se encontram vinculados através de um contrato de trabalho. A todos foi entregue pessoalmente um questionário, a fim de ser preenchido e devolvido a uma pessoa não vinculada à Instituição, ou em alternativa a ser depositado num cacifo criado para esse efeito.

Podemos considerar que esta não é uma amostra probabilística, a população organizacional foi seleccionada com base num critério de conveniência e desta apenas uma parte participou no estudo apesar de todos terem sido solicitados. O recurso à aleatorização torna-se difícil no domínio das ciências sociais e como não é pretendida a extrapolação dos resultados a questão da representatividade da amostra torna-se secundária.

A amostra é bastante heterogénea no que respeita às variáveis sociodemográficas em estudo: grupo profissional, idade, antiguidade, sexo e tipo de vínculo à Instituição. Apesar disso os participantes têm em comum o facto de trabalharem na mesma Instituição e residirem na área da grande Lisboa.

A taxa de retorno dos questionários foi de 49.7%. Apresentamos de seguida, uma tabela com as características da população organizacional e dos participantes no presente estudo, assim como a percentagem de participação para cada uma dessas características:

| Grupo Profissional                           | Características |                     | População Organizac. | Participantes | % Participação |
|--|-----------------|---------------------|----------------------|---------------|----------------|
| Docentes                                     | Sexo            | Masculino           | 45                   | 16            | 35.6%          |
|  |                 | Feminino            | 41                   | 18            | 43.9%          |
|  | Idade           | <=25                | 0                    | 0             | -              |
|  |                 | 26 a 35             | 14                   | 8             | 57.1%          |
|  |                 | 36 a 45             | 34                   | 15            | 44.1%          |
|  |                 | >=46                | 38                   | 10            | 26.3%          |
|  | Antiguidade     | <=3                 | 20                   | 2             | 10.0%          |
|  |                 | 4 a 6               | 12                   | 7             | 58.3%          |
|  |                 | 7 a 9               | 13                   | 4             | 30.8%          |
|  |                 | >=10                | 41                   | 20            | 48.8%          |
|  | Tipo Contrato   | Tempo indeterminado | 75                   | 28            | 37.3%          |
|  |                 | Termo Certo         | 11                   | 5             | 45.5%          |
|  | Habilitações    | Ensino superior     | 86                   | 34            | 39.5%          |
| Outro  |                 | 0                   | 0                    | -             |                |
| <b>TOTAL</b>                                 |                 |                     | <b>86</b>            | <b>34</b>     | <b>39.5%</b>   |
| Técnicos,<br>Administrativos e<br>Auxiliares | Sexo            | Masculino           | 29                   | 17            | 58.6%          |
|  |                 | Feminino            | 40                   | 26            | 65.0%          |
|  | Idade           | <=25                | 7                    | 3             | 42.9%          |
|  |                 | 26 a 35             | 23                   | 16            | 69.6%          |
|  |                 | 36 a 45             | 28                   | 20            | 71.4%          |
|  |                 | >=46                | 11                   | 4             | 36.4%          |
|  | Antiguidade     | <=3                 | 27                   | 18            | 66.7%          |
|  |                 | 4 a 6               | 7                    | 5             | 71.4%          |
|  |                 | 7 a 9               | 10                   | 4             | 40.0%          |
|  |                 | >=10                | 25                   | 16            | 64.0%          |
|  | Tipo Contrato   | Tempo indeterminado | 48                   | 30            | 62.5%          |
|  |                 | Termo Certo         | 21                   | 13            | 61.9%          |
|  | Habilitações    | Ensino superior     | 24                   | 15            | 62.5%          |
| Outro  |                 | 45                  | 28                   | 62.2%         |                |
| <b>TOTAL</b>                                 |                 |                     | <b>69</b>            | <b>43</b>     | <b>62.3%</b>   |
| <b>TOTAL</b>                                 |                 |                     | <b>155</b>           | <b>77</b>     | <b>49.7%</b>   |

Tabela 1. Características da população organizacional e da amostra.

Dado existir um colaborador, neste estabelecimento de ensino superior, cujas habilitações literárias são insuficientes para o preenchimento de uma das escalas do questionário (concretamente, a *Work Environment Scale*), apenas foram convidados a participar cento e cinquenta e quatro pessoas.

A amostra é constituída por um total de 77 participantes. Apresentamos, de seguida, as frequências e percentagens para cada uma das variáveis sociodemográficas em estudo.

No que respeita aos dois grupos profissionais em estudo (figura 6), 55.8% dos participantes pertencem às carreiras Técnica, Administrativa e Auxiliar e os restantes 44.2% pertencem à carreira docente.

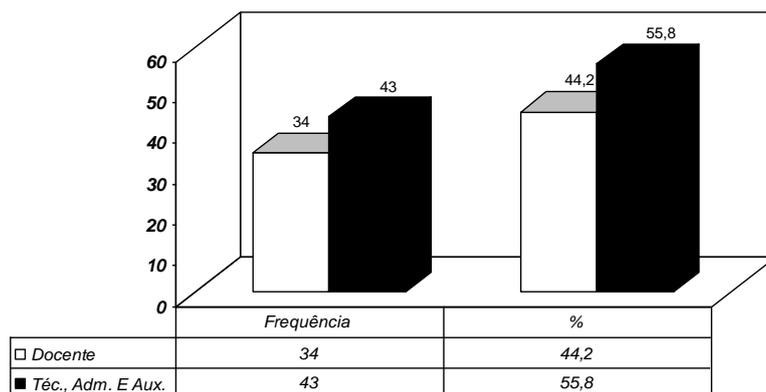


Figura 6. Distribuição dos participantes por carreira profissional.

57.1% dos participantes pertence ao sexo feminino. Os participantes do sexo masculino representam 41.6% da amostra, como indica a figura seguinte:

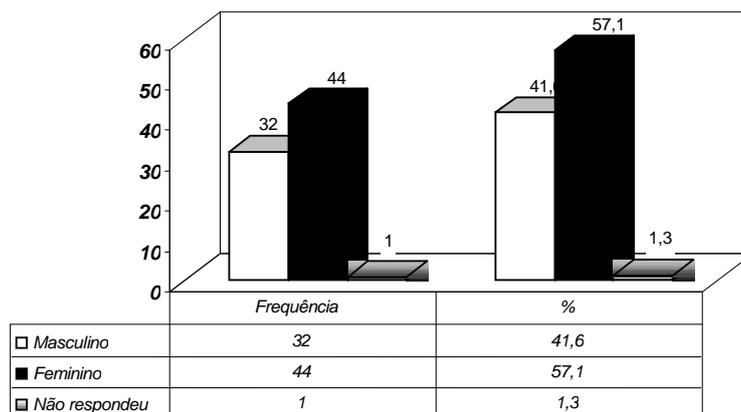


Figura 7. Distribuição dos participantes por sexo.

Ao analisarmos os resultados relativos à antiguidade (figura 8), verificamos que 46.8% da amostra trabalha na Instituição há 10 ou mais anos, por outro lado, verifica-se que 26% dos participantes se encontram vinculados há 3 ou menos anos. Ou seja, se por um lado os resultados indiciam que esta é uma organização com baixos níveis de *turnover*, poderemos igualmente inferir que a organização tem conhecido um crescimento nos últimos anos, já que a percentagem de participantes entre os 4 e 9 anos, da amostra, é igual à percentagem de trabalhadores com 3 ou menos anos de serviço.

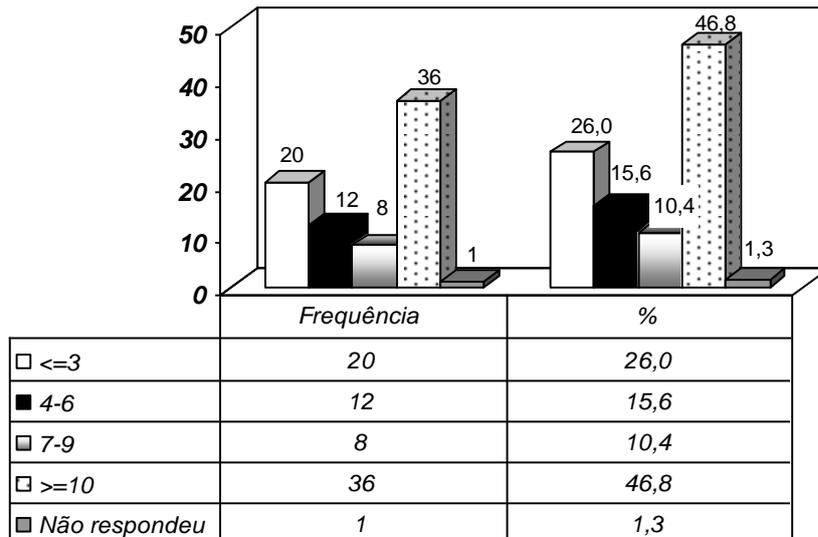


Figura 8. Distribuição dos participantes por antiguidade na Instituição.

Relativamente às faixas etárias em estudo, constatámos que 76.7% dos participantes se encontram entre os 26 e os 45 anos. Os participantes mais jovens, com 25 ou menos anos, correspondem a 3.9% da amostra, enquanto que com 46 anos ou mais anos se encontram 18.2% dos participantes. Apenas um participante não respondeu a esta questão. Os valores analisados encontram-se discriminados na figura 9:

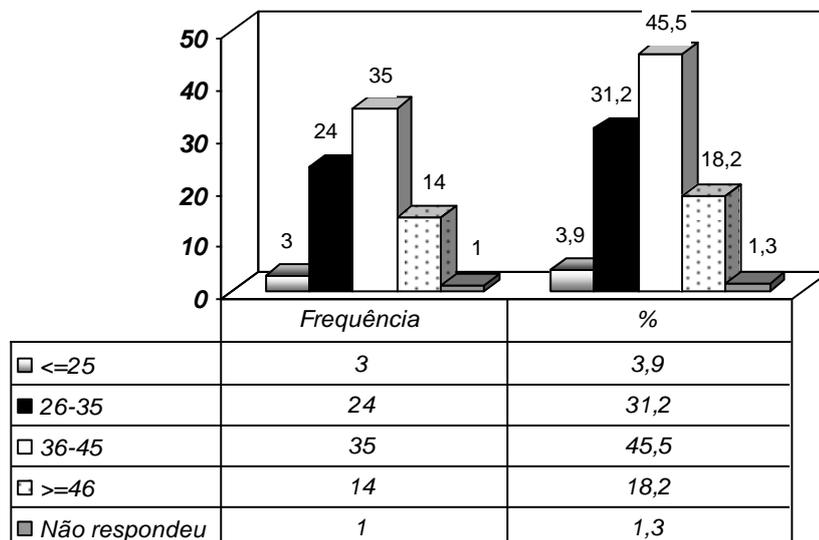


Figura 9. Distribuição dos participantes por grupos etários.

A distribuição dos participantes pelo tipo de contrato reflecte a antiguidade dos participantes na organização, já anteriormente analisada. Efectivamente apenas 23.4% dos participantes exerce a sua actividade ao abrigo de um contrato de trabalho a termo certo, todos os restantes (75.3%) têm vínculo permanente à Instituição (Figura 10).

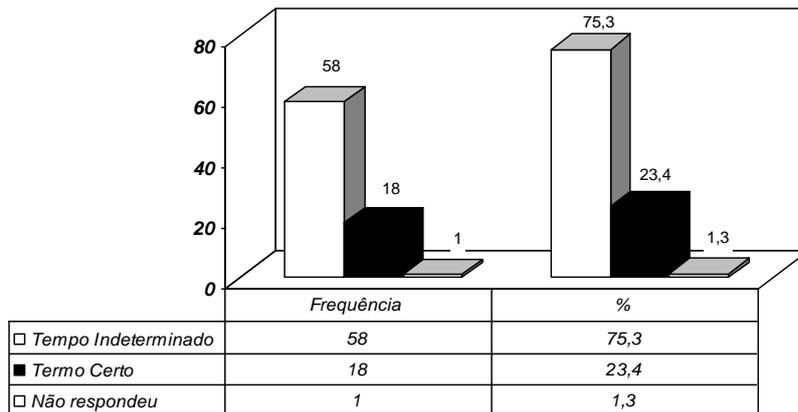


Figura 10. Distribuição dos participantes por tipo de contrato (termo certo / sem termo).

Apenas 36,4% participantes não possui um grau de ensino superior. O facto de se tratar de uma Instituição de Ensino Superior e de entre os participantes 44,2% serem docentes, explica a grande percentagem, 63,6%, de participantes com pelo menos o grau de licenciado (figura 11).

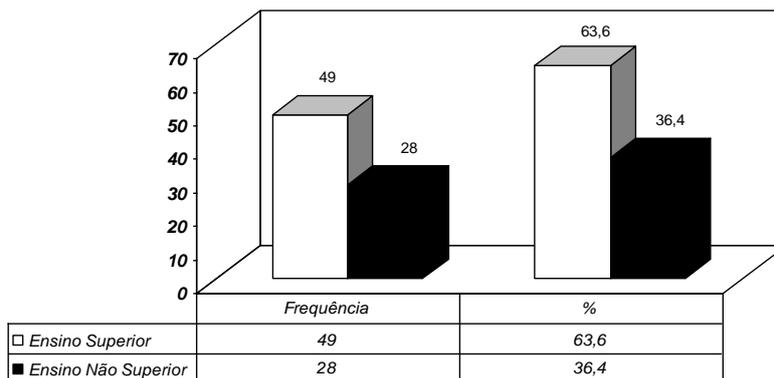


Figura 11. Distribuição dos participantes por habilitações escolares.

## Delineamento do estudo

O presente trabalho parte, numa primeira fase, de três questões relativas ao contrato psicológico: Em primeiro lugar pretendemos identificar quais as obrigações mútuas que os trabalhadores percebem como sendo as mais importantes; Continuamente analisaremos a percepção de cumprimento dessas obrigações; E em seguida estudaremos de que forma as discrepâncias percebidas entre a importância e o cumprimento de cada uma dessas obrigações influenciam as atitudes dos trabalhadores, nomeadamente, no que se refere a comportamentos de voz, lealdade, negligência e intenções de sair da organização.

Por outro lado, interessa analisar se o clima organizacional percebido medeia a relação entre o contrato psicológico e as estratégias de actuação organizacional referidas.

Estudaremos a relação das variáveis sociodemográficas sexo, idade, tipo de contrato, antiguidade, nível de escolaridade e carreira (docentes/técnicos, Administrativos e Auxiliares), com as restantes variáveis: contrato psicológico, clima organizacional, voz, lealdade, negligência e saída.

Este é, portanto, um estudo correlacional, pois procuramos identificar possíveis relações entre as variáveis em estudo sem a aplicação de qualquer tratamento, ou seja, tal como elas existem naturalmente. Não iremos manipular nenhuma variável apenas pretendemos medi-las e saber que tipo de relação (correlação) existe entre elas, assim como, a magnitude e direcção dessa associação, no grupo de indivíduos que participam neste estudo e neste contexto específico.

Um estudo experimental implica que o investigador manipule algumas variáveis medindo, posteriormente, os efeitos dessa manipulação noutras variáveis. Na análise dos dados são, também, calculadas correlações entre variáveis, especificamente entre aquelas que foram manipuladas e as que foram afectadas (ou não) pela manipulação, no entanto, nesse tipo de estudo, podem demonstrar-se, conclusivamente, relações causais (causa e efeito) entre as variáveis. Por exemplo, se o investigador descobrir que sempre que muda a variável *a* então *b* também muda, ele pode concluir que *a* influencia *b*.

Não pretendemos, com este estudo, provar qualquer relação de causalidade, queremos apenas avaliar a força de associação entre as variáveis, através da correlação, e explorar a capacidade de previsão do comportamento de uma variável a partir de outra (regressão linear simples) ou outras variáveis (regressão linear múltipla). Isto é, não podemos afirmar que *a* influencia *b* mas podemos propor que, em condições idênticas às do estudo desenvolvido, a partir de *a* podemos prever o comportamento de *b*. Os dados de um estudo correlacional, só podem ser interpretados em termos causais se tivermos por base outras teorias (não estatísticas), mas não podemos nunca, de forma conclusiva, provar a causalidade.

As variáveis em estudo impõem comparações entre os participantes (variáveis *between*) e não comparações do mesmo indivíduo em diferentes circunstâncias (variáveis *within*).

### **Operacionalização das variáveis**

A recolha dos dados foi realizada através de questionários. Sendo certo que se, por um lado estes instrumentos têm inquestionáveis vantagens, nomeadamente por traduzirem uma maior espontaneidade nas respostas e por facilitarem a recolha dos dados, também não

podemos ignorar que limitam de alguma forma as respostas dos participantes e não captam toda a subjectividade inerente aos construtos das Ciências Sociais e Humanas.

Neste trabalho foram usadas quatro escalas diferentes e um questionário que visava recolher os dados relativos às variáveis sociodemográficas em estudo: carreira (docente; Técnico, Administrativo, Auxiliar), sexo, antiguidade, tipo contrato (a prazo; sem termo), idade e habilitações. Todos os instrumentos se encontram em anexo (anexo1).

Iremos, como tal, proceder à sua descrição, assim como apresentar os dados relativos às qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados. Todos os instrumentos foram já validados pelos seus autores, contudo existe consciência da existência de erros associados a cada experimentação e a melhor forma de aferir o grau de erro associado a cada testagem é pela análise da fidelidade do teste.

Para um teste ser válido tem de ser consistente e a fidelidade permite-nos conhecer o índice de consistência do instrumento, ou seja, cada item tem de estar correlacionado com a variável critério e por consequência devem correlacionar-se entre si.

Existe mais do que uma forma de avaliar a fidelidade de um instrumento, contudo aquele que é comumente utilizado é o da consistência interna, calculada pelo coeficiente *alpha* de Cronbach que se traduz pelo cálculo das correlações médias inter itens, mas pendendo também do número de itens do instrumento.

Quanto à avaliação da validade do instrumento, mais uma vez os métodos disponíveis são diversos, contudo todos os estudos de validade de uma escala devem culminar no estudo da validade de construto, ou seja, averiguar se o instrumento mede aquilo que pretendemos medir. A validade de construto será analisada pelo recurso a um procedimento estatístico denominado análise factorial em componentes principais, que examina as correlações internas dos itens, com o objectivo de os constituir em conjuntos mais pequenos de variáveis, técnica que explanaremos melhor mais adiante.

### *Contrato Psicológico*

Analisámos, neste estudo, a variável contrato psicológico apenas sob a perspectiva dos trabalhadores, usando escalas diferentes para aferir as obrigações percebidas relativamente à organização e da organização para com os trabalhadores. Quer numa escala como na outra foi aferido o grau de cumprimento e importância percebida relativamente a cada uma das obrigações.

A confrontação dos dados de cada uma das escalas irá permitir-nos identificar a percepção de violação do contrato psicológico, já que para além de avaliar as percepções de importância *vs* cumprimento percebido, analisaremos se existe a percepção de desequilíbrio relativamente àquilo que os trabalhadores dão à organização e o que esta lhes oferece em troca.

Castanheira e Caetano desenvolveram, em 1999, um estudo exploratório com vista à análise empírica das dimensões do contrato psicológico. Os autores solicitaram a uma amostra de 15 trabalhadores que listassem aquelas que consideravam as principais obrigações que detinham relativamente à empresa e desta para com eles, assim como a sua percepção do grau de importância e de cumprimento das mesmas. Foi partindo da análise de conteúdo realizada às respostas dos participantes, que os autores construíram a escala de contrato psicológico utilizada no seu estudo e que inclui nove indicadores para as obrigações do trabalhador e dez indicadores para as obrigações da empresa. Tal como no estudo prévio, cada indicador é respondido através de duas escalas diferentes correspondentes ao grau de importância e grau de cumprimento de cada obrigação.

O questionário desenvolvido foi aplicado a uma amostra de 126 participantes e os resultados da análise factorial (em componentes principais, rotação *varimax*) traduziu-se na identificação de 5 dimensões, que explicam 72.6% da variância e que designaram por: *reconhecimento individual*, *dedicação organizacional*, *comportamento extrapapel*, *contrato formal* e *recompensas monetárias*. Os coeficientes *alfa* para cada dimensão são, respectivamente, 0.85, 0.90, 0.82, 0.81 e 0.73.

Por ser a única escala, que conheçamos, desenvolvida para a população portuguesa e existirem evidências de que a cultura da população tem influência no tipo de contrato psicológico (e.g., Topa, Morales & Palací, 2005), optámos por adoptá-la em detrimento de outras escalas existentes. Por outro lado, os resultados encontrados, pelos autores, relativos à consistência interna e validade de construto são os adequados.

Não foram realizadas quaisquer alterações à estrutura do questionário desenvolvido por Castanheira e Caetano (1999) mas apenas algumas adaptações na construção das frases para que melhor se adequassem à população organizacional em estudo.

Trata-se de uma escala tipo Likert de sete pontos e como já referimos, cada indicador do questionário foi respondido através de duas escalas diferentes, perguntando-se em primeiro lugar em que medida existe a obrigação, a responder numa escala de 1 (nada obrigado) a 7 (totalmente obrigado), e em segundo lugar em que medida essa obrigação é cumprida, sendo a resposta dada também numa escala de 1 (nunca) a 7 (sempre).

As obrigações dos trabalhadores constantes no questionário referem-se à comportamentos de defesa da imagem da organização, o desempenho de tarefas não restritas à função, defesa do património da organização, disponibilidade para ser transferido e competência/participação activa. Quanto às obrigações da organização para com os trabalhadores referem-se a recompensas monetárias, promoção na carreira profissional, reconhecimento como pessoa, benefícios sociais e contrato formal.

Muitos estudos, segundo Anderson e Schalk (1998), mostraram que certos grupos de trabalhadores têm necessidades muito específicas e conseqüentemente contratos psicológicos específicos, pelo que optámos por incluir uma questão aberta onde é solicitado aos participantes que registem outras obrigações que considerem relevantes, para além daquelas que foram identificadas no estudo de Castanheira e Caetano (1999), ainda mais que o presente trabalho inclui um grupo profissional de características muito específicas, os docentes.

Com vista à análise das qualidades psicométricas da escala realizámos o estudo da validade de construto, com o intuito de avaliarmos se esta mede efectivamente os construtos que se propõe medir e também o estudo da fidelidade para análise da correlação entre os vários itens. Todas as análises foram realizadas com recurso ao *software* SPSS (v.15), encontrando-se em anexo os respectivos *outputs* (anexo 2.1).

Castanheira e Caetano (1999) criaram uma medida combinada que traduz o *produto* da importância pelo grau de cumprimento percebido relativamente a cada uma das obrigações (importância  $\times$  cumprimento). Contudo, no presente estudo optou-se por usar uma medida que capta maior variância nas respostas e que se traduz na *diferença* entre a importância percebida e o seu grau de cumprimento (importância - cumprimento). Já que usando a medida combinada adoptada pelos autores da escala não captaríamos a discrepância percebida entre as duas variáveis. Por exemplo, alguém que se considere *totalmente obrigado* a cumprir uma dada obrigação e que nunca cumpre (7x1) é muito diferente do que se considerar *nada obrigado* a cumprir e cumprir sempre (1x7), contudo o valor final seria sempre 7 e não iria reflectir essa diferença. Assim, para cada item, os valores irão variar entre 6 (Muito obrigado/Nunca cumpre) e -6 (Nada obrigado/Cumprir Sempre), reflectindo o valor zero a ausência total de discrepância.

Não devemos usar apenas uma técnica para avaliação das qualidades métricas da escala já que cada uma das análises nos apresenta indicadores diferentes que deverão ser cruzados para melhor tomada de decisão. Assim, não iremos estudar a fidelidade e validade de construto isoladamente mas complementarmente de forma a entendermos de forma mais integrada as relações entre os itens de cada escala.

No que respeita à escala de contrato psicológico para as obrigações dos trabalhadores, analisámos, numa primeira fase, as correlações de cada um dos seus itens com o total da escala, sem a presunção prévia da existência de mais do que um factor. Calculámos, para o efeito o coeficiente *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ).

O valor de *alfa* depende da correlação média entre os vários itens da escala e do número de itens da mesma. Assim, quando a correlação média dos itens aumenta (homogeneidade da escala) e à medida que o número de itens aumenta, também o valor de *alfa* aumenta. O valor de *alfa* varia entre 0 e 1, sendo que quanto maior o seu valor maior é a consistência interna do teste, maior a sua fidelidade, podendo dizer-se que as correlações existentes são muito pouco afectadas pelo erro devido ao acaso. Não é unânime entre os autores qual deverá ser o valor mínimo de *alfa*, no entanto, a maioria dos autores considera aceitável um valor superior a 0.7 (Nunnally, 1978; Kline, 1994).

Constatámos que todos os itens apresentam correlações superiores a 0.39, o que nos permite afirmar que todos os itens da escala se encontram correlacionados. O valor de *alpha* obtido, para o global da escala, é de 0.82, respeitando os valores considerados na literatura como aceitáveis.

Contudo, torna-se necessário averiguar se dentro da homogeneidade verificada existem diferenças suficientes que nos permitam obter um maior grau de precisão sobre o que estamos a medir.

A validade de construto foi avaliada pela análise factorial exploratória, sobre a matriz de correlações, com extracção de factores pelo método das componentes principais com *rotação Varimax*. A análise factorial permite estimar quais são os factores comuns e relações estruturais entre os itens da escala através das suas correlações, com o objectivo de quantificação de construtos ou factores não directamente observáveis (Maroco, 2007).

Foram extraídos 2 factores com valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1 que explicam 60% da variância. Contudo, pela análise das comunalidade verificámos que existem 2 itens cuja percentagem de variância explicada pelos factores comuns é inferior a 50% (Vi\_OT-1: 0.47; Vi\_OT\_9: 0.45), o que controverte o facto de os dois factores retidos serem suficientes para explicar a estrutura correlacional dos itens da escala.

Os dois itens referem-se à obrigação de reportar às chefias/coordenadores eventuais aspectos a melhorar e a disponibilidade para mudar de funções. Eliminámos os dois itens referidos considerando os valores das comunalidades mas também pelo facto de não serem muito relevantes para o conjunto dos itens em estudo.

Repetimos a análise de estimação de factores comuns, relativa aos 7 itens restantes, e extraímos 2 factores que explicam 67% da variância do conjunto dos itens da escala.

Para avaliarmos a qualidade dos dados obtidos através da análise factorial usámos o método KMO (medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin). O valor KMO observado é de 0.73 o que, de acordo com os critérios de classificação definidos em Maroco (2007), a análise factorial tem uma proficuidade média na estimação de factores comuns.

A tabela 2 apresenta os pesos factoriais e comunalidades de cada item em cada um dos factores, assim como, os *eigenvalues* e percentagem de variância explicada por cada factor.

| Item    |  | Factor I                   | Factor II    | Comunal.   |
|---------|--|----------------------------|--------------|------------|
| Vi_OT_2 | Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos do (nome org.)         | <b>0.706</b>               | 0.277        | 0.576      |
| Vi_OT_3 | Apres. soluções que contribuam para a melhoria dos serv. prest. pelo (nome org.) | <b>0.693</b>               | 0.208        | 0.523      |
| Vi_OT_4 | Dar boa imagem da instituição.   | <b>0.842</b>               | -0.070       | 0.713      |
| Vi_OT_5 | Respeitar o património do (nome org.).   | <b>0.878</b>               | 0.203        | 0.811      |
| Vi_OT_6 | Oferecer-me para realizar tarefas não exigidas pelas minhas funções.             | 0.099                      | <b>0.818</b> | 0.679      |
| Vi_OT_7 | Ser receptivo a pedidos para asseg. tarefas não exigidas pelas minhas funções    | 0.343                      | <b>0.749</b> | 0.678      |
| Vi_OT_8 | Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções.                             | 0.064                      | <b>0.857</b> | 0.739      |
|         |  | <i>Eigenvalue</i>          | <b>3.2</b>   | <b>37%</b> |
|         |  | <b>Variância Explicada</b> | <b>1.5</b>   | <b>30%</b> |

Tabela 2. Escala de contrato psicológico (obrigações dos trabalhadores): Pesos factoriais de cada item nos factores retidos. Comunalidades por item, *eigenvalues* e percentagem de variância explicada, após análise factorial exploratória pelo método das componentes principais seguida de uma rotação *varimax*

Castanheira e Caetano (1999) identificaram, também 2 factores. O factor *dedicação organizacional* encontrava-se delimitado pelos itens 1, 2, 3, 4 e 5. Eliminámos o item 1, quanto aos restantes correspondem na íntegra aos encontrados pelos autores, pelo que mantemos a denominação que lhe havia sido atribuída.

No estudo original os itens 6, 7, 8 e 9 explicavam o factor *comportamento extrapapel*. Também aqui foi eliminado o item 9, encontrando-se correspondência em todos os restantes. Consideramos que a designação que lhe havia sido atribuída é adequada pelo que foi mantida.

Analisámos a correlação que cada um dos itens apresenta relativamente ao total do factor que caracteriza, através do cálculo do coeficiente *alpha* de Cronbach. A dimensão *dedicação organizacional* apresenta um *alpha* de 0.79 e a dimensão *comportamento extrapapel* um coeficiente de 0.77. Conforme podemos ver na tabela 3, todos os itens se encontram adequadamente correlacionados com o total.

| Factores                         |  | Correlação Item/total | Alpha se item eliminado |
|----------------------------------|--|-----------------------|-------------------------|
| Dedic. Organiz. ( $\alpha$ 0.79) | Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos do (nome org.)         | 0.57                  | 0.75                    |
|                                  | Apres. soluções que contribuam para a melhoria dos serv. prest. pelo (nome org.) | 0.53                  | 0.80                    |
|                                  | Dar boa imagem da instituição.   | 0.60                  | 0.73                    |
|                                  | Respeitar o património do (nome org.).   | 0.77                  | 0.66                    |
| Comp. Extra ( $\alpha$ .77)      | Oferecer-me para realizar tarefas não exigidas pelas minhas funções.             | 0.59                  | 0.72                    |
|                                  | Ser receptivo a pedidos para asseg. tarefas não exigidas pelas minhas funções    | 0.60                  | 0.70                    |
|                                  | Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções.                             | 0.64                  | 0.65                    |

Tabela 3. Escala de contrato psicológico (obrigações trabalhadores): Correlação dos itens com a média do factor e valores de *alpha* quando algum item é eliminado.

A escala de contrato psicológico relativa às obrigações da organização foi sujeita à mesma análise, ou seja, verificámos em primeiro lugar a homogeneidade do total da escala com recurso ao coeficiente *alpha* de Cronbach e obtivemos um valor de 0.90. O item Vi\_OE\_7 é aquele que apresenta a correlação mais baixa com a média do factor com um valor de 0.34.

Atendendo aos resultados obtidos, procedemos à estimação dos factores intrínsecos através da técnica de análise factorial exploratória, com extracção de factores pelo método das componentes principais seguida de rotação *varimax*, já que a rotação dos factores permite que a solução produzida pela análise factorial seja interpretável procurando que os pesos factoriais de cada item seja o maior possível num dado factor.

Resultou da análise um único factor que explica apenas 52% da variância total da escala, com valor próprio de 5.2. Surgem, ainda, 3 itens cuja percentagem de variância explicada pelo factor extraído (comunalidade) é bastante inferior a 50%, são os itens Vi\_OE\_6,7 e 8 com valores 0.44, 0.17 e 0.3 respectivamente. Correspondem à totalidade dos itens que explicam o factor denominado *contrato formal*, no estudo de Castanheira e Caetano (1999). Na nossa amostra estes 3 itens não se encontram correlacionados, no entanto optámos por eliminar apenas o item Vi\_OE\_7 visto ser o item que apresenta a comunalidade mais baixa, no sentido de averiguarmos o resultado de nova estimação sem esse factor.

O resultado obtido vem confirmar as fracas comunalidades dos itens Vi\_OE\_6 e 8 mantendo os mesmos valores já apresentados anteriormente, demonstrando que o factor retido não é ajustado para descrever a estrutura correlacional. Assim, na nossa amostra, os itens relativos ao contrato formal não são apropriados para medir essa dimensão. Para corroborar esta afirmação fomos calcular o coeficiente *alpha* de Cronbach para estes três itens (6, 7 e 8), tendo obtido um valor de 0.50.

Estes resultados estatísticos vêm, de certo modo, consolidar a teoria de que contrato formal e contrato psicológico constituem conceitos diferenciados e como tal excluimos estes três itens.

A análise factorial seguinte, realizada com os 7 itens restantes, reteve um único factor que explica 63% da variância, com valor próprio de 4.44. Contudo, observando a matriz das correlações entre os itens estimadas pelo modelo factorial e a matriz de resíduos, correspondendo esta última à diferença entre as correlações observadas e as estimadas, verificamos que são registados 16 resíduos com valores superiores a 0.05 (76%). A percentagem de resíduos permite-nos considerar que o modelo factorial retido não reproduz adequadamente a estrutura correlacional observada, já que é muito superior a 50%.

Assim sendo, considerámos que existe outro factor latente que embora não possua um valor próprio igual ou superior a 1 explica grande parte da variância. A regra de retenção, baseada no *eigenvalue*, é uma regra empírica e pode reter factores a mais ou a menos do que realmente necessários (Maroco, 2007). A observação do *Scree Plot* é também algo subjectiva e neste caso concreto optámos por testar o resultado caso fosse *forçada* a retenção de dois factores.

Os dois factores extraídos explicam 73% da variância. A solução gerada apresenta valores próprios de 2.8 e 2.3, sendo a variância explicada por cada um dos factores de 40.5% e 32.7%, respectivamente. O valor de KMO é de 0.88, o que de acordo com os critérios definidos por Maroco (2007), o modelo é *bom* na estimação dos factores comuns, já que reflecte a sua homogeneidade. O peso de cada um dos itens, no respectivo factor, é superior a 0.70.

Observando agora a matriz das correlações produzidas pelo modelo factorial e a matriz de resíduos, verificamos que são registados apenas 47% de resíduos com valores superiores a 0.05, o que confirma a adequação do modelo factorial à estrutura correlacional observada.

Os *loadings* observados, assim como as comunalidades, apresentam-se na tabela 4.

| Item     |  | Factor I                   | Factor II    | Comunal.    |
|----------|--|----------------------------|--------------|-------------|
| Vi_OE 1  | Recompensar-me em função do meu desempenho.                                | <b>0.780</b>               | 0.307        | 0.702       |
| Vi_OE 5  | Possibilitar-me a progressão na carreira.                                  | <b>0.704</b>               | 0.353        | 0.620       |
| Vi_OE 9  | Remunerar-me de acordo com a função desempenhada.                          | <b>0.790</b>               | 0.331        | 0.734       |
| Vi_OE 10 | Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido.            | <b>0.845</b>               | 0.330        | 0.822       |
| Vi_OE 2  | Procurar conhecer-me melhor, sobretudo no que respeita ao passado profiss. | 0.254                      | <b>0.827</b> | 0.748       |
| Vi_OE 3  | Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos         | 0.370                      | <b>0.773</b> | 0.734       |
| Vi_OE 4  | Ter em consideração a minha opinião.                                       | 0.440                      | <b>0.757</b> | 0.767       |
|          |  | <i>Eigenvalue</i>          | <b>2.8</b>   | <b>2.2</b>  |
|          |  | <b>Variância Explicada</b> | <b>40.5</b>  | <b>32.7</b> |

Tabela 4. Escala de contrato psicológico (obrigações da organização): Pesos factoriais de cada item nos factores retidos. Comunalidades por item, *eigenvalues* e percentagem de variância explicada, após análise factorial exploratória pelo método das componentes principais seguida de uma rotação *Varimax*.

Confirma-se, através da leitura dos itens, que cada um dos factores agrega conteúdos que devem ser estudados isoladamente e não através de um único factor, já que o factor I, que poderá ser denominado *compensações de desempenho*, se refere em exclusivo a recompensas pelo desempenho dos trabalhadores enquanto o factor II que denominaremos por *reconhecimento da individualidade*, reflecte a percepção de obrigatoriedade de a organização reconhecer cada um dos trabalhadores como indivíduos e não apenas como simples mão-de-obra, a obrigação de a empresa os reconhecer enquanto *pessoa*.

Os itens 1 e 5, no estudo de Castanheira e Caetano (1999) encontravam-se englobados numa dimensão denominada reconhecimento individual e que agregava os itens 1, 2, 3, 4 e 5. Os itens 9 e 10 representavam em exclusivo a dimensão recompensas monetárias. Analisando a validade facial dos itens, consideramos que a solução factorial obtida no presente estudo, reflecte de forma adequada o seu conteúdo.

Porém, a validade de construto não é por si só suficiente para avaliar a utilidade do instrumento para medir aquilo que pretendemos, assim, avaliámos a fidelidade através do método da consistência interna, pela aplicação dum coeficiente *alfa de Cronbach*.

O coeficiente *alpha* obtido para a dimensão reconhecimento da individualidade é de 0.83, enquanto o coeficiente relativo à dimensão compensações de desempenho é de 0.87, valores considerados bons indicadores de fidelidade. Sendo o coeficiente *alpha de Cronbach* como que a média de todas as correlações possíveis entre os vários indicadores, podemos dizer que todos os indicadores de cada dimensão medem com a mesma intensidade o construto que lhes está associado.

A tabela 5 apresenta as correlações de cada item com o total da escala, assim como os valores *alfa* obtidos quando se elimina cada um desses itens.

| Factores                 |  | Correlação Item/total | Alpha se item eliminado |
|--------------------------|--|-----------------------|-------------------------|
| Compens. desemp (α 0.87) | Recompensar-me em função do meu desempenho.                                    | 0.71                  | 0.83                    |
|                          | Possibilitar-me a progressão na carreira.                                      | 0.66                  | 0.86                    |
|                          | Remunerar-me de acordo com a função desempenhada.                              | 0.73                  | 0.83                    |
|                          | Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido.                | 0.79                  | 0.80                    |
| Reconh. Individ (α 0.83) | Procurar conhecer-me melhor, sobretudo no que respeita ao meu passado profiss. | 0.64                  | 0.81                    |
|                          | Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos             | 0.69                  | 0.76                    |
|                          | Ter em consideração a minha opinião.   | 0.73                  | 0.72                    |

Tabela 5. Escala de contrato psicológico (obrigações da organização): Correlação dos itens com a média do factor e valores de *alpha* quando algum item é eliminado.

Para mensurar clima organizacional elegemos uma adaptação portuguesa à “*Work Environment Scale*” (W.E.S.), cuja versão original foi elaborada e desenvolvida por Moos e Insel (1974). Esta escala derivou de entrevistas estruturadas realizadas a trabalhadores afectos a diferentes locais de trabalho, tendo sido esses dados sujeitos a um pré-teste. A primeira versão da escala continha 138 itens e foi aplicada a uma amostra de 624 trabalhadores de diferentes áreas laborais, com o objectivo de apurar os itens que iriam constituir a sua versão final. Resultou num total de 90 itens, 3 dimensões e 10 subescalas.

A W.E.S. tem sido muito utilizada para avaliação do clima das organizações e avoca três formas distintas de aplicação de itens: *Forma I* (Ideal), *Forma E* (Expectativa) e a *Forma R* (Real). A primeira, visa avaliar a representação ideal dos participantes no que respeita ao ambiente da organização; a segunda avalia o que esperam da organização; e, a terceira, aquela por que se optou neste estudo, aprecia as percepções dos indivíduos relativamente ao seu ambiente laboral.

As dimensões do clima organizacional que esta escala avalia, são: relacionamento; desenvolvimento pessoal; e sistemas de manutenção e mudança. Que, por sua vez, compreendem dez subdimensões: na dimensão relacionamento estão englobadas as subdimensões envolvimento, coesão entre colegas e apoio do supervisor; A dimensão desenvolvimento pessoal compreende as subdimensões autonomia, orientação para a tarefa e pressão no trabalho; Finalmente, os sistemas de manutenção e mudança englobam a clareza, controlo, inovação e conforto físico. Sendo, cada uma destas subdimensões, constituída por 9 itens.

No entanto, Moos e Insel (1974), desenvolveram uma versão reduzida da escala, constituída por um total de 40 itens, que englobam as mesmas 3 dimensões e as 10 subdimensões, sendo que cada subdimensão contém apenas os primeiros 4 itens de cada subescala da versão original. Tendo sido esta a versão da escala usada no presente estudo.

A escolha deveu-se a vários factores: 1) Os seus indicadores adequam-se à realidade da organização em estudo; 2) O vocabulário simples torna a escala compreendida por qualquer participante; 3) Ser uma escala já testada, traduzida, adaptada e validada para a população portuguesa; 4) Ser relativamente pequena, o que constitui uma vantagem já que aplicámos outras escalas em simultâneo; 5) Os valores apresentados pelos seus autores relativamente à sua consistência interna são adequados já que os coeficientes *alpha* de Cronbach obtidos para cada

subescala variam entre 0.69 (*Coesão entre Colegas*) e 0.86 (*Inovação*) na forma R da escala original.

Cada uma das subdimensões da forma reduzida da W.E.S. é operacionalizada, como já vimos, através de quatro indicadores que constituem afirmações com as quais os inquiridos têm que manifestar o seu grau de concordância através de uma escala tipo Likert de sete níveis em que 1 corresponde a *discordo em absoluto* e 7 *concordo em absoluto*. Os itens avaliam a entrega e o envolvimento dos trabalhadores com a organização, colegas e actividades (envolvimento), as relações entre os colegas de trabalho (coesão), a relação entre coordenadores e restantes trabalhadores (apoio), a forma como se estimula a iniciativa e auto-suficiência (autonomia), a adequação na planificação das tarefas (orientação), a urgência e pressão sentida pelos trabalhadores (pressão), o conhecimento dos pormenores das tarefas e planeamento (clareza), o uso de regras e pressão para controlar os trabalhadores (controlo), a orientação para a mudança e para experimentar novas coisas (inovação), a comodidade das instalações e equipamentos (conforto).

Abraham e Foley (1984), realizaram um estudo que visava aferir as qualidades psicométricas da forma reduzida da WES. A sua amostra era constituída por 153 estudantes de enfermagem, entre os 19 e 40 anos. Concluíram que a escala apresenta uma consistência interna adequada, ainda mais sendo cada uma das subescalas representada apenas por 4 itens.

A WES tem tido já expressiva aplicação em empresas portuguesas e a sua validade científica foi já estudada tendo sido obtidos resultados consonantes com os dos autores originais. Louro (1995), aplicou uma versão traduzida e adaptada à população portuguesa a uma amostra de 308 participantes provenientes de várias regiões de Portugal Continental e Ilhas (Açores e Madeira) e de vários sectores profissionais, tendo avaliado as qualidades psicométricas de ambas as versões da escala, a escala de 90 itens e a versão reduzida de 40. Com recurso à análise factorial, usando o método de componentes principais com rotação *varimax*, identificou 3 factores que explicam 68,3% da variância, os quais se apresentaram configurados pelas mesmas subescalas já identificadas por Moos e Insel (1974). Quanto aos coeficientes *alpha*, apresenta valores entre 0.63 (desenvolvimento pessoal), 0.77 (sistemas de manutenção e mudança) e 0.86 (relacionamento).

Lobo e Fernández (2001) procederam, igualmente, à tradução e adaptação da WES às realidades portuguesa e espanhola, respectivamente. Para validação da versão portuguesa da escala recorreram a uma amostra de 224 trabalhadores de PMEs (sector industrial) residentes no norte do país, tendo obtido a mesma estrutura factorial já referida.

Assim, não sendo objectivo do presente estudo o desenvolvimento da WES mas sim a aplicação de uma versão já traduzida, adaptada e validada à população portuguesa, consideramos que não teria significado a avaliação da validade de construto da presente escala, porque nesse caso iríamos necessitar de uma amostra maior e mais heterogénea para que surjam diferenças significativas, pelo que quaisquer resultados apresentados não teriam qualquer relevância científica.

Segundo Nunnally (1978), o grau de precisão dos factores que resultam de uma análise factorial depende, em grande parte, da dimensão da amostra. Para este autor deverá existir uma relação de 10 participantes por item. Para Kline (1994) e Guilford (1956) essa proporção poderá ser inferior, como seja, uma relação de 3 participantes por item ou 2 por item, respectivamente. Considerando que a nossa amostra é constituída por 77 participantes, não cumpre um dos critérios indispensáveis para o estudo da validade de construto.

Consideramos, no entanto, essencial a análise da sua consistência interna para a amostra em questão. Usando como medida de fidelidade o coeficiente *alpha* de Cronbach obtivemos um valor de 0.90, para a totalidade da escala. Porém, analisando a correlação de cada um dos itens com o total verificámos que 3 dos itens da subescala controlo apresentavam valores abaixo de 0.2 (itens S\_CT\_14, 28 e 34) (valor mínimo aceitável, segundo Klein, 1994), assim como o item S\_IN\_22 compreendido na subescala inovação.

É nosso objectivo não usar apenas o construto clima organizacional como variável mediadora da relação entre violação de contrato psicológico e as estratégias de actuação organizacional, mas analisar em que medida cada uma das suas dimensões afecta essa relação. Como tal procedemos à análise da consistência interna para cada uma das suas dimensões.

Iniciámos a nossa análise pela dimensão sistemas de manutenção e mudança, dado que havíamos verificado que 4 dos seus itens não se encontravam correlacionados com o total da escala. Obtivemos um valor de *alpha* 0.73. Analisando, no entanto, a correlação de cada um dos seus itens verificámos que aqueles que já tinham sido identificados anteriormente como pouco correlacionados mantinham valores inferiores a 0.2, somando-se a estes o item S\_CF\_23i. Como meio de aumentar significativamente a fidelidade da escala optámos por eliminar os 4 itens que apresentavam fracas correlações em ambas as análises, ainda mais que analisando o conteúdo dos referidos itens verificamos que os mesmos relatam aspectos que para a amostra em questão, trabalhadores numa instituição de ensino superior, poderão ser pouco relevantes, como seja a vigilância apertada das chefias e coordenadores e métodos de trabalho antigos.

O coeficiente *alpha* que obtivemos para a dimensão sistemas de manutenção e mudança foi de 0.81, sendo que todos os itens apresentam correlações aceitáveis com o total como podemos verificar na tabela 6.

| Dimensão                                       | Subescala       | Item                | Corr. Item-Total | Alfa se item eliminado |
|--|-----------------|---------------------|------------------|------------------------|
| Sist. Manutenção e Mudança<br>( $\alpha$ 0.81) | Clareza         | S_CL_21             | 0.60             | 0.78                   |
|  |                 | S_CL_7              | 0.61             | 0.78                   |
|  |                 | S_CL_32             | 0.49             | 0.79                   |
|  |                 | S_CL_27 (invertido) | 0.49             | 0.79                   |
|  | Controlo        | S_CT_2              | 0.32             | 0.81                   |
|  | Inovação        | S_IN_11             | 0.46             | 0.80                   |
|  |                 | S_IN_29 (invertido) | 0.47             | 0.80                   |
|  |                 | S_IN_33 (invertido) | 0.52             | 0.79                   |
|  | Conforto Físico | S_CF_15             | 0.53             | 0.79                   |
|  |                 | S_CF_35             | 0.48             | 0.80                   |
|  |                 | S_CF_40             | 0.40             | 0.80                   |
|  |                 | S_CF_23 (invertido) | 0.21             | 0.82                   |

Tabela 6. Dimensão sistemas de manutenção e mudança: Valores relativos à correlação de cada item com o total da escala e valores de *alfa* quando cada item é eliminado.

A dimensão relacionamento apresenta um coeficiente *alpha* de 0.80, o que de acordo com os parâmetros comumente utilizados poderá ser considerado um bom índice de consistência interna conforme pode ser observado pelas correlações dos itens com o total (tabela 7).

| Dimensão                           | Subescala            | Item                | Corr. Item-Total | Alfa se item eliminado |
|------------------------------------|----------------------|---------------------|------------------|------------------------|
| Relacionamento<br>( $\alpha$ 0.80) | Envolvimento         | R_EN_16             | 0.46             | 0.79                   |
|                                    |                      | R_EN_30             | 0.31             | 0.80                   |
|                                    |                      | R_EN_36             | 0.53             | 0.78                   |
|                                    |                      | R_EN_3 (invertido)  | 0.59             | 0.77                   |
|                                    | Coesão entre Colegas | R_CC_4 (invertido)  | 0.39             | 0.79                   |
|                                    |                      | R_CC_8              | 0.50             | 0.78                   |
|                                    |                      | R_CC_17             | 0.63             | 0.77                   |
|                                    |                      | R_CC_24             | 0.26             | 0.80                   |
|                                    | Apoio do Supervisor  | R_AS_12             | 0.49             | 0.78                   |
|                                    |                      | R_AS_37             | 0.45             | 0.79                   |
|                                    |                      | R_AS_1 (invertido)  | 0.49             | 0.78                   |
|                                    |                      | R_AS_18 (invertido) | 0.32             | 0.80                   |

Tabela 7. Dimensão relacionamento: Valores relativos à correlação de cada item com o total da escala e valores de *alfa* quando cada item é eliminado.

O coeficiente *alpha* para a escala desenvolvimento pessoal é de 0.79. Apresentamos na tabela 8 os resultados da análise à consistência interna da escala.

| Dimensão                                    | Subescala                | Item                | Corr. Item-Total | Alfa se item eliminado |
|---|--------------------------|---------------------|------------------|------------------------|
| Desenvolvimento Pessoal<br>( $\alpha$ 0.79) | Autonomia                | D_AU_9              | 0.57             | 0.76                   |
|   |                          | D_AU_13             | 0.34             | 0.79                   |
|   |                          | D_AU_19             | 0.67             | 0.76                   |
|   |                          | D_AU_38             | 0.57             | 0.76                   |
|   | Orientação para a Tarefa | D_OT_10             | 0.61             | 0.76                   |
|   |                          | D_OT_25             | 0.44             | 0.79                   |
|   |                          | D_OT_5 (invertido)  | 0.54             | 0.77                   |
|   |                          | D_OT_39 (invertido) | 0.21             | 0.80                   |
|   | Pressão                  | D_PT_20             | 0.50             | 0.77                   |
|   |                          | D_PT_31             | 0.31             | 0.79                   |
|   |                          | D_PT-6 (invertido)  | 0.28             | 0.79                   |
|   |                          | D_PT_26 (invertido) | 0.26             | 0.80                   |

Tabela 8. Dimensão desenvolvimento pessoal: Valores relativos à correlação de cada item com o total da escala e valores de *alfa* quando cada item é eliminado.

### *Estratégias Comportamentais de Actuação Organizacional*

Como já referimos na revisão da literatura, são quatro os construtos identificados na literatura como sendo os típicos padrões comportamentais de reacção à insatisfação no trabalho: *Lealdade, Voz, Saída e Negligência*.

Para os operacionalizar recorreremos a uma escala desenvolvida por Caetano e Vala (1995) que apresenta dois itens para cada um dos construtos e cujos coeficientes *alfa* apresentados no seu estudo são de 0.74, 0.73, 0.64 e 0.65 para *Voz e Saída, Lealdade e Negligência*, respectivamente.

Relativamente a esta escala a instrução dada aos participantes é: “Quando o ... (nome organização) não cumpre alguma(s) das obrigações referidas, cada indivíduo escolhe a forma de reacção que lhe parece adequada. Em que medida as frases que encontra a seguir, e que reflectem diferentes tipos de reacção, exprimem a sua maneira de sentir e as atitudes que costuma assumir relativamente a eventuais incumprimentos, por parte do... , das suas obrigações”, sendo que cada item era respondido numa escala de sete níveis em que 1 corresponde a *discordo em absoluto* e 7 *concordo em absoluto*.

Os itens que serviram de base para a construção dos quatro indicadores referem-se, para a variável saída, a intenções de sair da organização num futuro próximo, quanto à variável voz, exprimem a atitude de discussão dos problemas e apresentação de propostas, a variável lealdade alude a comportamentos passivos de confiança na organização e a variável negligência é expressa pela demonstração de desinteresse pelo trabalho.

Quanto ao estudo da fidelidade do instrumento escolhido, efectuámos o cálculo do coeficiente *alpha* de Cronbach e tal como seria expectável verificámos que todos os itens apresentam correlações muito baixas ou mesmo negativas relativamente ao total da escala, já

que à partida consideramos que este instrumento mede 4 variáveis suficientemente distintas entre si, sendo que uma é positiva e as restantes negativas. Procurámos, no entanto, estudar as correlações internas existentes entre os oito itens de forma a atestar essas diferenças.

Através de análise factorial com extracção de factores pelo método de componentes principais, rotação *varimax*, foram estimados 3 factores que explicam 69% da variância, com valores próprios superiores a 1. Verificamos que o item *Leald\_2* não apresenta um peso significativo em nenhum dos factores extraídos, por outro lado o item *Leald\_1* apresenta-se agregado ao item *Neglig\_2*, constituindo o factor III. O item *Neglig\_1* apresenta um peso factorial de 0.69 no factor I, agregado aos dois itens da variável saída. O factor II é explicado pelos itens da variável voz. O valor KMO observado é de 0.68 o que, de acordo com Maroco (2007), a qualidade da análise factorial realizada é medíocre. Observando a matriz das correlações entre os itens estimadas pelo modelo factorial e a matriz de resíduos, verificamos que são registados 15 resíduos com valores superiores a 0.05 (53%), o que questiona a adequação da estrutura correlacional observada.

A exclusão, da análise, do item *Leald\_2* vem confirmar a estrutura factorial descrita antes. Como tal, dado que o factor I é explicado por três itens fomos calcular o coeficiente *alpha* relativo a esse factor e o valor obtido é de 0.79, valor considerado adequado. No entanto, observámos que o valor de *alpha* aumenta para 0.91 se o item *Neglig\_1* for eliminado, diferença que é expressiva.

Apurámos desta forma 2 construtos, voz e saída. No entanto, dado que cada variável é representada por apenas dois itens e não pretendendo excluir do nosso estudo as restantes variáveis, apenas com base na análise factorial, fomos avaliar a intensidade da associação existente entre elas usando, para o efeito, o *coeficiente de correlação Spearman*, o mais adequado tratando-se de variáveis ordinais (tabela 9).

|                 | <i>Voz_1</i>     | <i>Voz_2</i>    | <i>Leald_1</i>  | <i>Saída_1</i>    | <i>Neglig_1</i>   | <i>Neglig_2</i> | <i>Saída_2</i>    |
|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| <i>Voz_2</i>    | <b>0.456(**)</b> |                 |                 |                   |                   |                 |                   |
| <i>Leald_1</i>  | <u>-0.220</u>    | -0.189          |                 |                   |                   |                 |                   |
| <i>Saída_1</i>  | <b>-0.239(*)</b> | <u>-0.223</u>   | 0.012           |                   |                   |                 |                   |
| <i>Neglig_1</i> | -0.088           | 0.117           | 0.063           | <b>0.396(**)</b>  |                   |                 |                   |
| <i>Neglig_2</i> | -0.157           | -0.023          | <b>0.262(*)</b> | 0.038             | 0.183             |                 |                   |
| <i>Saída_2</i>  | <b>-0.288(*)</b> | -0.142          | 0.012           | <b>0.795(**)</b>  | <b>0.438(**)</b>  | 0.082           |                   |
| <i>Leald_2</i>  | <b>0.433(**)</b> | <b>0.270(*)</b> | -0.020          | <b>-0.455(**)</b> | <b>-0.314(**)</b> | -0.027          | <b>-0.537(**)</b> |

NOTAS: \*\* Correlação significativa  $p < 0.01$ ; \* Correlação significativa  $p < 0.05$ ; Sublinhados encontram-se os coeficientes marginalmente significativos  $p < 0.05$ ;  $N=77$

Tabela 9. Estratégias comportamentais de actuação organizacional: *Coefficiente de correlação de Spearman*.

Analisando os resultados obtidos e independentemente de fazermos para já a análise exaustiva dos seus resultados, algo de que nos ocuparemos mais adiante, verificamos que à excepção dos itens relativos às variáveis saída e voz que se correlacionam significativamente entre si, relativamente aos restantes dois construtos o mesmo não se verifica. No entanto, como consideramos importante a análise destas duas respostas comportamentais optámos por seleccionar um item de cada um desses construtos, são eles Leald\_2 e Neglig\_1.

A escolha deveu-se à sua validade facial, ou seja, seleccionámos os itens que melhor representam o construto em questão e também pelo facto de os itens Leald\_1 e Negli\_2 apresentarem fracas correlações com os restantes.

Ou seja, os itens seleccionados apresentam diferenças significativas que nos permita considerá-los como variáveis isoladas, sendo que por outro lado estabelecem relações com os restantes que será importante analisar.

Assim, apresentamos na tabela 10 as estratégias comportamentais de actuação organizacional em estudo.

| Item     |   | Designação    |
|----------|---|---------------|
| Saída_1  | Relativamente à hipótese de abandonar o (nome da organização), estou, presentemente, a procurar sair. | Saída         |
| Saída_2  | Num futuro próximo vou sair do (nome da organização).   |               |
| Voz_1    | Procuo falar com o meu coordenador (chefia) para discutir esses problemas que me afectam.             | Voz           |
| Voz_2    | Faço propostas no sentido de mudar as condições de trabalho.  |               |
| Neglig_1 | Esses problemas acabam por diminuir o meu interesse pelo trabalho que realizo.                        | Negligência   |
| Neglig_2 | Muitas vezes opto por fazer estritamente aquilo que me é pedido.                                      | Item excluído |
| Leald_1  | Espero pacientemente que as condições venham a evoluir de forma favorável para mim.                   | Item excluído |
| Leald_2  | Tenho confiança no futuro do (nome da organização) e espero que os problemas venham a resolver-se.    | Lealdade      |

Tabela 10. Estratégias comportamentais de actuação organizacional.

Todos os resultados relevantes relativos à análise das qualidades psicométricas das escalas utilizadas e que não tenham sido apresentados neste texto, se encontram no anexo 2.1.

## RESULTADOS

Todas as análises estatísticas foram efectuadas com recurso aos *softwares* SPSS (v.15) e AMOS (v.16).

A primeira análise realizada pretende avaliar a importância que os participantes atribuem a cada uma das obrigações (quer da empresa quer do trabalhador) consideradas na escala de contrato psicológico, numa gradação de 7 pontos em que 1 corresponde a *nada obrigado* e 7 a *totalmente obrigado* como resposta à questão: *Em que medida sente que existe cada uma destas obrigações?*

Construiu-se um índice para cada dimensão do contrato psicológico através da agregação dos seus itens e foi calculada a média e desvio padrão (tabela 11).

|                          | Min. | Max. | Média | Desvio Padrão |
|--------------------------|------|------|-------|---------------|
| Dedicação Organizacional | 1.50 | 7    | 6.2   | 1.04          |
| Comport. Extrapapel      | 1    | 7    | 4.5   | 1.42          |
| Compensações Desempenho  | 2.75 | 7    | 6.2   | 0.95          |
| Reconhecimento Indiv.    | 2    | 7    | 5     | 1.22          |

N=77

Tabela 11. Médias e desvios padrão relativos à importância atribuída a cada uma das dimensões de contrato psicológico.

Os trabalhadores da nossa amostra consideram que a sua maior obrigação em relação à organização consiste na dedicação que conferem ao seu trabalho, assim como, relativamente à preservação da imagem e património da organização onde trabalham. Já no que respeita a comportamentos extrapapel, verifica-se que não se sentem muito obrigados a cumprir ( $M=4.5$ ). Esta dimensão refere-se à (in)disponibilidade para mudar de funções ou realizar tarefas não exigidas pelas funções que ocupam.

São consideradas como muito importantes as obrigações da empresa no que respeita à compensação do desempenho dos trabalhadores, verifica-se o menor desvio-padrão (0,95) sendo a média de 6,2, à semelhança da dedicação organizacional, como vimos. O reconhecimento da individualidade é também considerado importante apresentando uma média superior à da dimensão comportamentos extrapapel.

Como já foi referido anteriormente, foi pedido aos participantes que manifestassem, relativamente a cada uma das obrigações, não só a importância que lhe atribuem como também a medida em que cada uma dessas obrigações é cumprida, numa escala que varia entre 1 (*nunca*) e 7 (*sempre*).

Torna-se, como tal, necessário obter uma medida que traduza de forma integrada o grau de importância atribuída e a medida do seu cumprimento, ou seja, que represente o valor da discrepância entre ambas.

Kickul e Lester (2001a), assim como, Robinson (1996), utilizaram como medida de discrepância o resultado da subtração do grau de cumprimento ao grau de importância atribuído a cada obrigação. Por exemplo, se um dado item é percebido como muito importante (7-*totalmente obrigado*) mas por outro lado existe a percepção de que ele não é cumprido (1-*nunca*), então existe uma grande nível de discrepância traduzido por:  $7-1=6$ . Inversamente, se um participante sente que ele ou a empresa não se encontram nada obrigados a cumprir um determinado item (1) e no entanto ele é sempre cumprido, o nível de discrepância é igualmente elevado, no entanto, no sentido oposto, traduzindo-se em:  $1-7=-6$ . Quando não existe discrepância, isto é, é percebido o mesmo nível de importância como de cumprimento, o valor obtido é sempre 0.

O resultado da agregação destas duas medidas varia, como vimos, entre -6 e +6, traduzindo o primeiro *score* um forte sentimento de cumprimento dessa obrigação, contrariamente à sua importância, e o *score* 6 reflecte a mais elevada percepção de incumprimento, captando-se, deste modo, a totalidade da variância de cada item ao invés de simplesmente se identificar o incumprimento. Por outro lado, permite identificar quais os termos específicos da violação ao contrato psicológico, já que a percepção de incumprimento de uma determinada obrigação não significa que exista uma percepção de incumprimento em relação a todas as restantes.

Usando as medidas agregadas de discrepância entre a importância e o cumprimento de cada uma das obrigações obtivemos os resultados apresentados na tabela 12 em termos de média e desvio padrão.

|                          | <b>Min.</b> | <b>Max.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|--------------|----------------------|
| Dedicação Organizacional | -5.50       | 1.50        | 0.01         | 0.99                 |
| Comport. Extrapapel      | -4          | 2           | -0.58        | 1.15                 |
| Compensações Desempenho  | -3.50       | 5           | 1.35         | 1.63                 |
| Reconhecimento Indiv.    | -3          | 6           | 0.73         | 1.62                 |

N=77

Tabela 12. Médias e desvios padrão respeitantes aos *scores* de discrepância observada entre a importância atribuída a cada uma das dimensões do contrato psicológico e a medida de percepção do seu cumprimento.

A análise da tabela 12 permite-nos rapidamente concluir que não existe, por parte dos participantes, a percepção de importantes discrepâncias entre aquilo que eles consideram como

realmente importante e o grau do seu cumprimento. No entanto, é importante registrar que quando essa discrepância se manifesta, embora moderadamente, refere-se às obrigações da empresa para com o trabalhador.

A média mais elevada no que se refere à percepção de incumprimento regista-se na dimensão compensações de desempenho com um valor de 1.35. Os participantes sentem que existe a obrigação de a organização os recompensar em função do seu desempenho, contudo consideram que não são suficientemente recompensados.

A menor média observada regista-se na dimensão dedicação organizacional, não se registando, praticamente, qualquer discrepância entre o seu grau de importância e de cumprimento, o desvio padrão é também inferior a 1.

Relativamente aos comportamentos extrapapel verifica-se que os trabalhadores consideram que cumprem mais essa obrigação do que aquilo a que se sentem obrigados.

Fomos, ainda, verificar que relações existem entre cada uma das dimensões do contrato psicológico, partindo do índice de discrepância observado.

Verificamos, na tabela 13, que as dimensões comportamento extrapapel e dedicação organizacional se encontram fortemente correlacionadas. Já no que respeita às relações entre os comportamentos extrapapel e as dimensões relativas às obrigações da empresa, apresentam valores negativos. Embora essas relações não apresentem significância estatística é interessante assinalar que a direcção da relação é negativa, ou seja, os indivíduos que mais frequentemente desempenhem comportamentos extrapapel sentem-se menos reconhecidos e compensados pela organização.

Existe, também, uma forte relação entre compensações de desempenho e o reconhecimento da individualidade. Sendo a relação entre esta última dimensão e a dedicação organizacional também significativa para  $<0.05$ .

|                    | Dedicação Org.  | Comp. Extrapapel | Compens. Desemp. |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Comp_Extrapapel    | 0.360 (**)      |                  |                  |
| Compens. Desemp.   | 0.214 (p=0.062) | -0.151           |                  |
| Reconhecim. Indiv. | 0.259 (*)       | -0.054           | 0.729(**)        |

NOTAS:\*\* Correlação significativa para  $p < 0.001$ ; \* Correlação significativa para  $p < 0.05$ ; Correlações Pearson; N=77

Tabela 13. Dimensões do contrato psicológico: Índices de discrepância - Coeficiente de correlação de Pearson.

Com base nos valores de discrepância percebida para cada uma das dimensões do contrato psicológico, calculámos a média para as obrigações da organização e a média para as obrigações dos trabalhadores.

Verificou-se que a discrepância correspondente às obrigações dos trabalhadores apresenta valores médios negativos ( $M=-0.29$ ;  $SD=0.88$ ), enquanto que para as obrigações da organização os valores são em média superiores a 1 ( $M=1.04$ ;  $SD=1.5$ ). Ou seja, os trabalhadores da nossa amostra consideram que existe um desequilíbrio entre aquilo que oferecem à empresa em detrimento daquilo que a empresa lhes oferece.

Com o objectivo de verificarmos se as diferenças verificadas têm significância estatística utilizámos o teste *t*-Student para amostras emparelhadas, dado que se pretende comparar dois *scores* para o mesmo indivíduo.

Foi avaliada, com recurso ao teste de Kolmogorov-Smirnov (1 amostra), a normalidade das distribuições tendo-se verificado que apenas os valores relativos às obrigações da organização obedecem a uma distribuição normal ( $KS(77)_{scoreOTrab}=1.65$ ;  $p=0.009$ ;  $KS(77)_{scoreOOrg}=0.863$ ;  $p=0.45$ ). Contudo existem evidências matemáticas que comprovam que o teste *t*-Student é robusto à violação do pressuposto de normalidade desde que as distribuições não sejam muito enviesadas ou achatadas e que a dimensão da amostra não seja extremamente pequena. Ou seja, ainda que os pressupostos de aplicação do teste não sejam válidos a sua potência é mantida em níveis adequados e a probabilidade de erro tipo I mantém-se inalterada (Maroco, 2007).

De acordo com os resultados do teste *t*-Student, as diferenças observadas entre os dois *scores* de discrepância são estatisticamente significativas ( $t(76)=-6.803$ ;  $p=0.001$ ) (tabela 14).

|                                   | Média | Desvio-padrão | Erro-padrão média |
|-----------------------------------|-------|---------------|-------------------|
| Discrep. Obrigações Trabalhadores | -0.29 | 0.88          | 0.10              |
| Discrep. Obrigações Organização   | 1.04  | 1.52          | 0.17              |

N=77

Tabela 14. Médias e desvio padrão respeitantes às discrepâncias percebidas, pelos trabalhadores da amostra, entre a importância e o cumprimento de cada uma das obrigações do contrato psicológico. As diferenças observadas entre as duas médias são estatisticamente significativas ( $t(76)=-6.803$ ;  $p=0.001$ ).

Sendo objectivo deste trabalho verificar se existe relação entre a percepção de violação de contrato psicológico e cada uma das estratégias de actuação organizacional, construiu-se um *score* que reproduz o construto violação do contrato psicológico, através do cálculo da *diferença* entre o grau de discrepância nas obrigações da organização e dos trabalhadores. Esse *score* pretende quantificar o desequilíbrio percebido entre as duas partes.

Relativamente às variáveis sociodemográficas em estudo, procurámos aferir se existem grupos em que a percepção de violação do contrato psicológico se verifique de forma mais expressiva.

Avaliámos a normalidade da distribuição recorrendo ao teste Kolmogorov-Smirnov e concluímos que a variável violação do contrato psicológico obedece a uma distribuição normal ( $KS(77)=0.933$ ;  $p=0.34$ ).

Com recurso ao teste *t*-Student, para amostras independentes, verificámos que as diferenças existentes entre docentes e técnicos, administrativos e auxiliares (TAA) são significativas ( $t(75)=-2.090$ ;  $p=0.040$ ), para um *p-value* inferior a 0.05. Os docentes apresentam uma média de 0.88 ( $SD=1.56$ ) e os TAA de 1,67 ( $SD=1.73$ ), ou seja, os TAA percebem maior discrepância entre aquilo que oferecem à organização e o que recebem em troca.

Quanto às variáveis idade, tipo de contrato, sexo, antiguidade e habilitações não foram registadas diferenças significativas. Contudo, relativamente à idade, verificámos que o grupo com idades  $\leq 25$  anos apresenta diferenças marginalmente significativas relativamente ao grupo com idade igual ou superior a 46 anos, para  $p < 0.05$  ( $t(15)=2.093$ ;  $p=0.054$ ). São os trabalhadores mais jovens que apresentam a média mais elevada ( $M=2.83$ ,  $SD=1.75$ ) e como tal, aqueles que percebem maior desequilíbrio entre as suas contribuições para a organização e aquilo que esta lhes dá. No entanto, dada a dimensão de ambos os grupos estas conclusões perdem a sua relevância estatística.

Apresentam-se, na tabela 15, os valores médios e desvio-padrão para cada uma das variáveis sociodemográficas estudada.

| <i>Variáveis Sociodemográficas</i> |                     | N  | Média | Desvio-padrão | Erro-pad. Média |
|------------------------------------|---------------------|----|-------|---------------|-----------------|
| <i>Carreira</i>                    | Docente             | 34 | 0.88  | 1.56          | 0.27            |
|                                    | TAA                 | 43 | 1.67  | 1.73          | 0.26            |
| <i>Tipo Contrato</i>               | S/Termo             | 58 | 1.17  | 1.77          | 0.23            |
|                                    | Termo Certo         | 18 | 1.78  | 1.43          | 0.34            |
| <i>Habilitações</i>                | Ensino Superior     | 49 | 1.39  | 1.80          | 0.26            |
|                                    | Ensino Não Superior | 28 | 1.20  | 1.52          | 0.29            |
| <i>Sexo</i>                        | Masculino           | 32 | 0.97  | 1.62          | 0.29            |
|                                    | Feminino            | 44 | 1.57  | 1.73          | 0.26            |
| <i>Antiguidade</i>                 | $\leq 3$            | 20 | 1.57  | 1.55          | 0.35            |
|                                    | 4-6                 | 12 | 1.60  | 2.03          | 0.58            |
|                                    | 7-9                 | 8  | 1.73  | 1.35          | 0.48            |
|                                    | $\geq 10$           | 36 | 0.99  | 1.75          | 0.29            |
| <i>Idade</i>                       | $\leq 25$           | 3  | 2.83  | 1.75          | 1.01            |
|                                    | 26-35               | 24 | 1.71  | 1.80          | 0.37            |
|                                    | 36-45               | 35 | 1.27  | 1.48          | 0.25            |
|                                    | $\geq 46$           | 14 | 0.45  | 1.80          | 0.48            |

Tabela 15. Percepção de violação do contrato psicológico: Médias, desvio-padrão e erro-padrão da média. As diferenças observadas entre as médias dos docentes e TAA são estatisticamente significativas ( $t(75)=-2.090$ ;  $p=0.040$ ).

As médias mais altas registadas são as relativas aos participantes com idades  $\leq 25$  anos e também aqueles que se encontram contratados a termo certo. Verificámos, no entanto, que os três trabalhadores compreendidos nesse grupo etário se encontram todos com contrato a termo certo. De resto, se verificarmos a evolução das médias ao longo dos quatro grupos etários considerados, constatamos que os valores vão decrescendo, ou seja, os trabalhadores mais velhos são aqueles que apresentam a média mais baixa ( $M=0.45$ ;  $SD=1.80$ ).

Analisando, agora, o tipo de estratégia por que optam os trabalhadores, da nossa amostra, perante a percepção de desequilíbrio, apresentamos na tabela 16 os dados descritivos relevantes e correlações.

|                       | Média | Desvio-padrão | 1.                | 2.                | 3.                 |
|-----------------------|-------|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>1. Voz</b>         | 5.51  | 1.24          |                   |                   |                    |
| <b>2. Negligência</b> | 3.97  | 2.039         | 0.046             |                   |                    |
| <b>3. Lealdade</b>    | 5.53  | 1.527         | <b>0.371(***)</b> | <b>-0.314(**)</b> |                    |
| <b>4. Saída</b>       | 2.10  | 1.579         | <b>-0.257(*)</b>  | <b>0.435(***)</b> | <b>-0.551(***)</b> |

NOTAS: \*\*\* Correlação significativa para  $p < 0.001$ ; \*\* Correlação significativa para  $p < 0.01$ ; \* Correlação significativa para  $p < 0.05$ ;  $N=77$ .

Tabela 16. Estratégias comportamentais de actuação organizacional: Médias, desvios padrão e correlações (Spearman).

As médias observadas para os comportamentos de voz ( $M=5.51$ ), assim como, para a Lealdade ( $M=5.53$ ) são muito próximas, a correlação entre as duas variáveis é também estatisticamente significativa ( $p < 0.001$ ), permitindo-nos predizer que os trabalhadores optem mais por estratégias de voz quando têm confiança no futuro da organização.

A lealdade apresenta-se negativamente correlacionada com a negligência e com a vontade de abandonar a organização, ou seja, se a confiança na organização for elevada, sente-se mais interesse pelo trabalho e em permanecer na organização e vice-versa.

A média mais baixa observada é relativa à estratégia saída ( $M=2.09$ ), o que corrobora a afirmação anterior, já que a média mais alta verifica-se na variável lealdade.

Por outro lado, a negligência, que neste trabalho se traduz na ausência de interesse pelo trabalho, é boa preditora da intenção de sair da organização, já que as duas variáveis se encontram fortemente correlacionadas ( $p < 0.001$ ).

É, ainda interessante verificar a correlação significativamente negativa ( $p < 0.05$ ) que se observa entre comportamentos de voz e a saída. O que nos faz considerar que quando um trabalhador pensa em abandonar a organização já não está disposto a discutir os problemas que o afectam, nem apresentar propostas de resolução.

Relativamente ao clima organizacional, foi calculado um índice para cada dimensão resultante da média dos seus itens. Podemos verificar na tabela 17 que as médias e desvio-padrão para cada uma das dimensões de clima organizacional, apresentam valores muito próximos. A média mais baixa verificada é para a dimensão desenvolvimento pessoal ( $M=3.8$ ;  $SD=0.98$ ) e a mais baixa refere-se à dimensão relacionamento ( $M=4.3$ ;  $SD=0.96$ ).

Observamos que o clima organizacional percebido tende para o ponto central da escala (4), que como já referimos tem uma amplitude de 1 a 7.

Verifica-se, também, que as três dimensões se encontram significativamente correlacionadas para  $p<0.001$ .

|                | Min. | Max. | Média | Desvio-padrão | Relacionamento | Desenvolvim. Pessoal |
|----------------|------|------|-------|---------------|----------------|----------------------|
| Relacionamento | 1.83 | 6.75 | 4.31  | 0.96          |                |                      |
| Desen_Pessoal  | 1.75 | 6    | 3.81  | 0.98          | 0.680(***)     |                      |
| Manut_Mudança  | 1.83 | 6.75 | 4.19  | 0.97          | 0.653(***)     | 0.753(***)           |

NOTAS: Correlações de Pearson; \*\*\* Correlações significativa para  $p<0.001$ ;  $N=77$ .

Tabela 17. Dimensões de Clima Organizacional: Médias, desvios-padrão e correlações.

Para aferir o efeito preditivo da variável violação do contrato psicológico relativamente a cada uma das estratégias de actuação organizacional recorreremos, em primeiro lugar, ao estudo das suas correlações.

Como já referimos anteriormente, foi construído um índice para a variável violação do contrato psicológico (VCP) que resulta da *diferença* entre a discrepância percebida para as obrigações da organização (OO) e dos trabalhadores (OT) ( $VCP=OO-OT$ ). Construiu-se um índice de voz e um índice de saída através da agregação dos seus itens e no que respeita às variáveis lealdade e negligência, são representadas por um único item cada uma.

Já vimos que a variável violação do contrato psicológico segue uma distribuição normal ( $KS(77)=0.933$ ;  $p=0.34$ ), falta averiguar a normalidade da distribuição para cada uma das estratégias de actuação comportamental.

Com recurso ao teste de Kolmogorov-Smirnov (1 amostra), verificámos que a única variável cuja distribuição é normal é a voz ( $KS(77)=1.16$ ;  $p=0.136$ ), as estratégias saída ( $KS(77)=2.535$ ;  $p<0.001$ ), lealdade ( $KS(77)=2.024$ ;  $p=0.001$ ) e negligência ( $KS(77)=1.388$ ;  $p=0.42$ ) não obedecem a esse princípio.

Considerando que duas das variáveis em estudo, lealdade e negligência, são ordinais, calculámos os coeficientes de correlação de Spearman para medirmos a associação entre a variável VCP e cada uma das estratégias de actuação organizacional. Já que esta é uma

medida não-paramétrica, não exige nenhum pressuposto sobre a forma de distribuição das variáveis.

Concluimos que para um  $p\text{-value} < 0.01$  são significativas as correlações observadas entre VCP e negligência ( $r=0.304$ ;  $p=0.007$ ) e lealdade ( $r=-0.319$ ;  $p=0.005$ ) e para um  $p\text{-value}$  igual a 0.001 é estatisticamente significativa a associação com a variável saída ( $r=0.382$ ). Quanto à variável voz, verificamos que não existe correlação entre esta e a variável VCP ( $r=-0.001$ ;  $p=0.994$ ). Realçamos que a correlação verificada entre VCP e lealdade é negativa.

Continuamente, prosseguindo os objectivos do presente estudo fomos aferir a relação existente entre VCP e a variável clima organizacional.

Foi construído um índice para a variável clima organizacional que resulta das médias obtidas para cada uma das suas dimensões. Por sua vez, as dimensões de clima organizacional resultam da agregação dos seus itens.

Com recurso ao teste de Kolmogorov-Smirnov verificamos que a variável clima organizacional obedece a uma distribuição normal ( $KS(77)=0.63$ ;  $p=0.82$ ), assim como cada uma das suas dimensões: relacionamento ( $KS(77)=0.59$ ;  $p=0.87$ ), desenvolvimento pessoal ( $KS(77)=0.83$ ;  $p=0.50$ ) e sistemas de manutenção e mudança ( $KS(77)=0.78$ ;  $p=0.58$ ).

Recorrendo a um modelo de regressão linear simples e definindo como variável independente a VCP e variável dependente clima organizacional verificamos que o efeito preditivo da primeira sobre a segunda variável é significativo ( $\beta=-0.432$ ;  $t(75)=-4.15$ ;  $p<0.001$ ), sendo que este modelo se apresenta altamente significativo ( $F(1,75)=17.23$ ;  $p<0.001$ ), segundo resultados obtidos pela ANOVA da regressão. De notar que o coeficiente  $\beta$  se apresenta negativo, ou seja, o aumento dos valores de uma variável prevê a diminuição dos valores da outra e vice-versa.

Realizando a mesma análise para analisar o efeito preditivo da VCP sobre cada uma das dimensões de clima organizacional confirmamos os resultados já obtidos: dimensão relacionamento ( $\beta=-0.357$ ;  $t(75)=-3.3$ ;  $p=0.001$ ;  $F(1,75)=10.9$ ;  $p=0.001$ ), dimensão desenvolvimento pessoal ( $\beta=-0.333$ ;  $t(75)=-3.1$ ;  $p=0.003$ ;  $F(1,75)=9.33$ ;  $p=0.003$ ) e dimensão sistemas de manutenção e mudança ( $\beta=-0.468$ ;  $t(75)=-4.585$ ;  $p<0.001$ ;  $F(1,75)=21$ ;  $p<0.001$ ).

Quanto à relação entre clima organizacional e cada uma das estratégias de actuação organizacional, calculámos o coeficiente de correlação de Spearman, pelos mesmos motivos já apontados anteriormente quando avaliámos o efeito da VCP sobre as variáveis dependentes saída, voz, negligência e lealdade.

A variável clima organizacional apresenta coeficientes estatisticamente significativos relativamente a todas as estratégias de actuação organizacional em estudo para um  $p$ -value  $<0.001$  no caso das variáveis saída, negligência e lealdade e  $p=0.022$  para a estratégia voz, conforme apresentado na tabela 18. Sendo que relativamente às estratégias saída e negligência os coeficientes tomam valores negativos ( $r=-0.51$  e  $r=-0.39$  respectivamente).

Relativamente à relação de cada uma das dimensões de clima organizacional com as estratégias de actuação organizacional, obtivemos resultados muito semelhantes, exceptuando a relação entre desenvolvimento pessoal e comportamentos de voz, já que neste caso não se obteve um coeficiente significativo ( $r=0.119$ ;  $p=0.3$ ).

|                             | Voz     | $p$   | Saída  | $p$    | Negligência | $p$   | Lealdade | $P$    |
|-----------------------------|---------|-------|--------|--------|-------------|-------|----------|--------|
| <i>D. Relacionamento</i>    | 0.318** | 0.005 | -0.466 | <0.001 | -0.363**    | 0.001 | 0.544    | <0.001 |
| <i>D. Desenvol. Pessoal</i> | 0.119   | 0.302 | -0.393 | <0.001 | -0.343**    | 0.002 | 0.538    | <0.001 |
| <i>D. Sist. M. Mudança</i>  | 0.273*  | 0.016 | -0.473 | <0.001 | -0.318**    | 0.005 | 0.636    | <0.001 |
| <b>Clima Organizac.</b>     | 0.261*  | 0.022 | -0.514 | <0.001 | -0.385**    | 0.001 | 0.645    | <0.001 |

Notas: N=77; \* Correlação significativa para  $p<0.05$ ; \*\* Correlação significativa para  $p<0.01$ .

Tabela 18. Relação entre clima organizacional (e suas dimensões) com cada uma das estratégias de actuação organizacional em estudo. Coeficientes de correlação de Spearman.

Para testarmos o efeito de mediação da variável clima organizacional sobre as relações observadas entre VCP e as estratégias de actuação organizacional recorreremos a um modelo de equações estruturais já que este nos permite estimar uma série de equações de regressão interdependentes de modo simultâneo, pela especificação do modelo estrutural.

Dado que pretendemos testar um modelo de mediação com variáveis manifestas, recorreremos ao teste de *Sobel*. Esta técnica afigura-se a mais adequada já que pretendemos aferir o peso da variável mediadora, clima organizacional, na relação entre percepção de violação do contrato psicológico e cada uma das estratégias de actuação organizacional (voz, lealdade, negligência e saída). Ou seja, pretendemos estudar em que medida o efeito da variável percepção de violação do contrato psicológico sobre as estratégias de actuação organizacional (efeito directo) é transportado pela variável clima organizacional (efeito de mediação).

A especificação do modelo encontra-se representada na figura 12. A variável violação do contrato psicológico, a que podemos chamar variável *independente* (embora num estudo de correlacional não se pretenda estudar relações de causa-efeito) encontra-se associada a cada uma das variáveis *dependentes* voz, saída, lealdade e negligência e à variável mediadora clima organizacional. Por sua vez a variável mediadora encontra-se, igualmente, associada a cada

uma das variáveis *dependentes*. Assume-se, também, que os erros de medição se encontram correlacionados.

O modelo foi estimado no programa AMOS (v.16) e os resultados apresentam-se no anexo 2.4.

A primeira conclusão que podemos retirar dos dados estimados é que o efeito de mediação é significativo, já que verificamos que os pesos de regressão estimados entre percepção de violação do contrato psicológico e cada uma das estratégias de actuação organizacional (EAO) são inferiores àqueles que se verificam entre clima organizacional e as restantes variáveis. O efeito das relações que anteriormente tínhamos observado entre VCP e as estratégias de actuação organizacional é agora transportado pela variável clima organizacional.

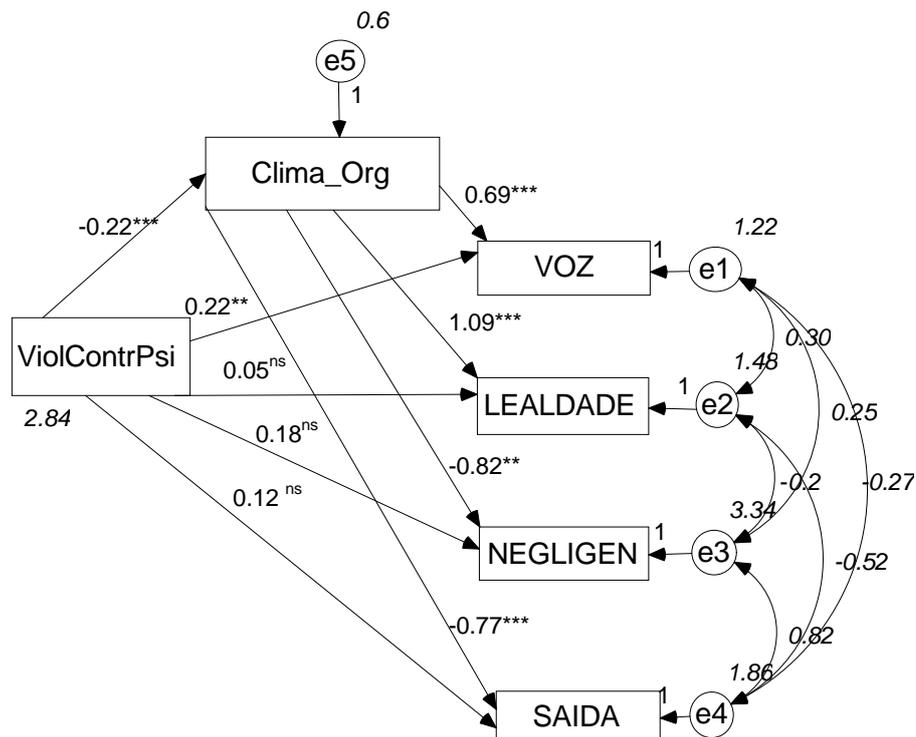
Analisando mais detalhadamente observamos que existe uma relação estatisticamente significativa entre violação do contrato psicológico e clima organizacional, sendo que essa relação tem um peso negativo de -0.22 para  $p=0.001$ . Podemos, com base nestes resultados, presumir que na mesma medida em que o clima organizacional é percebido como mais positivo também a VCP diminui.

Relativamente à relação da variável VCP com cada uma das EAO verificamos que apenas a variável voz se apresenta com valores estatisticamente significativos (peso de regressão=0.22;  $p=0.009$ ), contrariamente ao que tinha sido observado sem a introdução da variável mediadora. Quanto às restantes variáveis o peso da regressão para VCP na predição da lealdade, negligência e saída não é significativamente diferente de zero ao nível 0.05.

Contrariamente, todos os pesos de regressão para a variável clima organizacional na predição de cada uma das variáveis dependentes são significativos ( $p<0.001$  para voz, saída e lealdade e  $p=0.002$  para negligência). Note-se, porém, que os pesos de regressão relativos às variáveis saída e negligência assumem valores negativos (-0.77; -0.82, respectivamente). Ou seja, climas mais positivos são bons preditores de comportamentos de voz e lealdade, ao passo que climas mais negativos potenciam comportamentos de saída e negligência quando percebida violação ao contrato psicológico, já que esta variável se encontra fortemente correlacionada com o clima organizacional.

Podemos concluir que o clima organizacional medeia a relação entre violação do contrato psicológico e as respostas comportamentais saída, voz e lealdade, já que o efeito directo da variável independente sobre essas variáveis dependentes sob a presença da variável mediadora é reduzido significativamente. No que respeita à variável voz, verificamos que a sua relação com a variável violação do contrato psicológico é significativa apenas quando

adicionamos ao modelo a variável clima organizacional. Tal sugere que o clima organizacional desempenhe nesta relação não um papel mediador mas sim moderador.



NOTA: \*\*Peso de regressão estatisticamente significativo para  $p < 0.01$ ; \*\*\*Peso de regressão estatisticamente significativo para  $p < 0.001$ ; <sup>ns</sup> Peso de regressão não significativo;  $N=77$ .

Figura 12. Especificação do modelo de mediação e valores estimados.

Embora tenhamos verificado que as médias e desvios-padrão entre cada uma das dimensões de clima organizacional são muito próximas e existam entre elas correlações estatisticamente significativas ( $p < 0.001$ ), quisemos testar se para cada uma destas dimensões as mesmas conclusões podem ser retiradas.

Constatámos que os pesos de regressão obtidos relativamente a cada uma das dimensões na relação com VCP são estatisticamente significativas para  $p < 0.001$  (Relacionamento e sistemas de manutenção e mudança) e  $p < 0.01$  (Desenvolvimento pessoal).

No que respeita aos pesos de regressão obtidos para a VCP relativamente a cada uma das EAO verificámos que mais uma vez a voz é a única estratégia que apresenta valores estatisticamente significativos, à excepção da dimensão desenvolvimento pessoal, onde o peso de regressão não é significativamente diferente de 0 para  $p < 0.05$ .

Todos os pesos de regressão estimados entre cada uma das dimensões de clima organizacional e as EAO são estatisticamente significativos.

Regista-se, no entanto, no modelo relativo ao papel mediador da dimensão desenvolvimento pessoal que a variável VCP assume um peso de regressão marginalmente significativo sobre a variável saída ( $p=0.059$ ).

Apresenta-se na tabela 19 os pesos de regressão e *p-values* estimados para cada uma das dimensões de clima organizacional enquanto variáveis mediadoras na relação entre a percepção de clima organizacional e cada uma das estratégias de actuação organizacional.

| Variável Mediadora            | Trajectória         | Pesos Regressão | <i>p-value</i> |                |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Relacionamento                | Relacionamento <--- | ViolContrPsi    | -0.203         | < <b>0.001</b> |
|                               | VOZ <---            | ViolContrPsi    | 0.202          | <b>0.009</b>   |
|                               | LEALDADE <---       | ViolContrPsi    | -0.030         | 0.751          |
|                               | NEGLIGEN <---       | ViolContrPsi    | 0.237          | 0.080          |
|                               | VOZ <---            | Relacionamento  | 0.674          | < <b>0.001</b> |
|                               | SAIDA <---          | Relacionamento  | -0.619         | < <b>0.001</b> |
|                               | LEALDADE <---       | Relacionamento  | 0.794          | < <b>0.001</b> |
|                               | NEGLIGEN <---       | Relacionamento  | -0.588         | <b>0.014</b>   |
|                               | SAIDA <---          | ViolContrPsi    | 0.169          | 0.094          |
| Desenvolvimento Pessoal       | Desen_Pessoal <---  | ViolContrPsi    | -0.191         | <b>0.002</b>   |
|                               | VOZ <---            | ViolContrPsi    | 0.138          | 0.102          |
|                               | LEALDADE <---       | ViolContrPsi    | -0.045         | 0.632          |
|                               | NEGLIGEN <---       | ViolContrPsi    | 0.226          | 0.088          |
|                               | VOZ <---            | Desen_Pessoal   | 0.384          | <b>0.009</b>   |
|                               | SAIDA <---          | Desen_Pessoal   | -0.536         | <b>0.002</b>   |
|                               | LEALDADE <---       | Desen_Pessoal   | 0.762          | < <b>0.001</b> |
|                               | NEGLIGEN <---       | Desen_Pessoal   | -0.684         | <b>0.003</b>   |
|                               | SAIDA <---          | ViolContrPsi    | 0.191          | <u>0.059</u>   |
| Sistemas Manutenção e Mudança | Manut_Mudança <---  | ViolContrPsi    | -0.269         | < <b>0.001</b> |
|                               | VOZ <---            | ViolContrPsi    | 0.206          | <b>0.019</b>   |
|                               | LEALDADE <---       | ViolContrPsi    | 0.069          | 0.468          |
|                               | NEGLIGEN <---       | ViolContrPsi    | 0.196          | 0.173          |
|                               | VOZ <---            | Manut_Mudança   | 0.523          | < <b>0.001</b> |
|                               | SAIDA <---          | Manut_Mudança   | -0.609         | <b>0.001</b>   |
|                               | LEALDADE <---       | Manut_Mudança   | 0.966          | < <b>0.001</b> |
|                               | NEGLIGEN <---       | Manut_Mudança   | -0.597         | <b>0.017</b>   |
|                               | SAIDA <---          | ViolContrPsi    | 0.130          | 0.225          |

Tabela 19. Dimensões de clima organizacional enquanto variáveis mediadoras: Pesos de regressão e *p-values*.

Quanto aos resultados obtidos relativamente a cada uma das variáveis sociodemográficas carreira, sexo, habilitações, idade, antiguidade e tipo de contrato, dividimos a análise em duas etapas: 1) Identificar quais as trajectórias que apresentam pesos de regressão significativos em cada grupo; 2) Verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre cada grupo da variável em estudo.

Para execução das análises referidas definimos como variável mediadora o clima organizacional e estimámos para cada grupo, da variável em estudo, os respectivos coeficientes de regressão, seguindo o mesmo modelo anteriormente especificado, com recurso ao programa AMOS (V.16). Para comparar os coeficientes de regressão obtidos usámos à estatística de teste *Z*, com recurso à ferramenta *Microsoft Excel*.

A estatística de teste *Z* é calculada pela *diferença* dos coeficientes de regressão de cada grupo em estudo sobre a raiz quadrada da soma dos respectivos *erros standard* elevados ao

quadrado:  $Z = \frac{\beta_{\text{grupo I}} - \beta_{\text{grupo II}}}{\sqrt{SE_{\text{grupo I}}^2 + SE_{\text{grupo II}}^2}}$ . Todos os resultados se encontram em anexo (anexo 2.5), sendo que apresentaremos de seguida os resultados mais relevantes.

Relativamente à variável carreira, cujos grupos são os docentes e técnicos, administrativos e auxiliares (TAA), verificámos que para os docentes as trajectórias directas VCP e saída e VCP voz apresentam coeficientes estatisticamente significativos ( $p=0.048$  e  $p=0.016$  respectivamente), não se verificando os mesmos resultados para os TAA. Por outro lado, a relação entre a variável independente e mediadora apresenta um coeficiente significativo no grupo dos TAA ( $p<0.001$ ), não se verificando essa significância estatística no grupo dos docentes. No que respeita às relações entre a variável mediadora e cada uma das EAO, verificam-se valores estatisticamente significativos em todas as trajectórias para o grupo dos docentes (voz, saída e lealdade  $p<0.001$ ; negligência  $p=0.029$ ), sendo que no grupo dos TAA não se confirma o papel mediador do clima organizacional sobre a variável voz (tabela 20).

A relação entre clima organizacional e as variáveis saída e negligência apresentam coeficientes negativos, contrariamente às restantes.

| Carreira          | Trajectória      | Peso Regres. | P      |        |
|-------------------|------------------|--------------|--------|--------|
| Docente<br>(N=34) | Voz <---         | ViolContrPsi | 0.258  | 0.048  |
|                   | Saída <---       | ViolContrPsi | 0.353  | 0.016  |
|                   | Voz <---         | Clima_Org    | 1.015  | <0.001 |
|                   | Saída <---       | Clima_Org    | -0.931 | <0.001 |
|                   | Lealdade <---    | Clima_Org    | 1.135  | <0.001 |
|                   | Negligência <--- | Clima_Org    | -0.76  | 0.029  |
| TAA<br>(N=43)     | Clima_Org <---   | ViolContrPsi | -0.314 | <0.001 |
|                   | Saída <---       | Clima_Org    | -0.763 | 0.013  |
|                   | Lealdade <---    | Clima_Org    | 1.067  | <0.001 |
|                   | Negligência <--- | Clima_Org    | -1.117 | 0.009  |

Tabela 20. Carreiras: Pesos de regressão e *p-values* das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.

No que respeita às diferenças entre os coeficientes de regressão estimados para cada grupo, verificamos que a relação entre VCP e Clima organizacional, apresenta valores marginalmente significativos ( $z=1.57$ ;  $p=0.0579$ ) os docentes apresentam um peso de regressão=-0.14 ( $p=0.12$ ) e os TAA -0.31 ( $p<0.001$ ).

A trajectória clima organizacional e voz é também significativamente diferente para docentes e TAA ( $z=2.17$ ;  $p=0.015$ ), sendo que o peso de regressão estimado para os docentes é superior.

A relação directa entre VCP e saída é significativamente diferente para ambos os grupos ( $z=1.8$ ;  $p=0.036$ ) sendo que o peso de regressão registado para os docentes é de 0.35 e para os

TAA -0.033. Nas restantes trajetórias não foram registadas diferenças estatisticamente significativas (tabela 21).

| Carreira    | Trajetória |      | Peso Regres. | S.E.  | Z     | P     |              |
|-------------|------------|------|--------------|-------|-------|-------|--------------|
| Docente TAA | Clima_Org. | <--- | ViolContrPsi | -0.14 | 0.091 | 1.572 | 0.058        |
| Docente TAA | Saída      | <--- | ViolContrPsi | 0.353 | 0.146 | 1.800 | <b>0.036</b> |
| Docente TAA | Voz        | <--- | Clima_Org    | 1.015 | 0.241 | 2.167 | <b>0.015</b> |
|             |            |      |              | 0.293 | 0.23  |       |              |

Tabela 21. Carreiras: Resultados, estatisticamente significativos (e marginalmente significativos), do teste Z para comparação de dois coeficientes de regressão e *p-values*.

Avaliando o modelo no que se refere à variável sexo, verificamos que também aqui se observam diferenças entre os grupos. Nos participantes do sexo masculino não se regista uma relação significativa entre VCP e clima organizacional, contrariamente às participantes do sexo feminino que apresentam um peso de regressão de -0.30 ( $p < 0.001$ ).

Relativamente à relação entre a variável mediadora e cada uma das variáveis dependentes, verifica-se que a diferença reside apenas na trajetória clima organizacional/negligência já que o sexo feminino não apresenta aqui um coeficiente de regressão significativo ( $\beta = -0.6$ ;  $p = 0.14$ ) contrariamente ao sexo masculino ( $\beta = -0.96$ ;  $p = 0.009$ ).

Quanto às relações directas entre VCP e EAO, verificamos que apenas a variável voz apresenta coeficientes estatisticamente significativos ( $p = 0.021$ ) para o sexo masculino.

A tabela 22 apresenta os pesos de regressão e *p-values* para cada uma das trajetórias estatisticamente significativas em cada um dos sexos.

| Sexo                | Trajetória  |      | Peso Regres. | P      |        |
|---------------------|-------------|------|--------------|--------|--------|
| Masculino<br>(N=33) | Voz         | <--- | ViolContrPsi | 0.264  | 0.021  |
|                     | Voz         | <--- | Clima_Org    | 0.664  | 0.002  |
|                     | Saída       | <--- | Clima_Org    | -0.963 | <0.001 |
|                     | Lealdade    | <--- | Clima_Org    | 1.073  | <0.001 |
|                     | Negligência | <--- | Clima_Org    | -0.962 | 0.009  |
| Feminino<br>(N=44)  | Clima_Org   | <--- | ViolContrPsi | -0.298 | <0.001 |
|                     | Voz         | <--- | Clima_Org    | 0.61   | 0.014  |
|                     | Saída       | <--- | Clima_Org    | -0.534 | 0.074  |
|                     | Lealdade    | <--- | Clima_Org    | 1.079  | <0.001 |

Tabela 22. Sexos: Pesos de regressão e *p-values* das trajetórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.

Analisando as diferenças entre os coeficientes de regressão estimados para os dois sexos verificamos que não se registam diferenças significativas. No entanto, também aqui se registam

diferenças marginalmente significativas relativamente à relação entre VCP e Clima organizacional ( $z=1.61$ ;  $p=0.054$ ), sendo que é no sexo feminino que se regista o maior peso de regressão (-0.30), no sexo masculino o coeficiente obtido é de -0.12.

Na tabela 23 verificamos que na amostra relativa aos participantes cujos contratos são a termo certo as únicas trajectórias que apresentam coeficientes estatisticamente significativos referem-se às relações entre a variável mediadora e as EAO saída, lealdade ( $p<0.001$ ) e negligência ( $p=0.075$ ), quanto aos trabalhadores contratados por tempo indeterminado registam-se pesos de regressão significativos em todas as relações entre clima organizacional e as EAO (voz  $p<0.001$ ; saída  $p=0.007$ ; lealdade  $p=0.001$ ; negligência  $p=0.01$ ), assim como, entre VCP e clima organizacional ( $p<0.001$ ). A relação directa VCP e comportamentos de voz apresenta, igualmente, coeficientes significativos ( $p<0.001$ ) para os trabalhadores contratados por tempo indeterminado. Contudo, o tamanho de cada uma das amostras poderá estar na origem destas diferenças, já que os trabalhadores contratados a termo certo que participaram no presente estudo são 18, sendo que no outro grupo se registam 58 participantes.

Comparados os coeficientes de regressão de ambos os grupos para cada uma das trajectórias, através do teste  $z$ , verifica-se que não existem diferenças significativas entre eles.

| Tipo Contrato                 | Trajectória                 | Peso Regres. | <i>P</i> |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------|----------|
| Termo Certo<br>(N=18)         | Saída <--- Clima_Org        | -1.293       | <0.001   |
|                               | Lealdade <--- Clima_Org     | 1.303        | <0.001   |
|                               | Negligência <--- Clima_Org  | -0.864       | 0.075    |
| Tempo Indeterminado<br>(N=58) | Clima_Org <--- ViolContrPsi | -0.223       | <0.001   |
|                               | Voz <--- ViolContrPsi       | 0.32         | <0.001   |
|                               | Voz <--- Clima_Org          | 0.859        | <0.001   |
|                               | Saída <--- Clima_Org        | -0.625       | 0.007    |
|                               | Lealdade <--- Clima_Org     | 1.022        | 0.001    |
|                               | Negligência <--- Clima_Org  | -0.811       | 0.01     |

Tabela 23. Tipo de Contrato: Pesos de regressão e *p-values* das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.

Quanto às habilitações literárias, considerámos dois grupos, sendo que um dos grupos é constituído por trabalhadores que concluíram um curso de ensino superior e o outro grupo compreende todos os restantes níveis escolares.

A tabela 24 apresenta as trajectórias cujos coeficientes de regressão são estatisticamente significativos, em cada um dos grupos.

A relação entre VCP e clima organizacional apresenta-se com valores significativos em ambos os grupos (Ensino não superior  $p<0.001$ ; Ensino superior  $p=0.003$ ). As relações directas entre VCP e as estratégias voz e negligência são também estatisticamente significativas no grupo de participantes que concluiu o ensino superior (voz  $p=0.041$ ; negligência  $p=0.026$ ).

No que respeita à relação entre a variável mediadora e as EAO, verificam-se diferenças nas estratégias voz e negligência, já que a primeira apresenta pesos de regressão significativos apenas entre os participantes com grau superior ( $\beta=0.91$ ;  $p<0.001$ ) e a negligência exclusivamente no grupo com outros graus de ensino ( $\beta=-1.56$ ;  $p=0.003$ ).

| Habilitações             | Trajectória |      | Peso Regres. | P      |        |
|--------------------------|-------------|------|--------------|--------|--------|
| Ens. não Superior (N=28) | Clima_Org   | <--- | ViolContrPsi | -0.307 | <0.001 |
|                          | Saída       | <--- | Clima_Org    | -0.882 | 0.016  |
|                          | Lealdade    | <--- | Clima_Org    | 1.064  | <0.001 |
|                          | Negligência | <--- | Clima_Org    | -1.56  | 0.003  |
| Ensino superior (N=49)   | Clima_Org   | <--- | ViolContrPsi | -0.175 | 0.003  |
|                          | Voz         | <--- | ViolContrPsi | 0.202  | 0.041  |
|                          | Negligência | <--- | ViolContrPsi | 0.325  | 0.026  |
|                          | Voz         | <--- | Clima_Org    | 0.908  | <0.001 |
|                          | Saída       | <--- | Clima_Org    | -0.785 | 0.003  |
|                          | Lealdade    | <--- | Clima_Org    | 1.085  | <0.001 |

Tabela 24. Habilitações literárias: Pesos de regressão e *p-values* das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.

Quando comparámos os coeficientes de regressão obtidos em cada um dos grupos (tabela 25), verificámos que existem trajectórias significativamente diferentes para os dois grupos e referem-se à relação da variável VCP e também do clima organizacional com a variável dependente negligência (VCP  $z=1.8$ ;  $p=0.034$ ; Clima Organizacional  $z=1.71$ ;  $p=0.044$ ). Quanto à relação directa, o coeficiente de regressão estimado para os trabalhadores detentores de um grau superior é de 0.33 e para os restantes -0.28, ou seja, a direcção da relação também diverge. Relativamente à variável mediadora a direcção da relação é em ambos os casos negativa, no entanto o peso de regressão estimado para os trabalhadores do ensino não superior apresenta um valor mais elevado ( $\beta=-1.56$ ).

Note-se, também, que existe uma diferença marginalmente significativa entre os dois grupos no que respeita à trajectória clima organizacional/voz ( $z=1.57$ ;  $p=0.058$ ), onde o peso de regressão estimado para os trabalhadores com grau superior é maior ( $\beta=0.91$ ).

| Habilitações                | Trajectória |      | Peso Regres. | S.E.            | Z              | P     |              |
|-----------------------------|-------------|------|--------------|-----------------|----------------|-------|--------------|
| Ensino Sup.<br>Ens.não Sup. | Negligência | <--- | ViolContrPsi | 0.325<br>-0.281 | 0.146<br>0.297 | 1.831 | <b>0.034</b> |
| Ensino Sup.<br>Ens.não Sup. | Negligência | <--- | Clima_Org    | -0.514<br>-1.56 | 0.326<br>0.518 | 1.709 | <b>0.044</b> |
| Ensino Sup.<br>Ens.não Sup. | Voz         | <--- | Clima_Org    | 0.908<br>0.366  | 0.22<br>0.265  | 1.574 | 0.058        |

Tabela 25. Habilitações literárias: Resultados, estatisticamente significativos (e marginalmente significativos), obtidos através do teste Z para comparação de dois coeficientes de regressão; *p-values*.

A antiguidade é outra das variáveis sociodemográficas em estudo. Aos participantes era solicitado que assinalassem um dos seguintes grupos:  $\leq 3$  anos; entre 4 a 6 anos; entre 7 a 9 anos;  $\geq 10$  anos de trabalho na organização.

Contudo, considerando o tamanho da nossa amostra, o número de participantes que se encontra compreendido em cada um desses grupos é reduzido, como tal realizámos a presente análise pela agregação dos quatro grupos em apenas dois:  $\leq 6$  anos e  $\geq 7$  anos.

A tabela 26 apresenta os coeficientes de regressão estimados cujos *p-values* sejam iguais ou inferiores a 0.05.

| Antiguidade             | Trajectória |      | Peso Regres. | P      |        |
|-------------------------|-------------|------|--------------|--------|--------|
| $\leq 6$ anos<br>(N=32) | Clima_Org   | <--- | ViolContrPsi | -0.285 | <0.001 |
|                         | Saída       | <--- | Clima_Org    | -0.996 | 0.004  |
|                         | Lealdade    | <--- | Clima_Org    | 0.994  | 0.007  |
| $\geq 7$ anos<br>(N=44) | Clima_Org   | <--- | ViolContrPsi | -0.176 | 0.023  |
|                         | Voz         | <--- | ViolContrPsi | 0.28   | 0.009  |
|                         | Voz         | <--- | Clima_Org    | 0.891  | <0.001 |
|                         | Saída       | <--- | Clima_Org    | -0.631 | 0.01   |
|                         | Lealdade    | <--- | Clima_Org    | 1.086  | <0.001 |
|                         | Negligência | <--- | Clima_Org    | -0.902 | 0.005  |

Tabela 26. Antiguidade: Pesos de regressão e *p-values* das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.

Verificam-se diferenças relativamente aos comportamentos de voz, já que para os trabalhadores cujos anos de serviço não atingem os 7 anos não apresentam coeficientes de regressão estatisticamente significativos, contrariamente ao que se verifica com os restantes trabalhadores cujos valores para a trajectória directa são de 0.28 ( $p=0.009$ ) e para a relação de mediação de 0.89 ( $p<0.001$ ).

Os trabalhadores com mais do 6 anos de serviço, apresentam, também, um coeficiente de regressão de -0.9 na relação entre clima organizacional e negligência, valor que se apresenta significativo para  $p=0.005$ . O grupo de trabalhadores com menos anos de serviço apresentam um coeficiente de -0.62 para  $p=0.18$  para a mesma trajectória.

Nas restantes trajectórias não se registam diferenças.

No entanto, quando comparamos os coeficientes de regressão de ambos os grupos verificamos que não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das relações previstas no modelo de mediação em estudo.

Para avaliação da variável idade houve necessidade de agregar dois grupos etários, tal como tinha sido feito relativamente à antiguidade e pelos mesmos motivos. Como tal, em lugar dos grupos  $\leq 25$  anos, 26 a 35 anos, 36 a 45 anos e  $\geq 46$  anos, estudámos 2 grupos: Um que

compreende os trabalhadores até aos 35 anos e um outro que agrega todos os trabalhadores a partir dos 36 anos.

A tabela 27 evidencia diferenças nos dois grupos relativamente às relações entre as variáveis. Os trabalhadores com mais de 36 anos apresentam relações significativas entre a variável mediadora e cada uma das variáveis dependentes ( $p \leq 0.008$ ), ao passo que essas relações só são significativas, nos trabalhadores mais novos, para as estratégias de saída e lealdade ( $p=0.006$  e  $p=0.016$  respectivamente).

No grupo de trabalhadores com menos de 36 anos o coeficiente de regressão estimado para a relação directa entre VCP e negligência é de 0.44 ( $p=0.046$ ), para os trabalhadores mais velhos a única relação directa que apresenta significância estatística é com a variável voz ( $p=0.007$ ).

No entanto, comparando os coeficientes de regressão de cada grupo para cada uma das trajectórias, quer directas quer de mediação, verifica-se que em nenhum caso as diferenças se apresentam estatisticamente significativas, embora a relação VCP com a variável negligência apresente um valor  $z$  de 1.5 para  $p=0.0658$ .

| Idade                | Trajectória |      | Peso Regres. | <i>P</i> |        |
|----------------------|-------------|------|--------------|----------|--------|
| <=35 anos<br>(N=27)  | Clima_Org   | <--- | ViolContrPsi | -0.262   | <0.001 |
|                      | Negligência | <--- | ViolContrPsi | 0.444    | 0.046  |
|                      | Saída       | <--- | Clima_Org    | -1.069   | 0.006  |
|                      | Lealdade    | <--- | Clima_Org    | 1.066    | 0.016  |
| >=36 anos<br>(3N=49) | Clima_Org   | <--- | ViolContrPsi | -0.177   | 0.022  |
|                      | Voz         | <--- | ViolContrPsi | 0.295    | 0.007  |
|                      | Voz         | <--- | Clima_Org    | 0.78     | <0.001 |
|                      | Saída       | <--- | Clima_Org    | -0.609   | 0.008  |
|                      | Lealdade    | <--- | Clima_Org    | 1.068    | <0.001 |
|                      | Negligência | <--- | Clima_Org    | -0.86    | 0.007  |

Tabela 27. Idade: Pesos de regressão e *p-values* das trajectórias onde se verificam pesos de regressão estatisticamente significativos.

Faremos de seguida a interpretação e avaliação dos resultados obtidos nomeadamente no que respeita às hipóteses em estudo, sua integração com a literatura e contribuições do presente trabalho, considerando, obviamente, as suas limitações.

## DISCUSSÃO

Retomando os objectivos que deram origem ao presente trabalho e que posteriormente se transformaram em hipóteses de estudo, avaliaremos em que medida essas hipóteses ficam confirmadas ou infirmadas pela interpretação das análises estatísticas efectuadas na secção anterior.

Uma das variáveis em estudo é a percepção de violação do contrato psicológico na perspectiva do trabalhador. Referimos já, oportunamente, o modo como esta variável foi operacionalizada, tendo-se concluído que os trabalhadores da nossa amostra percebem alguns desequilíbrios entre aquilo que oferecem à organização e o que ela lhes dá em troca. Embora, em média, essa discrepância não seja encarada como muito expressiva, existe a percepção de que a relação com a organização não é equitativa.

As obrigações da organização a que os trabalhadores atribuem maior importância prendem-se com o facto de serem compensados em função do seu desempenho e no entanto é precisamente aí que reside a maior percepção de incumprimento, por outro lado, sentem-se muito obrigados a dedicarem-se ao seu trabalho, à imagem e património da organização e consideram que cumprem essas obrigações na mesma medida da sua importância.

Acresce o facto de se sentirem medianamente obrigados ao desempenho de comportamentos extrapapel e perceberem maior grau de cumprimento, o que faz com que aumente a sua percepção de desequilíbrio, ou seja, cumprem todas as suas obrigações e vão mais para além daquilo a que se sentem obrigados, no entanto a organização não corresponde na mesma medida já que não lhes são atribuídas compensações equivalentes ao seu desempenho.

Outra obrigação da organização estudada foi o reconhecimento do trabalhador enquanto indivíduo e também aqui existe a percepção de que o cumprimento não acompanha o grau de importância da mesma.

A literatura destaca uma mudança tendencial para os contratos psicológicos do tipo relacional darem gradualmente lugar a contratos cujas cláusulas são mais do tipo transaccionais, o que resulta sobretudo das constantes mudanças a que, actualmente, as organizações se encontram obrigadas a operar (Herriot & Pemberton, 1995). Contudo, tal como Rousseau (1995) enfatiza estes dois tipos de contratos constituem dois pólos de um contínuo, conseqüentemente existe uma imensidade de formas que o contrato psicológico pode tomar.

Efectivamente, os resultados do presente estudo apontam para um tipo de contrato que apresenta características tanto do contrato relacional como transaccional. No que respeita às obrigações dos trabalhadores são enfatizadas as questões mais relacionais como seja a dedicação

à organização, sendo que a obrigatoriedade de comportamentos extrapapel é ainda algo relativizada. No entanto, no que se refere às obrigações da organização é atribuída uma grande importância à questão das compensações em função do desempenho, característico de contratos transaccionais. Tal quadro parece equivaler ao que Rousseau (1995) denominou contrato equilibrado, e que define como contratos em que é atribuída grande importância à identificação, dedicação e lealdade para com a organização mas onde, por outro lado, existe já uma orientação para a remuneração se processar em função do desempenho do trabalhador.

É interessante verificar que a dimensão, do contrato psicológico, dedicação organizacional se encontra correlacionada com a dimensão reconhecimento individual. Ou seja, os trabalhadores que sentem ser muito dedicados à organização sentem, na mesma medida, que são reconhecidos enquanto pessoa e vice-versa. Tanto mais interessante pelo facto de por sua vez a dedicação organizacional estar fortemente correlacionada com comportamentos extrapapel. O que confere indicadores importantes na gestão dos recursos humanos.

Infere-se, também, uma tendência para serem as pessoas que se percebem como mais dedicadas que se sentem igualmente mais compensadas pelo seu desempenho.

Obteve-se evidência estatística para o facto de, na nossa amostra, ser percebido um desequilíbrio entre as obrigações mútuas, já que a diferença entre os *scores* de discrepância observados para a organização e para o trabalhador serem estatisticamente significativos, sendo que o *score* da organização assume um valor positivo contrariamente ao *score* obtido para os trabalhadores. Relembrando, um *score* positivo significa que é percebida maior importância para cada uma das obrigações que o grau de cumprimento.

Concluimos, serem os trabalhadores das carreiras técnica, administrativa e auxiliar que percebem maiores desequilíbrios entre aquilo que dão à organização em detrimento do que recebem. Tendencialmente, os trabalhadores mais jovens apresentam, também, valores de discrepância mais elevados.

Por que estratégias optam os trabalhadores para repor a equidade na relação?

Estudámos quatro estratégias possíveis: voz, lealdade, negligência e saída, que correspondem a uma tipologia desenvolvida por Hirschman (1970, cit. Turnley & Feldman, 1999) e que subsequentemente foi desenvolvida por outros investigadores tais como Rusbult, Farrell, Rogers e Mainus (1988).

Avaliando a forma como estas quatro estratégias se relacionam, verificámos que as pessoas que optam por comportamentos de voz são também aquelas que demonstram confiança no futuro da organização (lealdade), por outro lado, geralmente, não usam esta estratégia os trabalhadores que tencionam abandonar a organização (saída).

Os comportamentos negligentes, que neste trabalho se traduz pela falta de interesse pelo trabalho que realizam, surgem positivamente associados a intenções de sair da organização e negativamente associados à lealdade. Ou seja, trabalhadores que não tenham confiança no futuro da organização apresentarão comportamentos mais negligentes e vontade de sair da organização.

Outra variável em estudo é o clima da organização, tendo sido observado que na organização em análise o clima percebido tende para um ponto central, ou seja nem é muito positivo nem muito negativo, encontra-se num ponto médio. Foram estudadas 3 dimensões de clima organizacional: relacionamento, desenvolvimento pessoal e sistemas de manutenção e mudança.

A primeira hipótese que pretendíamos testar consistia em aferir as relações entre a percepção de violação do contrato psicológico e cada uma das estratégias de actuação organizacional voz, lealdade, negligência e saída. Ou seja, será que a percepção de iniquidade na relação laboral está relacionada com a adopção destas estratégias?

Partindo de trabalhos anteriormente realizados (e.g., Turnley & Feldman, 1999, 2000) deduzimos que a percepção de violação do contrato psicológico está positivamente relacionada com a adopção de estratégias de voz, saída e negligência e negativamente relacionada com estratégias de lealdade.

Os resultados que obtivemos confirmam parcialmente esta hipótese já que a percepção de violação do contrato psicológico surge positivamente relacionada com comportamentos de saída e de negligência e negativamente associada a comportamentos de lealdade. Contudo, não se observou qualquer relação entre violação do contrato psicológico e comportamentos de voz.

Concluimos, que os trabalhadores da nossa amostra não optam por comportamentos de voz quando percebem que o seu contrato foi violado, no entanto, perdem o interesse pelo trabalho que realizam e pensam em abandonar a organização, ou seja, existe uma quebra na relação e os trabalhadores não parecem dispostos a desenvolver esforços para que esta seja restabelecida.

Vimos já que os comportamentos de voz estão fortemente associados à confiança no futuro da organização (lealdade), assim, tendo-se verificado que a percepção de violação do contrato psicológico produz uma diminuição da lealdade infere-se que também tendem a diminuir os comportamentos de voz, como tal não fica explicada a ausência de relação entre as duas variáveis o que sugere a interferência de outras variáveis nesta relação.

A segunda hipótese em estudo pretendia avaliar uma possível relação entre violação do contrato psicológico e a percepção do clima da organização, inferindo-se que um clima mais negativo estaria associado a uma maior percepção de violação. Ou seja, estas duas variáveis

apresentariam uma correlação negativa na medida em que a medida de maior percepção de violação se traduz num *score* 6 e um clima percebido como mais positivo é reflectido por um *score* 7.

Os resultados obtidos confirmam inteiramente esta hipótese, para a presente amostra. As duas variáveis encontram-se significativamente associadas sendo que a direcção dessa associação é negativa. A mesma conclusão foi obtida pela análise de cada uma das dimensões de clima organizacional, relacionamento, desenvolvimento pessoal e sistemas de manutenção e mudança. Ou seja, quando é percebida violação ao contrato psicológico o clima da organização é também encarado como sendo mais negativo. O efeito preditivo de uma variável sobre a outra é significativo.

A terceira hipótese previa que o clima da organização fosse potenciador da adopção de determinados tipos de estratégias em detrimento de outras. Concretamente, um clima percebido como mais negativo está relacionado com a adopção de estratégias de saída, negligência e voz e um clima mais positivo potencia comportamentos de lealdade.

Esta hipótese foi confirmada apenas parcialmente já que constatámos que um clima percebido como negativo está relacionado com a adopção de comportamentos negligentes e com a intenção de sair da organização e que um clima mais positivo potencia confiança no futuro da organização (lealdade), todavia os comportamentos de voz apresentam-se positivamente relacionados com climas mais positivos, ou seja, a hipótese de que a percepção de um clima negativo potencia comportamentos de voz foi infirmada.

Porém, quando analisamos a relação de cada uma das dimensões de clima organizacional com as estratégias de actuação organizacional em análise, verificamos que a relação entre a dimensão desenvolvimento pessoal e a variável voz não se verifica. Para as restantes dimensões as conclusões são comparáveis às obtidas para a variável clima organizacional.

Notamos, no entanto, que a relação da variável voz com a variável clima organizacional e uma das suas dimensões, sistemas de manutenção e mudança não é tão significativa como com as restantes variáveis em estudo. Apenas com a dimensão relacionamento apresenta valores altamente significativos. Ou seja a dimensão relacionamento é boa preditora de comportamentos de voz. Na mesma medida em que as relações dos trabalhadores com os seus colegas e supervisores são positivas, mais frequentemente optam por comportamentos de voz.

A última hipótese em estudo pretendia testar se o clima organizacional medeia a relação entre violação do contrato psicológico e o tipo de estratégia de actuação organizacional adoptada pelo trabalhador, tendo sido concluído que o efeito de mediação é significativo.

As relações entre violação do contrato psicológico e as estratégias de actuação organizacional em estudo ficam significativamente enfraquecidas pela introdução no modelo da variável clima organizacional, por outro lado as relações entre clima organizacional e as estratégias de actuação organizacional saem reforçadas mantendo a sua direcção. A relação entre violação do contrato psicológico e clima organizacional mantém-se significativa.

Mais uma vez a excepção é a variável voz, já que como vimos relativamente aos resultados da primeira hipótese em estudo, não se confirmou a sua relação com a variável violação do contrato psicológico, porém adicionando ao modelo a variável clima organizacional essa relação torna-se significativa, no sentido positivo, ou seja a percepção de violação do contrato psicológico “desencadeia” comportamentos de voz sempre que é percebido um clima mais positivo, nomeadamente ao nível do relacionamento interpessoal.

Como tínhamos verificado, apesar de as estratégias voz e lealdade se encontrarem fortemente correlacionadas, as duas variáveis não se comportavam do mesmo modo perante a percepção de violação do contrato psicológico, então outras variáveis estariam a influenciar essa relação. Verificamos que a variável clima organizacional desempenha um papel moderador na relação entre violação do contrato psicológico e voz, não mediador.

Resumindo, a hipótese de que o clima organizacional medeia a relação entre violação de contrato psicológico e cada uma das estratégias de actuação organizacional fica parcialmente confirmada, para a nossa amostra, já que relativamente à variável voz o clima organizacional tem um papel moderador da relação.

Avaliando separadamente o papel das dimensões de clima organizacional na relação entre violação do contrato psicológico e as estratégias de voz, saída, lealdade e negligência, verificamos que, no essencial, as conclusões anteriores se mantêm. No entanto, relativamente à variável desenvolvimento pessoal verificamos que esta não tem influência na relação entre violação do contrato psicológico e a variável voz. Ou seja, esta relação não apresenta valores significativos, não se confirmando o seu papel moderador sobre a variável.

Se considerarmos que a dimensão desenvolvimento pessoal engloba as subdimensões autonomia e orientação para a tarefa percebemos a ausência de influência exercida na relação entre violação do contrato psicológico e a estratégia voz.

Analisando agora cada uma das variáveis controlo: carreira, sexo, antiguidade, idade, tipo de contrato e habilitações e a relação que exercem sobre o modelo de mediação em estudo, verificamos que de um modo global se confirma a preponderância da relação da variável clima organizacional sobre as estratégias de actuação organizacional embora com algumas variações em função do grupo que se encontra em estudo.

É nas variáveis carreira e habilitações literárias que identificamos as maiores diferenças entre os seus grupos. Constatamos que o grupo dos docentes recorre significativamente mais a estratégias de voz quando percebe um clima positivo na organização do que os trabalhadores das carreiras técnica, administrativa e auxiliar. A mesma constatação é feita para os trabalhadores detentores de um grau superior, embora com menor significado.

São também os docentes que mais ponderam a estratégia saída quando percebem que o seu contrato está a ser violado. Sob o efeito da variável mediadora essa diferença entre os dois grupos fica atenuada.

Verificaram-se, também, diferenças expressivas na relação entre violação do contrato psicológico e a estratégia negligência no que respeita às habilitações dos participantes, quer na relação directa quer na relação com a variável mediadora. Enquanto que para os detentores de um grau superior a relação directa é mais significativa, para os participantes com outros graus de ensino essa relação só é significativa através da variável clima organizacional. Ou seja, os trabalhadores com menos habilitações só optam por estratégias de negligência quando percebem um clima organizacional negativo, para quem tem um grau superior o clima da organização exerce também alguma influência nessa opção mas de forma menos significativa.

Outras diferenças foram encontradas mas que não assumem relevância estatística. Por exemplo, é no sexo feminino que a relação entre violação do contrato psicológico e clima organizacional assume maior relevância relativamente ao sexo masculino. A mesma conclusão é retirada pela comparação dos docentes com os técnicos, administrativos e auxiliares, é neste último grupo que essa relação assume maior relevância.

Relativamente à relação entre violação do contrato psicológico e a estratégia negligência, verificamos que são os trabalhadores mais novos ( $\leq 35$  anos) que mais optam por esta estratégia. No entanto, na relação com a variável mediadora essa tendência inverte-se, passando a ser os trabalhadores mais velhos quem mais opta por comportamentos negligentes, ou seja, neste grupo etário os comportamentos de negligência surgem na medida em que o clima é percebido como mais negativo.

No que respeita à antiguidade na organização verifica-se que a maior diferença se regista no recurso a comportamentos de voz. Ou seja, os trabalhadores mais antigos na instituição optam mais por comportamentos de voz quer na relação directa quer com a variável mediadora. No entanto, esta diferença não se afigura significativa. As mesmas conclusões se retiram da comparação dos trabalhadores contratados a termo certo com os trabalhadores com contratos por tempo indeterminado. São estes últimos que evidenciam maiores tendências para optar por comportamentos de voz, isto é, discutir os problemas e apresentar propostas de solução.

Constatámos, através deste trabalho, que a percepção de violação do contrato psicológico acarreta para as organizações custos significativos, na medida em que os trabalhadores reduzem os seus contributos para com a organização perdendo o interesse pelo seu trabalho, afecta a confiança dos trabalhadores no futuro da organização e potencia uma quebra definitiva na relação laboral através da saída do trabalhador.

Turnley e Feldman (1999, 2000) haviam já verificado que a percepção de violação do contrato psicológico se encontrava positivamente relacionada com intenções de sair da organização e comportamentos negligentes e negativamente com a lealdade. Em consistência com os seus resultados, também neste estudo se apurou que a violação de contrato psicológico se encontra mais fortemente correlacionada com intenções de sair da organização e diminuição da lealdade do que com comportamentos negligentes. Uma possível explicação pode estar relacionada com eventuais consequências de cada uma dessas estratégias. Enquanto que comportamentos negligentes podem ter custos para o trabalhador, procurar outro emprego pode ser feito sem o conhecimento da organização.

Turnley e Feldman (1999, 2000) analisaram o papel mediador das variáveis *justiça distributiva*, *justificação da violação*, *alternativas de emprego* (1999), *não cumprimento de expectativas* e *insatisfação no trabalho* (2000) nas relações observadas e verificaram que a introdução destas variáveis reduziu mas não eliminou o efeito da violação do contrato psicológico na intenção de abandonar a organização, na opção por comportamentos negligentes e na redução da lealdade.

Suazo, Turnley, Mai-Dalton (2005) demonstraram, também, que existe relação entre a percepção de quebra ao contrato psicológico com intenções de abandonar a organização e o papel mediador da percepção de violação do contrato psicológico na relação.

Porém, neste trabalho, apurámos que a introdução da variável clima organizacional enquanto variável mediadora faz com que as relações referidas percam a sua significância.

Relativamente aos comportamentos de voz Rousseau (1995) referiu que a opção por esse tipo de resposta, quando se percebe a violação do contrato psicológico, dependeria nomeadamente das características pessoais que predispõem o trabalhador a acreditar que a relação ainda é válida e pode ser salva, o que desenvolveria comportamentos conducentes à reparação da relação como seria através da discussão de problemas e apresentação de propostas.

Rusbult, Farrell, Rogers e Mainus (1988), defendem que a opção por comportamentos de voz surge quando os trabalhadores percebem que os custos associados à adopção de comportamentos negligentes e à saída são elevados.

Contudo este estudo fornece pistas para o desenvolvimento de novos estudos sobre a influência que o clima da organização, designadamente ao nível do relacionamento, poderá deter para potenciar comportamentos de voz. A relação directa entre violação do contrato psicológico e comportamentos de voz não ficou confirmada, mas percebemos que o clima organizacional modera essa relação, nomeadamente a dimensão relacionamento.

A confirmar-se esta relação, as organizações deverão desenvolver práticas de recursos humanos que tenham em vista a melhoria das relações entre colegas e supervisores já que desse modo potenciam comportamentos de voz em detrimento de atitudes mais negativas ou mesmo destrutivas da relação. Os comportamentos de voz visam, geralmente, a reparação da relação laboral e não a sua destruição.

Concluindo, os trabalhadores respondem à violação do contrato psicológico com comportamentos negligentes, intenções de sair da organização e redução da lealdade, contudo se a essa relação estiver associado um clima organizacional positivo, aumentam os comportamentos de voz e a lealdade, atenuando-se os comportamentos mais destrutivos.

Tal facto confere às organizações algum grau de controlo sobre as atitudes dos trabalhadores em resposta à percepção de violação do contrato psicológico.

Por outro lado, verificámos que existe relação entre a dedicação organizacional e o reconhecimento, por parte da organização, da individualidade do trabalhador. Considerando que a dedicação organizacional se encontra fortemente relacionada com a adopção de comportamentos extrapapel, deverão ser exploradas em futuras investigações as relações causais subjacentes a estas relações, já que isso permitiria às organizações obter por parte do trabalhador atitudes de maior flexibilidade algo de vital no funcionamento actual das organizações onde rápidas mudanças são exigidas.

Este é o primeiro estudo, que conheçamos, que considera o papel mediador da variável clima organizacional na relação entre violação do contrato psicológico e as atitudes dos trabalhadores, tendo sido confirmado que o clima organizacional medeia essa relação, como tal, será necessário que outros estudos sejam desenvolvidos no sentido de confirmarem ou infirmarem os resultados obtidos, ainda mais que este trabalho se cingiu a uma única organização.

Assim, uma das limitações do presente trabalho refere-se à representatividade da amostra, já que se por um lado o facto de os participantes pertencerem todos à mesma organização nos permite controlar algumas eventuais variáveis que pudessem interferir nas relações observadas, por outro lado o número de participantes torna-se demasiado reduzido e a extrapolação dos resultados fica associada a significativa margem de erro.

A extensão da presente amostra impossibilitou, também, que a nossa análise não fosse mais longe no que se refere às análises estatísticas utilizadas, nomeadamente, na identificação de eventuais variáveis latentes associadas ao modelo.

A avaliação da validade e fidelidade das medidas usadas fica também de certa forma comprometida pelo tamanho da nossa amostra, ainda que as medidas aplicadas tenham já sido sujeitas a validações em anteriores estudos, pois é conhecido que existe sempre alguma margem de erro associada a cada aplicação.

Por outro lado, seria necessário que em futuros estudos fossem desenvolvidas escalas de medição das estratégias de actuação organizacional mais abrangentes e que captassem toda a extensão dos construtos em análise.

Verificou-se que a violação do contrato psicológico não tem impacto negativo apenas nos trabalhadores, ou seja na sua saúde mental e física, como alguns estudos têm vindo já a demonstrar (e.g., Gracia, Silla, Peiró & Fortes-Ferreira, 2006), como também na sua relação com a organização. Na actual conjuntura económica mundial, que tem vindo a reflectir-se de forma muito evidente no sector do ensino superior privado, enquanto as organizações vão exigindo aos seus trabalhadores que trabalhem mais, exigindo maior flexibilidade os trabalhadores estarão mais que nunca pouco interessados no seu trabalho e com intenções de abandonar a organização.

Como tal, torna-se importante para as organizações não apenas conhecer o contrato psicológico dos trabalhadores como também saber geri-lo e saber identificar sob que circunstâncias os efeitos dessa percepção de violação são atenuados. Tal poderá constituir um factor competitivo insofismável.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Abraham, I.L., Foley T.S. (1984). The Work Environment Scale and the Ward Atmosphere Scale (Short Forms): Psychometric data. *Perceptual and Motor Skills*, Vol 58(1), 319-222.

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The Psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special), 637-647.

Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Brunet, L. (1992). Clima de trabalho e eficácia da escola. In A. Nóvoa (Coord.) *As organizações escolares em análise* (2ª ed., pp.123-140). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cantisano, G.T., Domínguez, J.F.M., Depolo, M. (2008). Psychological Outcomes: combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema*, 20(3), 487-496.

Caetano, A., & Vala, J. (1995). Estratégias de Actuação. In J. Vala, M. B. Monteiro & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª ed., pp.123-137). Oeiras: Celta Editora.

Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, XIII (1-2), 99-125.

Dabos, G.E., & Rousseau, D.M. (2006). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.

Crossman, A. (2002). Exploring the dynamics of the psychological contract. Proceedings of the *British Academy of Management Conference*, Middlesex University. [www.som.surrey.ac.uk](http://www.som.surrey.ac.uk).

Gomes, F. R. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 95-103.

Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18 (2), 256-262.

Grimmer, M. & Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174.

Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.

- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guilford J.P. (1956). *Psychometric Methods* (2<sup>nd</sup> ed.). Nova York: Mc Graw-Hill.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49 (6), 757-790.
- Kickul, J. & Liao-Troth, M.A. (2003). The meaning behind the message: Climate perceptions and the psychological contract. *Mid-American Journal Business*, 18 (2), 23-32.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Lester, S.W., & Kickul, J. (2001a). Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24, 10-21.
- Lester, S. W., & Kickul, J. (2001b). Broken Promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and psychology*, 16 (2), 191-217.
- Lester, S.W., Kickul, J. & Bergmann, T.J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfilment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191-208.
- Lobo, F. & Fernández D.R. (2001). Escala de clima social no trabalho. Validação em organizações portuguesas. *Economia e Sociologia*, nº 71, 162-176.
- Louro C. (1995). Tradução e adaptação da Work Environment Scale (WES), à população portuguesa. Monografia de Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISPA.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Moran, E.T., & Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Morrisson, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Moos, R. H., Insel, P. M. (1974). *The work environment scale*. Consulting Psychology Press. Inc. Palo Alto. Califórnia
- Neves, J. (2000). Clima e cultura organizacional. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2<sup>th</sup> ed.). Nova York: McGraw-Hill.
- Orvis, K.A. & Dudley N.M. (2002). Individual differences as predictors of psychological contract formation and reactions to violation. In R.J. Klimoski (Co-Chair); K.A. Orvis (Co-

Chair), & L.E. Tetrick (Discussant), *Sculping the construct of the psychological contract*. Symposium conducted at the 17<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, CO.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

Robinson, S. L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employees obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.

Rousseau, D.M., & McLean-Parks, J. (1993). The contracts of individuals in organizations. In B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Beverly Hills, C.A.: Sage Publications Inc.

Rousseau, D.M. (1998). The "problem" of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special), 665-671.

Rusbult, C.E, Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Review*, 31 (3), 599-627.

Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in responses to organizational change: Research trends and the dutch experience. In C. L. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behaviour* (Vol. 4, pp. 107-129). Chichester: John Wiley & Sons.

Schalk, R., & Rousseau, D. M. (2002). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. (Vol. 2, pp. 133-142). London: Sage publications.

Smithson J., Lewis S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29 (6), 680-702.

Suazo M.M., Turnley W.H., Mai-Dalton R. (2005). The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (1), 24-36.

Thomas, H.D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the british army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.

Topa, C. G., Morales, D. J. F. & Palací, D. F. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación com la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo. *Apuntes de Psicología*, 23 (1), 53-70.

Topa, C. G., Morales, D. J. F. & Palací, D. F. (2008). Cambio Organizacional en la Educación Superior a Distancia: La re-negociación del Contrato Psicológico de los Empleados. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 12, 1-25.

Turnley, W. H., & Feldman, C. D. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.

Turnley, W. H., & Feldman, C. D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), 25-42.

West, M. A., Smith, H., Feng, W. L., & Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in british universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (3), 261-281.

Withey, M. J. & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34 (4), 521-539.

**ANEXOS**

*Anexo 1 – Questionário*

Caro colega,

No âmbito da Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações da Ana Cristina Lages, colaboradora no ISPA desde Julho de 1994, aliámos a necessidade de conduzir uma Monografia de final de curso à utilidade de um trabalho que fornecesse informações sobre uma realidade pouco conhecida: os funcionários do ISPA.

Desta forma, abordámos a Direcção com um projecto sobre o *Contrato Psicológico* dos referidos funcionários, incluindo docentes, direcção e pessoal de apoio administrativo e auxiliar. Tendo a Direcção concordado com a nossa proposta o passo seguinte foi a produção e refinamento dos instrumentos de recolha de informação. Após estudadas e analisadas todas as alternativas, optou-se por usar o formato de questionário.

A presente carta reflecte o sucesso das fases anteriores e destina-se a solicitar a sua participação neste trabalho com o preenchimento do questionário em anexo. Estamos certos que todos os colegas conhecem as melhores práticas nestes casos, relacionadas com o grau de retorno de questionários de qualidade, com a sinceridade e espontaneidade de respostas e com o anonimato e confidencialidade requeridos em tais investigações, entre outros aspectos, no entanto, caso pretenda esclarecimentos adicionais pode contactar-nos para:

- jgomes@ispa.pt ou jorge\_rd\_gomes@hotmail.com (endereço pessoal) ou 93 943 53 15
- clages@ispa.pt ou clages@netcabo.pt (endereço pessoal) ou 96 236 44 50

Por último gostaríamos de realçar o seguinte:

- **Distribuição e recolha de questionários:** os questionários são deixados no cacifo de cada docente. Com cada questionário, é fornecido um envelope, já identificado com Ana Cristina Lages/Jorge F. S. Gomes. Após preenchido deverá meter o questionário no envelope e colocá-lo no cacifo identificado com Ana Cristina Lages/Jorge F. S. Gomes. Este cacifo foi criado temporariamente para esta investigação e será desactivado após **21 de Novembro**.
- **Divulgação dos resultados:** no final da recolha e tratamento dos dados os resultados deste trabalho serão enviados, em formato agregado, via e-mail a todos os docentes, uma cópia será ainda deixada no cacifo de cada docente. Como é prática habitual a monografia estará disponível para consulta pública após conclusão da licenciatura.

Cordiais saudações



Jorge F. S. Gomes

Cristina Lages

## *Questionário Individual*

### *Contrato Psicológico e Clima Organizacional*

*Caro colega*

*O questionário que se segue destina-se à recolha de dados para a realização de um trabalho académico sobre contrato psicológico e a sua relação com o clima da organização.*

*Considerando a temática do trabalho, seria interessante que este não servisse apenas um objectivo académico, pois a informação recolhida constitui um recurso valioso para a identificação de problemas que nos permitirão estabelecer prioridades ao nível de futuras acções de desenvolvimento de recursos humanos.*

*Desta forma, solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Todo o esforço até aqui dispendido na sua construção e refinamento, só valerá a pena se todos o preencherem na sua totalidade. De facto, considerando o número de funcionários neste Instituto, todos percebem a importância de recolher o maior número de respostas para que os resultados deste trabalho tenham alguma aplicabilidade.*

*Pedimos que sejam sinceros nas respostas fornecidas, e sublinhamos que o questionário é **anónimo**; ninguém terá acesso aos mesmos a não ser a pessoa que for contratada para os distribuir, recolher e introduzir dados no computador. O autor do estudo (simultaneamente colaboradora deste instituto) apenas terá acesso a um ficheiro informático com os dados numéricos para posterior tratamento estatístico.*

*No seu preenchimento tenha em atenção alguns aspectos:*

- 1. Não deve colocar, neste questionário, a sua identificação para melhor garantirmos o seu anonimato;*
- 2. Responda por favor a todas as questões;*
- 3. Responda com sinceridade e seja espontâneo nas suas respostas;*
- 4. Não existem respostas certas ou erradas, queremos apenas a sua opinião.*

*Este trabalho está a ser orientado pelo Prof. Doutor Jorge Gomes pelo que qualquer esclarecimento adicional sobre este trabalho poderá também ser solicitado ao mesmo.*

*Os nossos contactos:*

*Cristina Lages: [clages@ispa.pt](mailto:clages@ispa.pt) (móvel: 962 364 450)*

*Jorge Gomes: [jgomes@ispa.pt](mailto:jgomes@ispa.pt) (móvel: 939 435 315)*

*Gratos pela sua colaboração!*

### Parte I

Apresentam-se algumas frases que se referem às obrigações que cada um poderá sentir relativamente ao ISPA. Pretende-se que indique em que medida essas obrigações são importantes para si e também o grau de cumprimento das mesmas.

Para cada frase são colocadas duas questões. Em primeiro lugar pretendemos saber em que medida sente a obrigação (a responder numa escala em que 1 significa que não se sente *nada obrigado* a cumprir e 7 significa que se sente *totalmente obrigado* a cumprir essa obrigação) e em segundo lugar, em que medida essa obrigação é por si cumprida (devendo responder numa escala em que 1 corresponde a *nunca* e 7 a *sempre*).

Por exemplo, perante a frase:

► Cumprir integralmente o meu horário.

Se fez a escolha indicada em cima (3 e 6) significará que se sente pouco obrigado a ser pontual, no entanto, cumpre o seu horário quase sempre.

**Utilize esta coluna para indicar a importância que atribui a cada uma das obrigações, isto é: Em que medida sente que existe cada uma destas obrigações?**

**Utilize esta coluna para indicar em que medida é que cada uma destas obrigações é por si cumprida!**

|  | Totalmente obrigado ► |   |   |   |   |   |   | Nunca ►              |   |   |   |   |   |   | Sempre ►             |   |   |   |   |   |   |
|--|-----------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|
| ► <b>DEVO...</b>   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Falar com a coordenação da área (e/ou direcção) quando identifique aspectos a melhorar.  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Desempenhar as minhas funções de acordo com os objectivos do ISPA.                       | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Apresentar soluções que contribuam para a melhoria dos serviços prestados pelo ISPA.     | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Dar boa imagem da instituição.   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Respeitar o património do ISPA.  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Oferecer-me para realizar tarefas não exigidas pelas minhas funções.                     | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Ser receptivo a pedidos para assegurar tarefas não exigidas pelas minhas funções.        | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Desempenhar tarefas não restritas às minhas funções.                                     | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ► Estar disponível para mudar de funções.  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ! Quer acrescentar mais alguma(s) obrigação(ões) / dever(es) que considere importante(s)?: | <input type="text"/>  |   |   |   |   |   |   | <input type="text"/> |   |   |   |   |   |   | <input type="text"/> |   |   |   |   |   |   |
|  | <input type="text"/>  |   |   |   |   |   |   | <input type="text"/> |   |   |   |   |   |   | <input type="text"/> |   |   |   |   |   |   |
|  | <input type="text"/>  |   |   |   |   |   |   | <input type="text"/> |   |   |   |   |   |   | <input type="text"/> |   |   |   |   |   |   |
|  | <input type="text"/>  |   |   |   |   |   |   | <input type="text"/> |   |   |   |   |   |   | <input type="text"/> |   |   |   |   |   |   |

assinale com X a sua resposta

**Parte II**

A Seguir apresentam-se frases que se referem a algumas obrigações que o ISPA tem relativamente a si. Pretendemos que nos diga em que medida essas obrigações são importantes para si e também o grau em que as mesmas são cumpridas. Deve responder na mesma lógica da questão anterior.

**Utilize esta coluna para indicar a importância que atribui a cada uma das obrigações, isto é: Em que medida sente que existe cada uma destas obrigações?**

**Utilize esta coluna para indicar em que medida é que cada uma destas obrigações é cumprida pelo ISPAI**

| Nada obrigado  |   |   |   |   |   |   | Totalmente obrigado   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| <b>► O ISPA DEVE...</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Recompensar-me em função do meu desempenho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Procurar conhecer-me melhor, sobretudo no que respeita ao meu passado profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Apoiar-me no que respeita aos meus interesses pessoais específicos.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Ter em consideração a minha opinião.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Possibilitar-me a progressão na carreira.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Assegurar-me assistência de boa qualidade em caso de doença.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Pagar-me o ordenado na data estipulada.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Cumprir o contrato de trabalho na íntegra.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Remunerar-me de acordo com a função desempenhada.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ► Compensar-me monetariamente em função do trabalho desenvolvido.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ! Quer acrescentar mais alguma(s) obrigação(ões) / dever(es), do ISPA, que considere importante(s)?: |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   |

assinale com X a sua resposta

Considera que o ISPA tem, de uma forma global, correspondido às suas expectativas e cumprido as promessas (implícitas ou explícitas) que desde a sua admissão lhe tem feito? Procure fundamentar a sua resposta tendo a preocupação de não fornecer elementos que permitam a sua identificação.

*[Handwritten mark]*

---



---



---



---



---



---

### Parte III

Quando o ISPA não cumpre alguma(s) das obrigações referidas, cada indivíduo escolhe a forma de reacção que lhe parece adequada. Em que medida as frases que encontra a seguir, e que reflectem diferentes tipos de reacção, exprimem a sua maneira de sentir e as atitudes que costuma assumir relativamente a eventuais incumprimentos, por parte do ISPA, das suas obrigações.

Coloque uma crux (X) no número que melhor traduz a sua habitual forma de reacção.

|  | Discordo em absoluto ▶ |   |   |   |   |   |   | Concordo em absoluto ▶ |   |   |   |   |   |   |
|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|
|  | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Procuo falar com a coordenação da área (e/ou direcção) para discutir esses problemas que me afectam. |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Faço propostas no sentido de mudar as condições de trabalho.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Espero pacientemente que as condições venham a evoluir de forma favorável para mim.                  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Relativamente à hipótese de vir a abandonar o ISPA, estou, presentemente, a procurar sair.           |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Esses problemas acabam por diminuir o meu interesse pelo trabalho que realizo.                       |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Muitas vezes opto por fazer estritamente aquilo que me é pedido.                                     |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Num futuro próximo vou sair do ISPA.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Tenho confiança no futuro do ISPA e espero que os problemas venham a resolver-se.                    |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |

## Parte IV

As frases seguintes referem-se a alguns aspectos do seu ambiente de trabalho. Deverá indicar o seu grau de concordância com cada uma delas.

Coloque uma cruz (X) no número que melhor traduz a sua opinião.

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ▶ Os coordenadores (e/ou direcção) tendem a falar com superioridade para os seus colaboradores.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ No ISPA dá-se rigorosa importância ao cumprimento de políticas e regulamentos.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Não existe grande espírito de grupo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ O ambiente é um tanto pessoal.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Muito tempo é desperdiçado devido à ineficiência.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Parece haver sempre urgência para tudo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ As actividades são bem planeadas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ As pessoas interessam-se umas pelas outras.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ As pessoas são encorajadas a tomar as suas próprias decisões.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ As coisas raramente são deixadas para amanhã.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ O ISPA seria o primeiro a experimentar uma nova ideia.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Os coordenadores (e/ou direcção) geralmente dão pleno crédito às ideias dos seus colaboradores.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Podemos usar a nossa própria iniciativa para resolver as coisas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Os coordenadores (e/ou direcção) vigiam os seus colaboradores.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ O ISPA tem uma aparência moderna e com estilo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ As pessoas esforçam-se bastante naquilo que fazem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ As pessoas são geralmente sinceras.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Os coordenadores (e/ou direcção) criticam muitas vezes os seus colaboradores por assuntos de pouca importância. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Os coordenadores (e/ou direcção) encorajam-nos a confarmos em nós próprios quando surge um problema.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Não existe pressão pelo tempo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Os detalhes dos trabalhos atribuídos aos colaboradores são-lhes geralmente explicados.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Os mesmos métodos são utilizados há muito tempo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ O ISPA precisava de uma nova decoração interior.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Discreto em absoluto ▶

▶ Concorde em absoluto

(Continuação)

|   | Discordo em absoluto ▶ |   |   |   |   |   |   | Concordo em absoluto ▶ |   |   |   |   |   |   |
|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|
|   | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ▶ Os colaboradores do ISPA almoçam muitas vezes juntos.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Dá-se ênfase "ao trabalho antes da brincadeira".  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ É muito difícil acompanhar a carga de trabalho.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Os colaboradores do ISPA estão muitas vezes confusos sobre o que é exactamente suposto fazerem.                                       |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Os coordenadores (e/ou direcção) estão sempre a controlar os seus colaboradores.  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Novas soluções para as coisas são raramente experimentadas.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ É um local de trabalho muito animado.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ As pessoas podem relaxar e mesmo assim fazer o seu trabalho.  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Os benefícios adicionais são integralmente explicados às pessoas.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ As coisas tendem a manter-se quase sempre na mesma.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Espera-se que as pessoas se submetam rigorosamente às normas e costumes.  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ O equipamento está, geralmente, bem adaptado às nossas necessidades.  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ O trabalho é geralmente muito interessante.   |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Os coordenadores (e/ou direcção) defendem realmente os seus colaboradores.  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Os coordenadores (e/ou direcção) encontram-se regularmente com os colaboradores para discutir os seus futuros objectivos de trabalho. |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ Existe uma tendência para as pessoas chegarem tarde ao trabalho.  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |
| ▶ As salas são bem ventiladas.  |                        |   |   |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |   |   |

Se lhe pedirem para descrever o ambiente do ISPA, quais as principais características que lhe ocorrem? O que acha que distingue o ISPA das outras organizações que conhece? Referimo-nos, claro, ao ambiente no seu aspecto mais lato (relações, condições físicas, liderança, políticas, regulamentos, ...).

---



---



---



---

## Parte V

Existem alguns dados biográficos que lhe pedimos que preencha de seguida. Não se destinam à sua identificação, constituem apenas algumas variáveis com que iremos trabalhar neste estudo, tornando-se importante que responda a todas as questões com sinceridade, colocando uma cruz (X) na opção correcta.

**Docente**       **Técnico / Administrativo /Auxiliar**

|  |  |                                    |                                  |                               |                                  |                          |
|--|--|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| <b>Sexo:</b>                             | M <input type="checkbox"/>                       | F <input type="checkbox"/>         | <b>Idade:</b>                    | ≤ 25 <input type="checkbox"/> | 36 - 45 <input type="checkbox"/> |                          |
| <b>Há quantos anos trabalha no ISPA?</b> | ≤ 3 <input type="checkbox"/>                     | 4 - 6 <input type="checkbox"/>     | 26 - 35 <input type="checkbox"/> | ≥ 46 <input type="checkbox"/> |                                  |                          |
|  | 7 - 9 <input type="checkbox"/>                   | ≥ 10 <input type="checkbox"/>      | <b>Habilitações:</b>             | <b>Ensino Superior</b>        | <b>Sim</b>                       | <input type="checkbox"/> |
| <b>Tipo de contrato:</b>                 | A prazo (a termo certo) <input type="checkbox"/> | Sem termo <input type="checkbox"/> |                                  |                               | <b>Não</b>                       | <input type="checkbox"/> |

Verifique, por favor, se respondeu a todas as questões!

**Muito obrigado pela sua colaboração**

*Anexo 2 – Resultados estatísticos complementares aos apresentados na secção*

*“RESULTADOS”*

*Anexo 2.1 – Resultados relativos ao estudo da validade e fidelidade dos instrumentos de recolha de dados.*

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DOS TRABALHADORES

### Análise Consistência Interna – *Alpha* de Cronbach

#### 1. Todos os itens da escala

##### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,818             | ,828   | 9          |

##### Correlações Inter-item

|         | Vi_OT_1 | Vi_OT_2 | Vi_OT_3 | Vi_OT_4 | Vi_OT_5 | Vi_OT_6 | Vi_OT_7 | Vi_OT_8 | Vi_OT_9 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Vi_OT_1 | 1,000   | ,530    | ,461    | ,307    | ,418    | ,375    | ,337    | ,109    | ,309    |
| Vi_OT_2 | ,530    | 1,000   | ,428    | ,434    | ,595    | ,311    | ,373    | ,235    | ,251    |
| Vi_OT_3 | ,461    | ,428    | 1,000   | ,388    | ,542    | ,236    | ,411    | ,144    | ,279    |
| Vi_OT_4 | ,307    | ,434    | ,388    | 1,000   | ,699    | ,099    | ,219    | ,058    | ,008    |
| Vi_OT_5 | ,418    | ,595    | ,542    | ,699    | 1,000   | ,210    | ,417    | ,309    | ,330    |
| Vi_OT_6 | ,375    | ,311    | ,236    | ,099    | ,210    | 1,000   | ,489    | ,550    | ,398    |
| Vi_OT_7 | ,337    | ,373    | ,411    | ,219    | ,417    | ,489    | 1,000   | ,561    | ,494    |
| Vi_OT_8 | ,109    | ,235    | ,144    | ,058    | ,309    | ,550    | ,561    | 1,000   | ,248    |
| Vi_OT_9 | ,309    | ,251    | ,279    | ,008    | ,330    | ,398    | ,494    | ,248    | 1,000   |

##### Correlações de cada item com o total da escala

|         | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Vi_OT_1 | -2,01                      | 46,824                         | ,535                             | ,417                         | ,799                             |
| Vi_OT_2 | -1,77                      | 52,313                         | ,608                             | ,464                         | ,795                             |
| Vi_OT_3 | -2,07                      | 47,090                         | ,550                             | ,400                         | ,796                             |
| Vi_OT_4 | -1,61                      | 53,132                         | ,393                             | ,581                         | ,813                             |
| Vi_OT_5 | -1,59                      | 49,813                         | ,681                             | ,719                         | ,784                             |
| Vi_OT_6 | -1,03                      | 51,837                         | ,520                             | ,478                         | ,800                             |
| Vi_OT_7 | -1,36                      | 47,315                         | ,647                             | ,530                         | ,783                             |
| Vi_OT_8 | -1,23                      | 52,015                         | ,400                             | ,523                         | ,813                             |
| Vi_OT_9 | -1,20                      | 49,676                         | ,439                             | ,404                         | ,811                             |

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DOS TRABALHADORES (CONT.)

### 2. Itens relativos à dimensão Dedicção Organizacional

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,788             | ,809   | 4          |

#### Estatística descritiva para os itens da escala

|         | Mean | Std. Deviation | N  |
|---------|------|----------------|----|
| Vi_OT_2 | ,03  | 1,000          | 77 |
| Vi_OT_3 | ,30  | 1,606          | 77 |
| Vi_OT_4 | -,13 | 1,239          | 77 |
| Vi_OT_5 | -,16 | 1,113          | 77 |

#### Correlações Inter-item

|         | Vi_OT_2 | Vi_OT_3 | Vi_OT_4 | Vi_OT_5 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| Vi_OT_2 | 1,000   | ,421    | ,438    | ,595    |
| Vi_OT_3 | ,421    | 1,000   | ,390    | ,542    |
| Vi_OT_4 | ,438    | ,390    | 1,000   | ,701    |
| Vi_OT_5 | ,595    | ,542    | ,701    | 1,000   |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|         | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Vi_OT_2 | ,01                        | 10,776                         | ,573                             | ,369                         | ,755                             |
| Vi_OT_3 | -,26                       | 8,116                          | ,529                             | ,309                         | ,803                             |
| Vi_OT_4 | ,17                        | 9,432                          | ,601                             | ,492                         | ,734                             |
| Vi_OT_5 | ,19                        | 9,106                          | ,773                             | ,635                         | ,657                             |

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DOS TRABALHADORES (CONT.)

---

### 3. Itens relativos à dimensão Comportamento Extrapapel

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,771             | ,774   | 3          |

#### Estatística descritiva para os itens da escala

|         | Mean | Std. Deviation | N  |
|---------|------|----------------|----|
| Vi_OT_6 | -,71 | 1,160          | 75 |
| Vi_OT_7 | -,37 | 1,412          | 75 |
| Vi_OT_8 | -,51 | 1,379          | 75 |

#### Correlações Inter-item

|         | Vi_OT_6 | Vi_OT_7 | Vi_OT_8 |
|---------|---------|---------|---------|
| Vi_OT_6 | 1,000   | ,489    | ,550    |
| Vi_OT_7 | ,489    | 1,000   | ,561    |
| Vi_OT_8 | ,550    | ,561    | 1,000   |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|         | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Vi_OT_6 | -,88                       | 6,080                          | ,588                             | ,350                         | ,718                             |
| Vi_OT_7 | -1,21                      | 5,008                          | ,599                             | ,361                         | ,703                             |
| Vi_OT_8 | -1,08                      | 4,939                          | ,644                             | ,415                         | ,648                             |

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DOS TRABALHADORES

Estudo da Validade de Construto - Análise Factorial exploratória, sobre matriz de correlações com extracção de factores pelo método das componentes principais, com rotação *varimax*

### 1. Primeira análise

#### Factores Extraídos

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 3,852               | 42,794        | 42,794       | 2,937                             | 32,635        | 32,635       |
| 2         | 1,582               | 17,574        | 60,368       | 2,496                             | 27,733        | 60,368       |
| 3         | ,902                | 10,027        | 70,395       |                                   |               |              |
| 4         | ,722                | 8,017         | 78,412       |                                   |               |              |
| 5         | ,573                | 6,365         | 84,777       |                                   |               |              |
| 6         | ,481                | 5,345         | 90,122       |                                   |               |              |
| 7         | ,390                | 4,330         | 94,452       |                                   |               |              |
| 8         | ,341                | 3,786         | 98,238       |                                   |               |              |
| 9         | ,159                | 1,762         | 100,000      |                                   |               |              |

#### Comunalidades

|         | Initial | Extraction  |
|---------|---------|-------------|
| Vi_OT_1 | 1,000   | <b>,470</b> |
| Vi_OT_2 | 1,000   | ,598        |
| Vi_OT_3 | 1,000   | ,531        |
| Vi_OT_4 | 1,000   | ,684        |
| Vi_OT_5 | 1,000   | ,762        |
| Vi_OT_6 | 1,000   | ,650        |
| Vi_OT_7 | 1,000   | ,680        |
| Vi_OT_8 | 1,000   | ,604        |
| Vi_OT_9 | 1,000   | <b>,453</b> |

#### Factores Extraídos após rotação *varimax*

|         | Component |       |
|---------|-----------|-------|
|         | 1         | 2     |
| Vi_OT_1 | ,618      | ,297  |
| Vi_OT_2 | ,727      | ,263  |
| Vi_OT_3 | ,693      | ,225  |
| Vi_OT_4 | ,819      | -,118 |
| Vi_OT_5 | ,847      | ,210  |
| Vi_OT_6 | ,129      | ,796  |
| Vi_OT_7 | ,325      | ,758  |
| Vi_OT_8 | ,043      | ,776  |
| Vi_OT_9 | ,184      | ,648  |

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DOS TRABALHADORES (CONT.)

### 2. Análise após extracção dos itens Vi\_OT\_1 e Vi\_OT\_9

#### Factores Extraídos

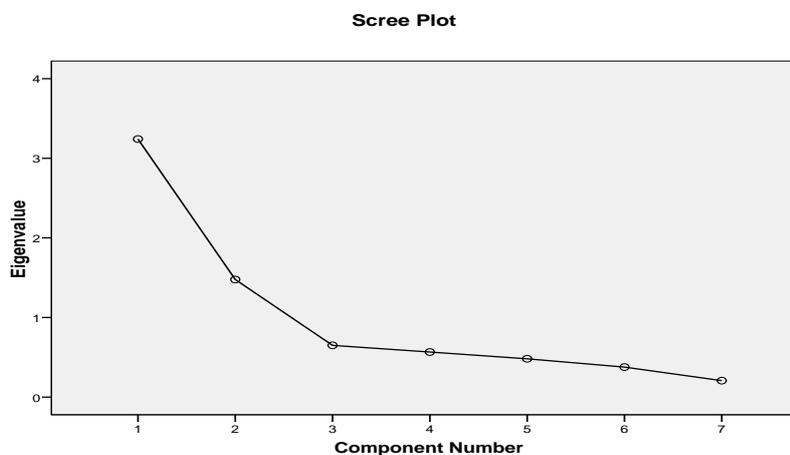
| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 3,242               | 46,308        | 46,308       | 2,588                             | 36,976        | 36,976       |
| 2         | 1,477               | 21,104        | 67,412       | 2,131                             | 30,436        | 67,412       |
| 3         | ,650                | 9,287         | 76,700       |                                   |               |              |
| 4         | ,566                | 8,087         | 84,787       |                                   |               |              |
| 5         | ,481                | 6,876         | 91,663       |                                   |               |              |
| 6         | ,377                | 5,386         | 97,050       |                                   |               |              |
| 7         | ,207                | 2,950         | 100,000      |                                   |               |              |

#### Comunalidades

|         | Initial | Extraction |
|---------|---------|------------|
| Vi_OT_2 | 1,000   | ,576       |
| Vi_OT_3 | 1,000   | ,523       |
| Vi_OT_4 | 1,000   | ,713       |
| Vi_OT_5 | 1,000   | ,811       |
| Vi_OT_6 | 1,000   | ,679       |
| Vi_OT_7 | 1,000   | ,678       |
| Vi_OT_8 | 1,000   | ,739       |

#### Medida de Adequação de Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,733    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 192,471 |
|  | df                 | 21      |
|  | Sig.               | ,000    |



## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

### Análise Consistência Interna – *Alpha* de Cronbach

#### 1. Todos os itens da escala

##### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,895             | ,893   | 10         |

##### Correlações Inter-item

|          | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vi_OE_1  | 1,000 | ,454  | ,523  | ,586  | ,606  | ,396  | ,153  | ,301  | ,578  | ,653  |
| Vi_OE_2  | ,454  | 1,000 | ,557  | ,611  | ,476  | ,485  | ,282  | ,308  | ,526  | ,500  |
| Vi_OE_3  | ,523  | ,557  | 1,000 | ,684  | ,514  | ,377  | ,365  | ,350  | ,554  | ,551  |
| Vi_OE_4  | ,586  | ,611  | ,684  | 1,000 | ,547  | ,528  | ,329  | ,234  | ,538  | ,639  |
| Vi_OE_5  | ,606  | ,476  | ,514  | ,547  | 1,000 | ,459  | ,222  | ,437  | ,532  | ,597  |
| Vi_OE_6  | ,396  | ,485  | ,377  | ,528  | ,459  | 1,000 | ,235  | ,404  | ,406  | ,510  |
| Vi_OE_7  | ,153  | ,282  | ,365  | ,329  | ,222  | ,235  | 1,000 | ,227  | ,292  | ,232  |
| Vi_OE_8  | ,301  | ,308  | ,350  | ,234  | ,437  | ,404  | ,227  | 1,000 | ,493  | ,371  |
| Vi_OE_9  | ,578  | ,526  | ,554  | ,538  | ,532  | ,406  | ,292  | ,493  | 1,000 | ,788  |
| Vi_OE_10 | ,653  | ,500  | ,551  | ,639  | ,597  | ,510  | ,232  | ,371  | ,788  | 1,000 |

##### Correlações de cada item com o total da escala

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Vi_OE_1  | 6,64                       | 120,979                        | ,688                             | ,537                         | ,882                             |
| Vi_OE_2  | 7,36                       | 123,672                        | ,656                             | ,477                         | ,884                             |
| Vi_OE_3  | 7,91                       | 121,551                        | ,696                             | ,564                         | ,881                             |
| Vi_OE_4  | 7,04                       | 119,105                        | ,753                             | ,658                         | ,877                             |
| Vi_OE_5  | 6,89                       | 117,962                        | ,692                             | ,513                         | ,882                             |
| Vi_OE_6  | 7,87                       | 128,889                        | ,582                             | ,428                         | ,889                             |
| Vi_OE_7  | 8,21                       | 149,475                        | ,344                             | ,181                         | ,902                             |
| Vi_OE_8  | 7,75                       | 141,523                        | ,468                             | ,375                         | ,895                             |
| Vi_OE_9  | 6,89                       | 123,482                        | ,739                             | ,701                         | ,878                             |
| Vi_OE_10 | 6,86                       | 117,699                        | ,780                             | ,733                         | ,874                             |

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (CONT.)

### 2. Itens relativos à dimensão Compensações de Desempenho

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,866             | ,870   | 4          |

#### Estatística descritiva para os itens da escala

|          | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------|------|----------------|----|
| Vi_OE_1  | 1,51 | 1,949          | 76 |
| Vi_OE_5  | 1,26 | 2,119          | 76 |
| Vi_OE_9  | 1,26 | 1,700          | 76 |
| Vi_OE_10 | 1,30 | 1,939          | 76 |

#### Correlações Inter-item

|          | Vi_OE_1 | Vi_OE_5 | Vi_OE_9 | Vi_OE_10 |
|----------|---------|---------|---------|----------|
| Vi_OE_1  | 1,000   | ,606    | ,578    | ,653     |
| Vi_OE_5  | ,606    | 1,000   | ,532    | ,597     |
| Vi_OE_9  | ,578    | ,532    | 1,000   | ,788     |
| Vi_OE_10 | ,653    | ,597    | ,788    | 1,000    |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Vi_OE_1  | 3,83                       | 25,077                         | ,706                             | ,504                         | ,834                             |
| Vi_OE_5  | 4,08                       | 24,420                         | ,656                             | ,442                         | ,858                             |
| Vi_OE_9  | 4,08                       | 26,900                         | ,730                             | ,631                         | ,828                             |
| Vi_OE_10 | 4,04                       | 23,852                         | ,794                             | ,694                         | ,797                             |

## Escola de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (CONT.)

---

### 3. Itens relativos à dimensão Reconhecimento da Individualidade

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,829             | ,828   | 3          |

#### Estadística descritiva para os itens da escala

|         | Mean | Std. Deviation | N  |
|---------|------|----------------|----|
| Vi_OE_2 | ,81  | 1,850          | 77 |
| Vi_OE_3 | ,25  | 1,886          | 77 |
| Vi_OE_4 | 1,13 | 1,908          | 77 |

#### Correlações Inter-item

|         | Vi_OE_2 | Vi_OE_3 | Vi_OE_4 |
|---------|---------|---------|---------|
| Vi_OE_2 | 1,000   | ,557    | ,611    |
| Vi_OE_3 | ,557    | 1,000   | ,682    |
| Vi_OE_4 | ,611    | ,682    | 1,000   |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|         | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Vi_OE_2 | 1,38                       | 12,106                         | ,637                             | ,410                         | ,811                             |
| Vi_OE_3 | 1,94                       | 11,377                         | ,691                             | ,497                         | ,758                             |
| Vi_OE_4 | 1,05                       | 10,866                         | ,733                             | ,543                         | ,715                             |

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Estudo da Validade de Construto - Análise Factorial exploratória, sobre matriz de correlações com extracção de factores pelo método das componentes principais, com rotação *varimax*

### 1. Primeira análise

#### Factores Extraídos

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 5,217               | 52,171        | 52,171       | 5,217                               | 52,171        | 52,171       |
| 2         | ,952                | 9,519         | 61,690       |                                     |               |              |
| 3         | ,887                | 8,873         | 70,564       |                                     |               |              |
| 4         | ,703                | 7,029         | 77,593       |                                     |               |              |
| 5         | ,539                | 5,389         | 82,982       |                                     |               |              |
| 6         | ,526                | 5,263         | 88,244       |                                     |               |              |
| 7         | ,419                | 4,188         | 92,433       |                                     |               |              |
| 8         | ,345                | 3,450         | 95,883       |                                     |               |              |
| 9         | ,249                | 2,487         | 98,371       |                                     |               |              |
| 10        | ,163                | 1,629         | 100,000      |                                     |               |              |

#### Comunalidades

|          | Initial | Extraction  |
|----------|---------|-------------|
| Vi_OE_1  | 1,000   | ,570        |
| Vi_OE_2  | 1,000   | ,536        |
| Vi_OE_3  | 1,000   | ,596        |
| Vi_OE_4  | 1,000   | ,659        |
| Vi_OE_5  | 1,000   | ,581        |
| Vi_OE_6  | 1,000   | <b>,441</b> |
| Vi_OE_7  | 1,000   | <b>,173</b> |
| Vi_OE_8  | 1,000   | <b>,303</b> |
| Vi_OE_9  | 1,000   | ,656        |
| Vi_OE_10 | 1,000   | ,703        |

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (CONT.)

---

### 2. Análise após extracção dos itens Vi\_OE\_7

#### Factores Extraídos

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 5,073               | 56,368        | 56,368       | 5,073                               | 56,368        | 56,368       |
| 2         | ,887                | 9,860         | 66,227       |                                     |               |              |
| 3         | ,726                | 8,070         | 74,298       |                                     |               |              |
| 4         | ,594                | 6,606         | 80,903       |                                     |               |              |
| 5         | ,527                | 5,851         | 86,755       |                                     |               |              |
| 6         | ,430                | 4,780         | 91,534       |                                     |               |              |
| 7         | ,349                | 3,874         | 95,409       |                                     |               |              |
| 8         | ,249                | 2,764         | 98,173       |                                     |               |              |
| 9         | ,164                | 1,827         | 100,000      |                                     |               |              |

#### Comunalidades

|          | Initial | Extraction  |
|----------|---------|-------------|
| Vi_OE_1  | 1,000   | ,588        |
| Vi_OE_2  | 1,000   | ,535        |
| Vi_OE_3  | 1,000   | ,586        |
| Vi_OE_4  | 1,000   | ,656        |
| Vi_OE_5  | 1,000   | ,591        |
| Vi_OE_6  | 1,000   | <b>,443</b> |
| Vi_OE_8  | 1,000   | <b>,301</b> |
| Vi_OE_9  | 1,000   | ,658        |
| Vi_OE_10 | 1,000   | ,717        |

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (CONT.)

### 3. Análise após extracção dos itens Vi OE 6 e Vi OE 8

#### Factores Extraídos

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 4,443               | 63,465        | 63,465       | 4,443                               | 63,465        | 63,465       |
| 2         | ,686                | 9,807         | 73,272       |                                     |               |              |
| 3         | ,535                | 7,649         | 80,921       |                                     |               |              |
| 4         | ,457                | 6,531         | 87,453       |                                     |               |              |
| 5         | ,385                | 5,499         | 92,951       |                                     |               |              |
| 6         | ,318                | 4,538         | 97,489       |                                     |               |              |
| 7         | ,176                | 2,511         | 100,000      |                                     |               |              |

#### Comunalidades

|          | Initial | Extraction |
|----------|---------|------------|
| Vi_OE_1  | 1,000   | ,625       |
| Vi_OE_2  | 1,000   | ,537       |
| Vi_OE_3  | 1,000   | ,617       |
| Vi_OE_4  | 1,000   | ,686       |
| Vi_OE_5  | 1,000   | ,583       |
| Vi_OE_9  | 1,000   | ,663       |
| Vi_OE_10 | 1,000   | ,731       |

#### Matriz das correlações estimadas pela AF e a matriz de resíduos

|                        |          | Vi_OE_1 | Vi_OE_2 | Vi_OE_3 | Vi_OE_4 | Vi_OE_5 | Vi_OE_9 | Vi_OE_10 |
|------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Reproduced Correlation | Vi_OE_1  | ,625(b) | ,580    | ,621    | ,655    | ,604    | ,644    | ,676     |
|                        | Vi_OE_2  | ,580    | ,537(b) | ,576    | ,607    | ,560    | ,597    | ,627     |
|                        | Vi_OE_3  | ,621    | ,576    | ,617(b) | ,650    | ,600    | ,640    | ,672     |
|                        | Vi_OE_4  | ,655    | ,607    | ,650    | ,686(b) | ,632    | ,675    | ,708     |
|                        | Vi_OE_5  | ,604    | ,560    | ,600    | ,632    | ,583(b) | ,622    | ,653     |
|                        | Vi_OE_9  | ,644    | ,597    | ,640    | ,675    | ,622    | ,663(b) | ,696     |
|                        | Vi_OE_10 | ,676    | ,627    | ,672    | ,708    | ,653    | ,696    | ,731(b)  |
| Residual(a)            | Vi_OE_1  |         | -,125   | -,098   | -,069   | ,002    | -,066   | -,023    |
|                        | Vi_OE_2  | -,125   |         | -,018   | ,004    | -,083   | -,071   | -,126    |
|                        | Vi_OE_3  | -,098   | -,018   |         | ,034    | -,086   | -,086   | -,120    |
|                        | Vi_OE_4  | -,069   | ,004    | ,034    |         | -,086   | -,136   | -,069    |
|                        | Vi_OE_5  | ,002    | -,083   | -,086   | -,086   |         | -,090   | -,056    |
|                        | Vi_OE_9  | -,066   | -,071   | -,086   | -,136   | -,090   |         | ,092     |
|                        | Vi_OE_10 | -,023   | -,126   | -,120   | -,069   | -,056   | ,092    |          |

a Residuals are computed between observed and reproduced correlations. **There are 16 (76,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.**

b Reproduced communalities

## Escala de Contrato Psicológico – OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (CONT.)

### 4. Análise para extracção de 2 factores

#### Factores Extraídos

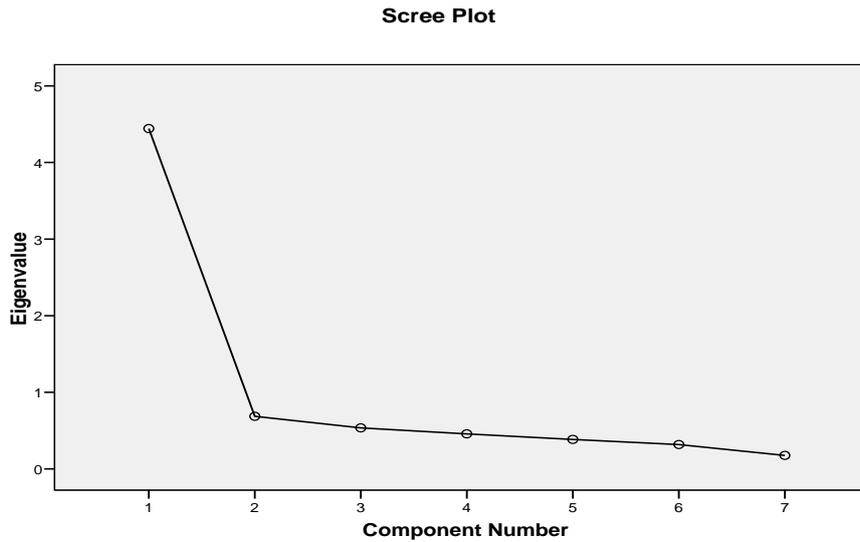
| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 4,443               | 63,465        | 63,465       | 2,837                             | 40,526        | 40,526       |
| 2         | ,686                | 9,807         | 73,272       | 2,292                             | 32,746        | 73,272       |
| 3         | ,535                | 7,649         | 80,921       |                                   |               |              |
| 4         | ,457                | 6,531         | 87,453       |                                   |               |              |
| 5         | ,385                | 5,499         | 92,951       |                                   |               |              |
| 6         | ,318                | 4,538         | 97,489       |                                   |               |              |
| 7         | ,176                | 2,511         | 100,000      |                                   |               |              |

#### Comunalidades

|          | Initial | Extraction |
|----------|---------|------------|
| Vi_OE_1  | 1,000   | ,702       |
| Vi_OE_2  | 1,000   | ,748       |
| Vi_OE_3  | 1,000   | ,734       |
| Vi_OE_4  | 1,000   | ,767       |
| Vi_OE_5  | 1,000   | ,620       |
| Vi_OE_9  | 1,000   | ,734       |
| Vi_OE_10 | 1,000   | ,822       |

#### Medida de Adequação de Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,876    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 296,845 |
|  | df                 | 21      |
|  | Sig.               | ,000    |



**Matriz das correlações estimadas pela AF e a matriz de resíduos**

|                           |          | Vi_OE_1 | Vi_OE_2 | Vi_OE_3 | Vi_OE_4 | Vi_OE_5 | Vi_OE_9 | Vi_OE_10 |
|---------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Reproduced<br>Correlation | Vi_OE_1  | ,702(b) | ,452    | ,526    | ,576    | ,657    | ,718    | ,760     |
|                           | Vi_OE_2  | ,452    | ,748(b) | ,733    | ,738    | ,471    | ,475    | ,488     |
|                           | Vi_OE_3  | ,526    | ,733    | ,734(b) | ,748    | ,533    | ,548    | ,568     |
|                           | Vi_OE_4  | ,576    | ,738    | ,748    | ,767(b) | ,577    | ,599    | ,622     |
|                           | Vi_OE_5  | ,657    | ,471    | ,533    | ,577    | ,620(b) | ,673    | ,711     |
|                           | Vi_OE_9  | ,718    | ,475    | ,548    | ,599    | ,673    | ,734(b) | ,777     |
|                           | Vi_OE_10 | ,760    | ,488    | ,568    | ,622    | ,711    | ,777    | ,822(b)  |
| Residual(a)               | Vi_OE_1  |         | ,002    | -,002   | ,011    | -,051   | -,140   | -,107    |
|                           | Vi_OE_2  | ,002    |         | -,176   | -,127   | ,005    | ,051    | ,013     |
|                           | Vi_OE_3  | -,002   | -,176   |         | -,064   | -,020   | ,005    | -,016    |
|                           | Vi_OE_4  | ,011    | -,127   | -,064   |         | -,031   | -,060   | ,017     |
|                           | Vi_OE_5  | -,051   | ,005    | -,020   | -,031   |         | -,141   | -,114    |
|                           | Vi_OE_9  | -,140   | ,051    | ,005    | -,060   | -,141   |         | ,012     |
|                           | Vi_OE_10 | -,107   | ,013    | -,016   | ,017    | -,114   | ,012    |          |

a Residuals are computed between observed and reproduced correlations. **There are 10 (47,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.**

## Escala de Clima Organizacional

### Análise Consistência Interna – *Alpha* de Cronbach

#### 1. Todos os itens da escala

##### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,898             | ,898   | 40         |

##### Correlações de cada item com o total da escala

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| S_CT_2   | 157,25                     | 917,706                        | ,286                             | ,673                         | ,897                             |
| S_CL_7   | 157,31                     | 885,817                        | ,614                             | ,836                         | ,893                             |
| R_CC_8   | 156,89                     | 898,016                        | ,552                             | ,740                         | ,894                             |
| D_AU_9   | 157,07                     | 879,009                        | ,622                             | ,773                         | ,893                             |
| S_IN_11  | 156,86                     | 894,866                        | ,487                             | ,729                         | ,895                             |
| D_OT_10  | 157,68                     | 885,794                        | ,649                             | ,719                         | ,893                             |
| R_AS_12  | 156,86                     | 879,637                        | ,618                             | ,830                         | ,893                             |
| D_AU_13  | 156,51                     | 899,796                        | ,404                             | ,756                         | ,896                             |
| S_CT_14n | 157,27                     | 954,485                        | <b>-,091</b>                     | ,804                         | ,903                             |
| S_CF_15  | 155,46                     | 898,109                        | ,577                             | ,805                         | ,894                             |
| R_EN_16  | 156,28                     | 896,177                        | ,510                             | ,593                         | ,894                             |
| R_CC_17  | 156,85                     | 877,504                        | ,668                             | ,839                         | ,892                             |
| D_AU_19  | 156,75                     | 876,049                        | ,726                             | ,856                         | ,891                             |
| D_PT_20  | 157,61                     | 896,214                        | ,415                             | ,761                         | ,896                             |
| S_CL_21  | 156,68                     | 875,022                        | ,650                             | ,760                         | ,892                             |
| R_CC_24  | 156,42                     | 928,305                        | ,168                             | ,649                         | ,899                             |
| D_OT_25  | 156,58                     | 906,019                        | ,458                             | ,720                         | ,895                             |
| S_CT_28n | 157,85                     | 972,933                        | <b>-,278</b>                     | ,858                         | ,905                             |
| R_EN_30  | 156,38                     | 921,668                        | ,230                             | ,767                         | ,898                             |
| D_PT_31  | 156,68                     | 916,194                        | ,300                             | ,715                         | ,897                             |
| S_CL_32  | 157,30                     | 879,497                        | ,635                             | ,747                         | ,892                             |
| S_CF_35  | 155,87                     | 904,084                        | ,433                             | ,732                         | ,895                             |
| R_EN_36  | 155,80                     | 900,418                        | ,527                             | ,695                         | ,894                             |
| R_AS_37  | 156,79                     | 885,512                        | ,493                             | ,731                         | ,894                             |
| D_AU_38  | 157,28                     | 864,977                        | ,697                             | ,823                         | ,891                             |
| S_CF_40  | 157,11                     | 897,187                        | ,394                             | ,684                         | ,896                             |
| S_CT_34n | 156,92                     | 957,964                        | <b>-,141</b>                     | ,631                         | ,902                             |
| R_AS_1i  | 156,35                     | 892,946                        | ,437                             | ,686                         | ,895                             |
| R_EN_3i  | 157,41                     | 895,188                        | ,502                             | ,731                         | ,894                             |
| R_CC_4i  | 156,18                     | 916,266                        | ,241                             | ,725                         | ,899                             |
| D_OT_5in | 157,73                     | 873,685                        | ,640                             | ,810                         | ,892                             |
| D_PT_6i  | 157,76                     | 915,613                        | ,264                             | ,702                         | ,898                             |
| R_AS_18i | 156,38                     | 914,639                        | ,295                             | ,732                         | ,897                             |
| S_IN_22i | 157,28                     | 939,062                        | <b>,056</b>                      | ,602                         | ,901                             |
| S_CF_23i | 155,56                     | 918,935                        | ,234                             | ,493                         | ,898                             |
| D_PT_26i | 156,79                     | 915,940                        | ,255                             | ,618                         | ,898                             |
| S_CL_27i | 156,96                     | 881,498                        | ,572                             | ,828                         | ,893                             |
| S_IN_29i | 156,76                     | 899,528                        | ,442                             | ,605                         | ,895                             |
| S_IN_33i | 157,07                     | 893,381                        | ,508                             | ,688                         | ,894                             |
| D_OT_39i | 156,44                     | 922,678                        | ,184                             | ,700                         | ,899                             |

## Escala de Clima Organizacional (cont.)

### 2. Itens relativos à dimensão Sistemas de Manutenção e Mudança

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,729             | 16         |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| S_CT_2   | 60,49                      | 130,948                        | ,321                             | ,716                             |
| S_CL_7   | 60,55                      | 121,973                        | ,590                             | ,690                             |
| S_IN_11  | 60,07                      | 124,148                        | ,480                             | ,700                             |
| S_CT_14  | 60,51                      | 140,281                        | <b>,047</b>                      | ,745                             |
| S_CF_15  | 58,70                      | 128,241                        | ,494                             | ,703                             |
| S_CL_21  | 59,96                      | 117,929                        | ,609                             | ,684                             |
| S_CT_28  | 61,10                      | 148,088                        | <b>-,133</b>                     | ,757                             |
| S_CL_32  | 60,56                      | 123,861                        | ,486                             | ,699                             |
| S_CT_34  | 60,15                      | 144,546                        | <b>-,033</b>                     | ,746                             |
| S_CF_35  | 59,12                      | 127,332                        | ,440                             | ,705                             |
| S_CF_40  | 60,37                      | 122,820                        | ,430                             | ,704                             |
| S_IN_22i | 60,59                      | 136,718                        | <b>,151</b>                      | ,733                             |
| S_CF_23i | 58,86                      | 136,148                        | ,136                             | ,736                             |
| S_CL_27i | 60,25                      | 127,049                        | ,366                             | ,712                             |
| S_IN_29i | 60,03                      | 126,277                        | ,422                             | ,706                             |
| S_IN_33i | 60,34                      | 126,478                        | ,426                             | ,706                             |

### 3. Itens relativos à dimensão Sistemas de Manutenção e Mudança eliminando itens S CT 14, 28 e 34, S IN 22

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,811             | 12         |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| S_CT_2   | 46,55                      | 122,935                        | ,318                             | ,808                             |
| S_CL_7   | 46,58                      | 113,644                        | ,611                             | ,784                             |
| S_IN_11  | 46,08                      | 117,062                        | ,455                             | ,797                             |
| S_CF_15  | 44,74                      | 119,289                        | ,532                             | ,793                             |
| S_CL_21  | 45,97                      | 110,465                        | ,602                             | ,783                             |
| S_CL_32  | 46,59                      | 116,053                        | ,488                             | ,794                             |
| S_CF_35  | 45,14                      | 117,981                        | ,480                             | ,795                             |
| S_CF_40  | 46,38                      | 116,047                        | ,401                             | ,803                             |
| S_CF_23i | 44,89                      | 125,166                        | ,205                             | ,820                             |
| S_CL_27i | 46,26                      | 114,522                        | ,488                             | ,794                             |
| S_IN_29i | 46,08                      | 116,815                        | ,468                             | ,796                             |
| S_IN_33i | 46,36                      | 115,276                        | ,523                             | ,791                             |

## Escala de Clima Organizacional (cont.)

### 4. Itens relativos à dimensão Relacionamento

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,802             | ,805   | 12         |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| R_CC_8   | 47,69                      | 114,491                        | ,498                             | ,447                         | ,784                             |
| R_AS_12  | 47,64                      | 110,536                        | ,493                             | ,495                         | ,783                             |
| R_EN_16  | 47,04                      | 114,204                        | ,460                             | ,396                         | ,787                             |
| R_CC_17  | 47,59                      | 107,368                        | ,630                             | ,609                         | ,770                             |
| R_CC_24  | 47,22                      | 120,692                        | ,255                             | ,193                         | ,804                             |
| R_AS_1i  | 47,09                      | 108,580                        | ,490                             | ,294                         | ,783                             |
| R_EN_3i  | 48,18                      | 109,188                        | ,594                             | ,442                         | ,774                             |
| R_CC_4i  | 46,89                      | 113,084                        | ,386                             | ,378                         | ,794                             |
| R_AS_18i | 47,18                      | 117,489                        | ,318                             | ,304                         | ,800                             |
| R_EN_36  | 46,59                      | 114,135                        | ,529                             | ,317                         | ,782                             |
| R_AS_37  | 47,57                      | 109,290                        | ,451                             | ,468                         | ,788                             |
| R_EN_30  | 47,16                      | 118,357                        | ,311                             | ,363                         | ,800                             |

#### Valores descritivos

|          | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------|------|----------------|----|
| R_CC_8   | 3,93 | 1,465          | 74 |
| R_AS_12  | 3,99 | 1,787          | 74 |
| R_EN_16  | 4,58 | 1,579          | 74 |
| R_CC_17  | 4,03 | 1,688          | 74 |
| R_CC_24  | 4,41 | 1,604          | 74 |
| R_AS_1i  | 4,53 | 1,946          | 74 |
| R_EN_3i  | 3,45 | 1,640          | 74 |
| R_CC_4i  | 4,73 | 1,897          | 74 |
| R_AS_18i | 4,45 | 1,713          | 74 |
| R_EN_36  | 5,03 | 1,424          | 74 |
| R_AS_37  | 4,05 | 2,006          | 74 |
| R_EN_30  | 4,46 | 1,648          | 74 |

## Escala de Clima Organizacional (cont.)

---

### 5. Itens relativos à dimensão Desenvolvimento Pessoal

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,792             | ,797   | 12         |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| D_AU_9   | 41,81                      | 112,948                        | ,573                             | ,606                         | ,763                             |
| D_OT_10  | 42,35                      | 114,257                        | ,607                             | ,494                         | ,762                             |
| D_AU_13  | 41,32                      | 120,354                        | ,339                             | ,355                         | ,786                             |
| D_AU_19  | 41,45                      | 111,988                        | ,666                             | ,646                         | ,756                             |
| D_PT_20  | 42,30                      | 112,239                        | ,504                             | ,310                         | ,769                             |
| D_OT_25  | 41,32                      | 121,196                        | ,435                             | ,327                         | ,778                             |
| D_AU_38  | 42,13                      | 110,509                        | ,570                             | ,557                         | ,762                             |
| D_OT_5in | 42,45                      | 112,278                        | ,537                             | ,390                         | ,766                             |
| D_PT-6i  | 42,40                      | 122,033                        | ,283                             | ,319                         | ,792                             |
| D_PT_26i | 41,57                      | 123,117                        | ,257                             | ,229                         | ,795                             |
| D_OT_39i | 41,22                      | 124,332                        | ,212                             | ,301                         | ,800                             |
| D_PT_31  | 41,38                      | 122,896                        | ,312                             | ,220                         | ,788                             |

#### Valores descritivos

|          | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------|------|----------------|----|
| D_AU_9   | 3,81 | 1,732          | 77 |
| D_OT_10  | 3,26 | 1,568          | 77 |
| D_AU_13  | 4,29 | 1,805          | 77 |
| D_AU_19  | 4,16 | 1,598          | 77 |
| D_PT_20  | 3,31 | 1,962          | 77 |
| D_OT_25  | 4,29 | 1,441          | 77 |
| D_AU_38  | 3,48 | 1,910          | 77 |
| D_OT_5in | 3,16 | 1,871          | 77 |
| D_PT-6i  | 3,21 | 1,852          | 77 |
| D_PT_26i | 4,04 | 1,846          | 77 |
| D_OT_39i | 4,39 | 1,914          | 77 |
| D_PT_31  | 4,23 | 1,654          | 77 |

## Escala de Estratégias de Actuação Organizacional

Análise Consistência Interna – *Alpha* de Cronbach

### 1. Para os itens Saída\_1 e 2 e Negligen

#### Valor de Alpha

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,787             | ,804   | 3          |

#### Correlações de cada item com o total da escala

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Saída_1  | 6,17                       | 9,853                          | ,714                             | ,695                         | ,622                             |
| Saída_2  | 5,97                       | 9,973                          | ,741                             | ,703                         | ,602                             |
| Negligen | 4,19                       | 9,975                          | ,471                             | ,224                         | <b>,908</b>                      |

## Escala de Estratégias de Actuação Organizacional

Estudo da Validade de Construto - Análise Factorial exploratória, sobre matriz de correlações com extracção de factores pelo método das componentes principais, com rotação *varimax*

### 1. Primeira análise

#### Factores Extraídos

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 2,852               | 35,654        | 35,654       | 2,556                             | 31,945        | 31,945       |
| 2         | 1,477               | 18,458        | 54,112       | 1,659                             | 20,739        | 52,684       |
| 3         | 1,188               | 14,855        | 68,967       | 1,303                             | 16,282        | 68,967       |
| 4         | ,716                | 8,956         | 77,923       |                                   |               |              |
| 5         | ,612                | 7,653         | 85,575       |                                   |               |              |
| 6         | ,537                | 6,719         | 92,294       |                                   |               |              |
| 7         | ,463                | 5,790         | 98,083       |                                   |               |              |
| 8         | ,153                | 1,917         | 100,000      |                                   |               |              |

#### Comunalidades

|          | Initial | Extraction |
|----------|---------|------------|
| Voz_1    | 1,000   | ,645       |
| Voz_2    | 1,000   | ,701       |
| Leald_1  | 1,000   | ,654       |
| Saída_1  | 1,000   | ,782       |
| Neglig_1 | 1,000   | ,622       |
| Neglig_2 | 1,000   | ,721       |
| Saída_2  | 1,000   | ,822       |
| Leald_2  | 1,000   | ,570       |

#### Factores Extraídos após rotação *varimax*

|          | Component |       |       |
|----------|-----------|-------|-------|
|          | 1         | 2     | 3     |
| Voz_1    | -,275     | ,726  | -,205 |
| Voz_2    | -,018     | ,836  | ,045  |
| Leald_1  | -,079     | -,433 | ,679  |
| Saída_1  | ,871      | -,148 | -,040 |
| Neglig_1 | ,688      | ,245  | ,297  |
| Neglig_2 | ,128      | ,092  | ,835  |
| Saída_2  | ,895      | -,129 | ,072  |
| Leald_2  | -,651     | ,373  | ,081  |

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

#### Medida de Adequação de Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,682    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 179,747 |
|  | df                 | 28      |
|  | Sig.               | ,000    |

*Anexo 2.2 – Resultados relativos ao estudo da Normalidade das variáveis.*

## Teste de Kolmogorov-Smirnov (1 amostra)

### Discrepâncias percebidas para as obrigações dos trabalhadores e obrigações da Organização

|                          |                | Obrig_Trabalh | Obrig_Organiz |
|--------------------------|----------------|---------------|---------------|
| N                        |                | 77            | 77            |
| Normal Parameters(a,b)   | Mean           | -,2852        | 1,0379        |
|                          | Std. Deviation | ,88220        | 1,51087       |
| Most Extreme Differences | Absolute       | ,188          | ,096          |
|                          | Positive       | ,109          | ,096          |
|                          | Negative       | -,188         | -,096         |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |                | 1,649         | ,843          |
| Asymp. Sig. (2-tailed)   |                | ,009          | <b>,476</b>   |

### Variável Violação do Contrato Psicológico

|                          |                | ViolContrPsi |
|--------------------------|----------------|--------------|
| N                        |                | 77           |
| Normal Parameters(a,b)   | Mean           | 1,3231       |
|                          | Std. Deviation | 1,69554      |
| Most Extreme Differences | Absolute       | ,106         |
|                          | Positive       | ,102         |
|                          | Negative       | -,106        |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |                | ,933         |
| Asymp. Sig. (2-tailed)   |                | ,349         |

### Estratégias de Actuação Organizacional

|                          |                | VOZ     | SAIDA   | NEGLIGEN | LEALDADE |
|--------------------------|----------------|---------|---------|----------|----------|
| N                        |                | 77      | 77      | 77       | 77       |
| Normal Parameters(a,b)   | Mean           | 5,5130  | 2,0974  | 3,97     | 5,53     |
|                          | Std. Deviation | 1,23803 | 1,57914 | 2,039    | 1,527    |
| Most Extreme Differences | Absolute       | ,132    | ,289    | ,158     | ,231     |
|                          | Positive       | ,115    | ,289    | ,158     | ,168     |
|                          | Negative       | -,132   | -,244   | -,134    | -,231    |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |                | 1,160   | 2,535   | 1,388    | 2,024    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)   |                | ,136    | ,000    | ,042     | ,001     |

### Clima Organizacional

|                          |                | Relacionamento | Desen_Pessoal | Manut_Mudanç<br>a | Clima_Org |
|--------------------------|----------------|----------------|---------------|-------------------|-----------|
| N                        |                | 77             | 77            | 77                | 77        |
| Normal Parameters(a,b)   | Mean           | 4,3137         | 3,8009        | 4,1888            | 4,1011    |
|                          | Std. Deviation | ,96404         | ,97559        | ,97449            | ,86709    |
| Most Extreme Differences | Absolute       | ,068           | ,095          | ,089              | ,072      |
|                          | Positive       | ,041           | ,095          | ,089              | ,072      |
|                          | Negative       | -,068          | -,049         | -,047             | -,033     |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |                | ,592           | ,831          | ,777              | ,630      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)   |                | ,874           | ,495          | ,582              | ,822      |

*Anexo 2.3 – Correlações e Regressões (Teste de hipóteses)*

## Violação do Contrato Psicológico / Estratégias Actuação Org. (H1)

### Coeficiente Spearman

|                            |                         | <i>VOZ</i> | <i>SAIDA</i> | <i>NEGLIGEN</i> | <i>LEALDADE</i> | <i>ViolContrPsi</i> |
|----------------------------|-------------------------|------------|--------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| <b><i>VOZ</i></b>          | Correlation Coefficient | 1,000      | -,257(*)     | ,046            | ,371(**)        | -,001               |
|                            | Sig. (2-tailed)         | .          | ,024         | ,691            | ,001            | ,994                |
|                            | N                       | 77         | 77           | 77              | 77              | 77                  |
| <b><i>SAIDA</i></b>        | Correlation Coefficient | -,257(*)   | 1,000        | ,435(**)        | -,551(**)       | ,382(**)            |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,024       | .            | ,000            | ,000            | ,001                |
|                            | N                       | 77         | 77           | 77              | 77              | 77                  |
| <b><i>NEGLIGEN</i></b>     | Correlation Coefficient | ,046       | ,435(**)     | 1,000           | -,314(**)       | ,304(**)            |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,691       | ,000         | .               | ,005            | ,007                |
|                            | N                       | 77         | 77           | 77              | 77              | 77                  |
| <b><i>LEALDADE</i></b>     | Correlation Coefficient | ,371(**)   | -,551(**)    | -,314(**)       | 1,000           | -,319(**)           |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,001       | ,000         | ,005            | .               | ,005                |
|                            | N                       | 77         | 77           | 77              | 77              | 77                  |
| <b><i>ViolContrPsi</i></b> | Correlation Coefficient | -,001      | ,382(**)     | ,304(**)        | -,319(**)       | 1,000               |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,994       | ,001         | ,007            | ,005            | .                   |
|                            | N                       | 77         | 77           | 77              | 77              | 77                  |

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Violação do Contrato Psicológico / Clima Organizacional (H2)

### Regressão Linear

| <i>Model</i> | <i>Variables Entered</i> | <i>Variables Removed</i> | <i>Method</i> |
|--------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| 1            | ViolContrPsi(a)          | .                        | Enter         |

- a All requested variables entered.  
b Dependent Variable: Clima\_Org

| <i>Model</i> | <i>R</i> | <i>R Square</i> | <i>Adjusted R Square</i> | <i>Std. Error of the Estimate</i> |
|--------------|----------|-----------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1            | ,432(a)  | ,187            | ,176                     | ,78711                            |

- a Predictors: (Constant), ViolContrPsi

#### ANOVA(b)

| <i>Model</i> |            | <i>Sum of Squares</i> | <i>df</i> | <i>Mean Square</i> | <i>F</i> | <i>Sig.</i> |
|--------------|------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| 1            | Regression | 10,674                | 1         | 10,674             | 17,230   | ,000(a)     |
|              | Residual   | 46,465                | 75        | ,620               |          |             |
|              | Total      | 57,140                | 76        |                    |          |             |

- a Predictors: (Constant), ViolContrPsi  
b Dependent Variable: Clima\_Org

| <i>Model</i> |              | <i>Unstandardized Coefficients</i> |                   | <i>Standardized Coefficients</i> |          | <i>t</i>          |      | <i>Sig.</i> |  |
|--------------|--------------|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------|-------------------|------|-------------|--|
|              |              | <i>B</i>                           | <i>Std. Error</i> | <i>Beta</i>                      | <i>B</i> | <i>Std. Error</i> |      |             |  |
| 1            | (Constant)   | 4,394                              | ,114              |                                  | 38,520   |                   | ,000 |             |  |
|              | ViolContrPsi | -,221                              | ,053              | -,432                            | -4,151   |                   | ,000 |             |  |

- a Dependent Variable: Clima\_Org

### Violação do Contrato Psicológico / Clima Organizacional (H3)

#### Coeficiente Spearman

|                              |      | <i>VOZ</i> | <i>SAIDA</i> | <i>NEGLIG<br/>EN</i> | <i>LEALDA<br/>DE</i> | <i>Relaciona<br/>mento</i> | <i>Desen_<br/>Pessoal</i> | <i>Manut_<br/>Mudança</i> | <i>Clima_Org</i> |
|------------------------------|------|------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|
| <b><i>VOZ</i></b>            | Co   | 1,000      | -,257(*)     | ,046                 | ,371(**)             | ,318(**)                   | ,119                      | ,273(*)                   | ,261(*)          |
|                              | ef.  | .          | ,024         | ,691                 | ,001                 | ,005                       | ,302                      | ,016                      | ,022             |
|                              | Sig. | .          | ,024         | ,691                 | ,001                 | ,005                       | ,302                      | ,016                      | ,022             |
|                              | N    | 77         | 77           | 77                   | 77                   | 77                         | 77                        | 77                        | 77               |
| <b><i>SAIDA</i></b>          | Co   | -,257(*)   | 1,000        | ,435(**)             | -,551(**)            | -,466(**)                  | -,393(**)                 | -,473(**)                 | -,514(**)        |
|                              | ef.  | ,024       | .            | ,000                 | ,000                 | ,000                       | ,000                      | ,000                      | ,000             |
|                              | Sig. | ,024       | .            | ,000                 | ,000                 | ,000                       | ,000                      | ,000                      | ,000             |
|                              | N    | 77         | 77           | 77                   | 77                   | 77                         | 77                        | 77                        | 77               |
| <b><i>NEGLIGEN</i></b>       | Co   | ,046       | ,435(**)     | 1,000                | -,314(**)            | -,363(**)                  | -,343(**)                 | -,318(**)                 | -,385(**)        |
|                              | ef.  | ,691       | ,000         | .                    | ,005                 | ,001                       | ,002                      | ,005                      | ,001             |
|                              | Sig. | ,691       | ,000         | .                    | ,005                 | ,001                       | ,002                      | ,005                      | ,001             |
|                              | N    | 77         | 77           | 77                   | 77                   | 77                         | 77                        | 77                        | 77               |
| <b><i>LEALDADE</i></b>       | Co   | ,371(**)   | -,551(**)    | -,314(**)            | 1,000                | ,544(**)                   | ,538(**)                  | ,636(**)                  | ,645(**)         |
|                              | ef.  | ,001       | ,000         | ,005                 | .                    | ,000                       | ,000                      | ,000                      | ,000             |
|                              | Sig. | ,001       | ,000         | ,005                 | .                    | ,000                       | ,000                      | ,000                      | ,000             |
|                              | N    | 77         | 77           | 77                   | 77                   | 77                         | 77                        | 77                        | 77               |
| <b><i>Relacionamento</i></b> | Co   | ,318(**)   | -,466(**)    | -,363(**)            | ,544(**)             | 1,000                      | ,649(**)                  | ,675(**)                  | ,873(**)         |
|                              | ef.  | ,005       | ,000         | ,001                 | ,000                 | .                          | ,000                      | ,000                      | ,000             |
|                              | Sig. | ,005       | ,000         | ,001                 | ,000                 | .                          | ,000                      | ,000                      | ,000             |
|                              | N    | 77         | 77           | 77                   | 77                   | 77                         | 77                        | 77                        | 77               |
| <b><i>Desen_Pessoal</i></b>  | Co   | ,119       | -,393(**)    | -,343(**)            | ,538(**)             | ,649(**)                   | 1,000                     | ,739(**)                  | ,890(**)         |
|                              | ef.  | ,302       | ,000         | ,002                 | ,000                 | ,000                       | .                         | ,000                      | ,000             |
|                              | Sig. | ,302       | ,000         | ,002                 | ,000                 | ,000                       | .                         | ,000                      | ,000             |
|                              | N    | 77         | 77           | 77                   | 77                   | 77                         | 77                        | 77                        | 77               |
| <b><i>Manut_Mudança</i></b>  | Co   | ,273(*)    | -,473(**)    | -,318(**)            | ,636(**)             | ,675(**)                   | ,739(**)                  | 1,000                     | ,894(**)         |
|                              | ef.  | ,016       | ,000         | ,005                 | ,000                 | ,000                       | ,000                      | .                         | ,000             |
|                              | Sig. | ,016       | ,000         | ,005                 | ,000                 | ,000                       | ,000                      | .                         | ,000             |
|                              | N    | 77         | 77           | 77                   | 77                   | 77                         | 77                        | 77                        | 77               |
| <b><i>Clima_Org</i></b>      | Co   | ,261(*)    | -,514(**)    | -,385(**)            | ,645(**)             | ,873(**)                   | ,890(**)                  | ,894(**)                  | 1,000            |
|                              | ef.  | ,022       | ,000         | ,001                 | ,000                 | ,000                       | ,000                      | ,000                      | .                |
|                              | Sig. | ,022       | ,000         | ,001                 | ,000                 | ,000                       | ,000                      | ,000                      | .                |
|                              | N    | 77         | 77           | 77                   | 77                   | 77                         | 77                        | 77                        | 77               |

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

***Anexo 2.4 – Modelo de Mediação (Teste de Sobel)***

## Variável Mediadora: CLIMA ORGANIZACIONAL

## Pesos de Regressão

|           |      |              | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|-----------|------|--------------|----------|------|--------|------|
| Clima_Org | <--- | ViolContrPsi | -,221    | ,053 | -4,178 | ***  |
| VOZ       | <--- | ViolContrPsi | ,217     | ,083 | 2,603  | ,009 |
| LEALDADE  | <--- | ViolContrPsi | ,051     | ,092 | ,552   | ,581 |
| NEGLIGEN  | <--- | ViolContrPsi | ,176     | ,138 | 1,275  | ,202 |
| VOZ       | <--- | Clima_Org    | ,687     | ,163 | 4,217  | ***  |
| SAIDA     | <--- | Clima_Org    | -,767    | ,201 | -3,810 | ***  |
| LEALDADE  | <--- | Clima_Org    | 1,093    | ,179 | 6,095  | ***  |
| NEGLIGEN  | <--- | Clima_Org    | -,817    | ,270 | -3,027 | ,002 |
| SAIDA     | <--- | ViolContrPsi | ,124     | ,103 | 1,208  | ,227 |

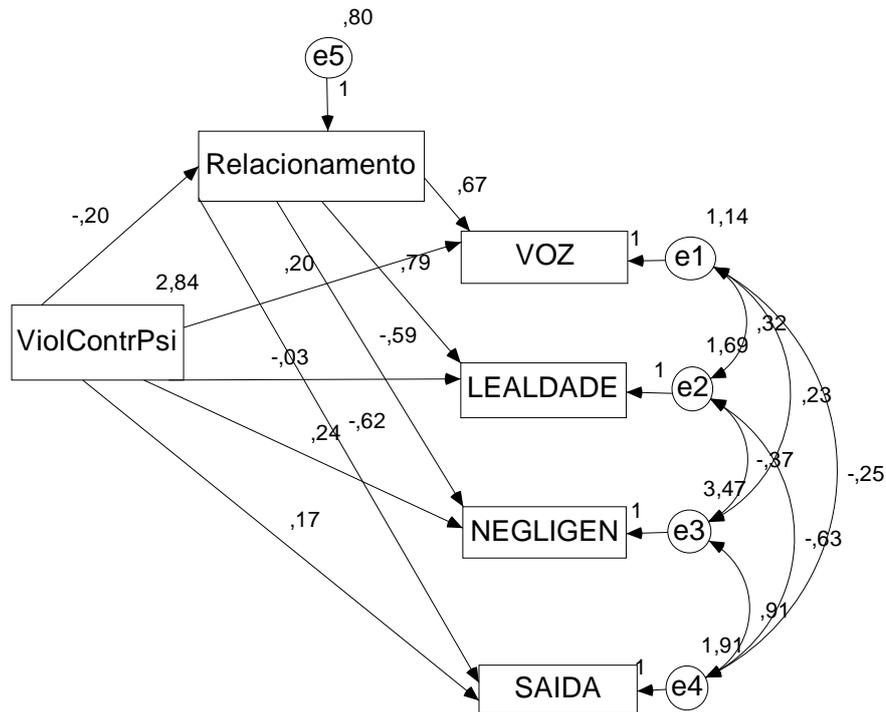
## Covariâncias

|    |      |    | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|----|------|----|----------|------|--------|------|
| e2 | <--> | e3 | -,202    | ,256 | -,789  | ,430 |
| e1 | <--> | e2 | ,296     | ,157 | 1,880  | ,060 |
| e1 | <--> | e3 | ,254     | ,233 | 1,089  | ,276 |
| e1 | <--> | e4 | -,267    | ,175 | -1,522 | ,128 |
| e2 | <--> | e4 | -,516    | ,199 | -2,592 | ,010 |
| e3 | <--> | e4 | ,820     | ,301 | 2,725  | ,006 |

## Variâncias

|              | Estimate | S.E. | C.R.  | P   |
|--------------|----------|------|-------|-----|
| ViolContrPsi | 2,838    | ,460 | 6,164 | *** |
| e5           | ,603     | ,098 | 6,164 | *** |
| e1           | 1,216    | ,197 | 6,164 | *** |
| e2           | 1,476    | ,239 | 6,164 | *** |
| e3           | 3,340    | ,542 | 6,164 | *** |
| e4           | 1,861    | ,302 | 6,164 | *** |

## Variável Mediadora: RELACIONAMENTO



### Pesos de Regressão

|                |      |                | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|----------------|------|----------------|----------|------|--------|------|
| Relacionamento | <--- | ViolContrPsi   | -.203    | .061 | -3,328 | ***  |
| VOZ            | <--- | ViolContrPsi   | .202     | .078 | 2,594  | .009 |
| LEALDADE       | <--- | ViolContrPsi   | -.030    | .095 | -,317  | .751 |
| NEGLIGEN       | <--- | ViolContrPsi   | .237     | .136 | 1,749  | .080 |
| VOZ            | <--- | Relacionamento | .674     | .137 | 4,929  | ***  |
| SAIDA          | <--- | Relacionamento | -.619    | .177 | -3,493 | ***  |
| LEALDADE       | <--- | Relacionamento | .794     | .167 | 4,760  | ***  |
| NEGLIGEN       | <--- | Relacionamento | -.588    | .239 | -2,463 | .014 |
| SAIDA          | <--- | ViolContrPsi   | .169     | .101 | 1,674  | .094 |

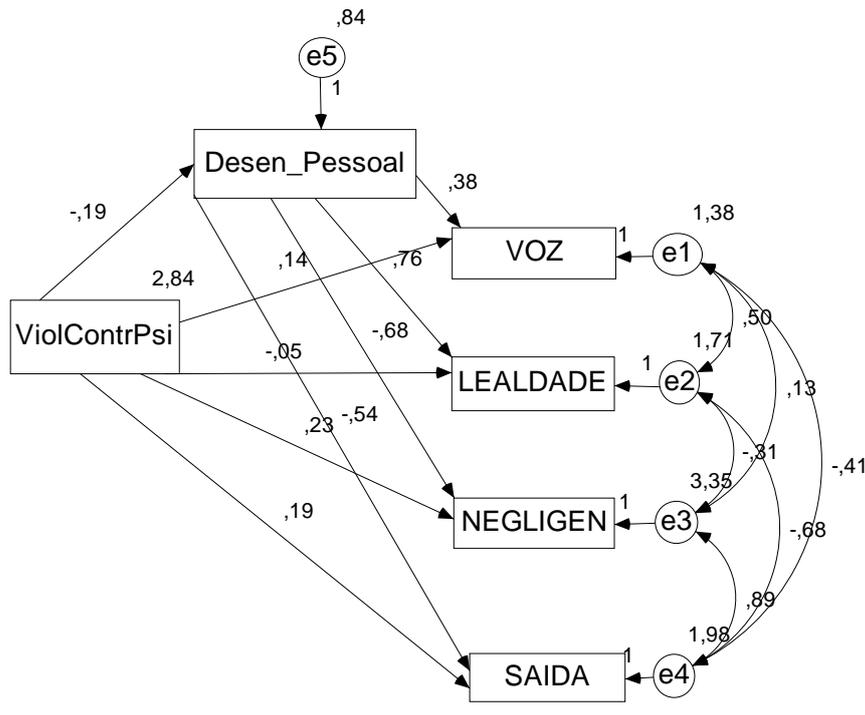
### Covariâncias

|    |      |    | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|----|------|----|----------|------|--------|------|
| e2 | <--> | e3 | -.367    | .281 | -1,307 | .191 |
| e1 | <--> | e2 | .321     | .163 | 1,964  | .050 |
| e1 | <--> | e3 | .232     | .229 | 1,013  | .311 |
| e1 | <--> | e4 | -.251    | .171 | -1,463 | .143 |
| e2 | <--> | e4 | -.629    | .218 | -2,879 | .004 |
| e3 | <--> | e4 | .907     | .313 | 2,900  | .004 |

### Variâncias

|              | Estimate | S.E. | C.R.  | P   |
|--------------|----------|------|-------|-----|
| ViolContrPsi | 2,838    | .460 | 6,164 | *** |
| e5           | .801     | .130 | 6,164 | *** |
| e1           | 1,137    | .184 | 6,164 | *** |
| e2           | 1,693    | .275 | 6,164 | *** |
| e3           | 3,466    | .562 | 6,164 | *** |
| e4           | 1,909    | .310 | 6,164 | *** |

Variável Mediadora: DESENVOLVIMENTO PESSOAL



Pesos de Regressão

|               |      |               | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|---------------|------|---------------|----------|------|--------|------|
| Desen_Pessoal | <--- | ViolContrPsi  | -,191    | ,062 | -3,075 | ,002 |
| VOZ           | <--- | ViolContrPsi  | ,138     | ,085 | 1,634  | ,102 |
| LEALDADE      | <--- | ViolContrPsi  | -,045    | ,094 | -,479  | ,632 |
| NEGLIGEN      | <--- | ViolContrPsi  | ,226     | ,132 | 1,707  | ,088 |
| VOZ           | <--- | Desen_Pessoal | ,384     | ,147 | 2,608  | ,009 |
| SAIDA         | <--- | Desen_Pessoal | -,536    | ,176 | -3,040 | ,002 |
| LEALDADE      | <--- | Desen_Pessoal | ,762     | ,164 | 4,639  | ***  |
| NEGLIGEN      | <--- | Desen_Pessoal | -,684    | ,230 | -2,976 | ,003 |
| SAIDA         | <--- | ViolContrPsi  | ,191     | ,101 | 1,886  | ,059 |

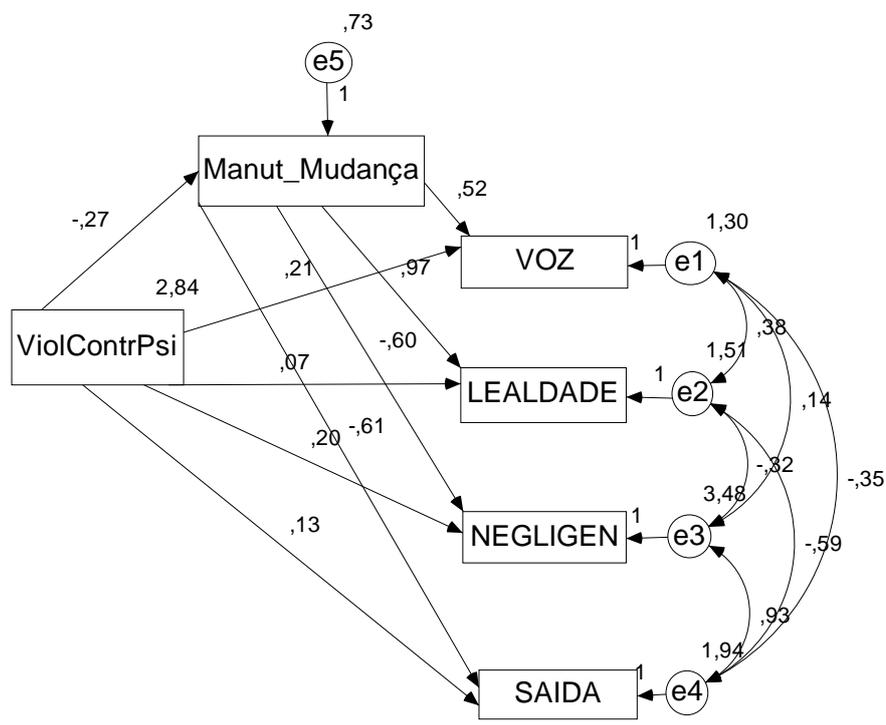
Covariâncias

|    |      |    | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|----|------|----|----------|------|--------|------|
| e2 | <--> | e3 | -,306    | ,277 | -1,104 | ,270 |
| e1 | <--> | e2 | ,505     | ,185 | 2,721  | ,007 |
| e1 | <--> | e3 | ,135     | ,247 | ,545   | ,586 |
| e1 | <--> | e4 | -,413    | ,195 | -2,115 | ,034 |
| e2 | <--> | e4 | -,681    | ,225 | -3,027 | ,002 |
| e3 | <--> | e4 | ,892     | ,312 | 2,856  | ,004 |

Variâncias

|              | Estimate | S.E. | C.R.  | P   |
|--------------|----------|------|-------|-----|
| ViolContrPsi | 2,838    | ,460 | 6,164 | *** |
| e5           | ,835     | ,136 | 6,164 | *** |
| e1           | 1,378    | ,223 | 6,164 | *** |
| e2           | 1,712    | ,278 | 6,164 | *** |
| e3           | 3,352    | ,544 | 6,164 | *** |
| e4           | 1,976    | ,320 | 6,164 | *** |

## Variável Mediadora: SISTEMAS DE MANUTENÇÃO E MUDANÇA



### Pesos de Regressão

|               |      |               | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> |
|---------------|------|---------------|-----------------|-------------|-------------|----------|
| Manut_Mudança | <--- | ViolContrPsi  | -,269           | ,058        | -4,616      | ***      |
| VOZ           | <--- | ViolContrPsi  | ,206            | ,088        | 2,340       | ,019     |
| LEALDADE      | <--- | ViolContrPsi  | ,069            | ,095        | ,726        | ,468     |
| NEGLIGEN      | <--- | ViolContrPsi  | ,196            | ,144        | 1,363       | ,173     |
| VOZ           | <--- | Manut_Mudança | ,523            | ,153        | 3,421       | ***      |
| SAIDA         | <--- | Manut_Mudança | -,609           | ,187        | -3,256      | ,001     |
| LEALDADE      | <--- | Manut_Mudança | ,966            | ,165        | 5,859       | ***      |
| NEGLIGEN      | <--- | Manut_Mudança | -,597           | ,250        | -2,387      | ,017     |
| SAIDA         | <--- | ViolContrPsi  | ,130            | ,107        | 1,213       | ,225     |

### Covariâncias

|    |      | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> |      |
|----|------|-----------------|-------------|-------------|----------|------|
| e2 | <--> | e3              | -,319       | ,266        | -1,198   | ,231 |
| e1 | <--> | e2              | ,379        | ,167        | 2,274    | ,023 |
| e1 | <--> | e3              | ,144        | ,245        | ,587     | ,557 |
| e1 | <--> | e4              | -,352       | ,187        | -1,882   | ,060 |
| e2 | <--> | e4              | -,592       | ,208        | -2,842   | ,004 |
| e3 | <--> | e4              | ,933        | ,317        | 2,941    | ,003 |

### Variâncias

|              | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> |
|--------------|-----------------|-------------|-------------|----------|
| ViolContrPsi | 2,838           | ,460        | 6,164       | ***      |
| e5           | ,732            | ,119        | 6,164       | ***      |
| e1           | 1,301           | ,211        | 6,164       | ***      |
| e2           | 1,514           | ,246        | 6,164       | ***      |
| e3           | 3,482           | ,565        | 6,164       | ***      |
| e4           | 1,945           | ,315        | 6,164       | ***      |

*Anexo 2.5 – Comparação de coeficientes de regressão com recurso ao teste Z (variáveis sociodemográficas)*

## Comparação de coeficientes de regressão com recurso ao teste Z

Variável: Carreira (Docente / Técnico, Administrativo, Auxiliar)

**VCP → Clima**  
Z 1.5721038  
p 0.0579632

**VCP → Voz**  
Z 1.0081584  
p 0.1566892

**VCP → Lealdade**  
Z -1.476011  
p 0.9300296

**VCP → Negligência**  
Z 0.70148629  
p 0.24149979

**VCP → Saída**  
Z 1.8004194  
p 0.0358972

**Clima → Voz**  
Z 2.1672693  
p 0.0151072

**Clima → Saída**  
Z -0.41092  
p 0.6594344

**Clima → Lealdade**  
Z 0.1880168  
p 0.4254317

**Clima → Negligência**  
Z 0.64536389  
p 0.2593457

Regression Weights: (Docentes - Default model)

|           |     | Estimate | S.E.  | C.R.   | P            |
|-----------|-----|----------|-------|--------|--------------|
| Clima_Org | <-- | -0.14    | 0.091 | -1.544 | 0.123        |
| VOZ       | <-- | 0.258    | 0.13  | 1.98   | <b>0.048</b> |
| LEALDADE  | <-- | -0.144   | 0.107 | -1.344 | 0.179        |
| NEGLIGEN  | <-- | 0.203    | 0.188 | 1.079  | 0.28         |
| VOZ       | <-- | 1.015    | 0.241 | 4.217  | ***          |
| SAIDA     | <-- | -0.931   | 0.27  | -3.445 | ***          |
| LEALDADE  | <-- | 1.135    | 0.199 | 5.713  | ***          |
| NEGLIGEN  | <-- | -0.76    | 0.348 | -2.187 | <b>0.029</b> |
| SAIDA     | <-- | 0.353    | 0.146 | 2.417  | <b>0.016</b> |

Regression Weights: (Técnicos, Administrativos, Auxiliares - Default model)

|           |     | Estimate | S.E.  | C.R.   | P            |
|-----------|-----|----------|-------|--------|--------------|
| Clima_Org | <-- | -0.314   | 0.063 | -5.022 | ***          |
| VOZ       | <-- | 0.081    | 0.118 | 0.69   | 0.49         |
| LEALDADE  | <-- | 0.134    | 0.155 | 0.864  | 0.388        |
| NEGLIGEN  | <-- | 0        | 0.22  | -0.002 | 0.998        |
| VOZ       | <-- | 0.293    | 0.23  | 1.276  | 0.202        |
| SAIDA     | <-- | -0.763   | 0.307 | -2.486 | <b>0.013</b> |
| LEALDADE  | <-- | 1.067    | 0.302 | 3.535  | ***          |
| NEGLIGEN  | <-- | -1.117   | 0.43  | -2.596 | <b>0.009</b> |
| SAIDA     | <-- | -0.033   | 0.157 | -0.213 | 0.831        |

## Comparação de coeficientes de regressão com recurso ao teste Z (cont.)

Variável: Sexo

VCP → Clima

Z 1.6053867  
p 0.0542044

VCP → Voz

Z 0.7861569  
p 0.2158878

VCP → Lealdade

Z 0.3664631  
p 0.3570098

VCP → Negligência

Z -0.8805933  
p 0.81073102

VCP → Saída

Z -0.748959  
p 0.773059

Clima → Voz

Z 0.1655103  
p 0.4342712

Clima → Saída

Z -1.042042  
p 0.8513039

Clima → Lealdade

Z -0.017148  
p 0.5068409

Clima → Negligência

Z -0.6613541  
p 0.74580737

Regression Weights: (Masculino - Default model)

|           |              | Estimate | S.E.  | C.R.   | P      |
|-----------|--------------|----------|-------|--------|--------|
| Clima_Org | ViolContrPsi | -0.115   | 0.095 | -1.221 | 0.222  |
| VOZ       | ViolContrPsi | 0.264    | 0.114 | 2.308  | 0.021  |
| LEALDADE  | ViolContrPsi | 0.096    | 0.09  | 1.068  | 0.286  |
| NEGLIGEN  | ViolContrPsi | 0.065    | 0.197 | 0.331  | 0.74   |
| VOZ       | Clima_Org    | 0.664    | 0.212 | 3.139  | 0.002  |
| SAIDA     | Clima_Org    | -0.963   | 0.283 | -3.403 | <0.001 |
| LEALDADE  | Clima_Org    | 1.073    | 0.166 | 6.449  | <0.001 |
| NEGLIGEN  | Clima_Org    | -0.962   | 0.366 | -2.63  | 0.009  |
| SAIDA     | ViolContrPsi | 0.064    | 0.153 | 0.421  | 0.674  |

Regression Weights: (Feminino - Default model)

|           |              | Estimate | S.E.  | C.R.   | P      |
|-----------|--------------|----------|-------|--------|--------|
| Clima_Org | ViolContrPsi | -0.298   | 0.063 | -4.763 | <0.001 |
| VOZ       | ViolContrPsi | 0.131    | 0.125 | 1.046  | 0.296  |
| LEALDADE  | ViolContrPsi | 0.03     | 0.156 | 0.194  | 0.846  |
| NEGLIGEN  | ViolContrPsi | 0.316    | 0.206 | 1.537  | 0.124  |
| VOZ       | Clima_Org    | 0.61     | 0.248 | 2.463  | 0.014  |
| SAIDA     | Clima_Org    | -0.534   | 0.299 | -1.786 | 0.074  |
| LEALDADE  | Clima_Org    | 1.079    | 0.308 | 3.5    | <0.001 |
| NEGLIGEN  | Clima_Org    | -0.6     | 0.407 | -1.476 | 0.14   |
| SAIDA     | ViolContrPsi | 0.225    | 0.151 | 1.487  | 0.137  |

## Comparação de coeficientes de regressão com recurso ao teste Z (cont.)

Variável: Tipo Contrato (Tempo Indeterminado / Termo Certo)

| VCP→Clima |           | VCP→Voz |          | VCP→Lealdade |           | VCP→Negligência |            | VCP→Saída |           |
|-----------|-----------|---------|----------|--------------|-----------|-----------------|------------|-----------|-----------|
| Z         | 0.1344041 | Z       | -2.32015 | Z            | 0.3391708 | Z               | 0.09668399 | Z         | 0.0582379 |
| p         | 0.4465415 | p       | 0.989833 | p            | 0.3672405 | p               | 0.46148868 | p         | 0.4767796 |

| Clima→Voz |           | Clima→Saída |          | Clima→Lealdade |           | Clima→Negligência |            |
|-----------|-----------|-------------|----------|----------------|-----------|-------------------|------------|
| Z         | -2.113749 | Z           | -1.53962 | Z              | 0.6980962 | Z                 | -0.0915126 |
| p         | 0.9827317 | p           | 0.938174 | p              | 0.2425585 | p                 | 0.53645734 |

Regression Weights: (Termo Certo - Default model)

|           |      | Estimate | S.E.  | C.R.   | P      |
|-----------|------|----------|-------|--------|--------|
| Clima_Org | <--- | -0.204   | 0.128 | -1.593 | 0.111  |
| VOZ       | <--- | -0.171   | 0.192 | -0.89  | 0.373  |
| LEALDADE  | <--- | 0.125    | 0.199 | 0.625  | 0.532  |
| NEGLIGEN  | <--- | 0.178    | 0.279 | 0.638  | 0.524  |
| VOZ       | <--- | 0.06     | 0.334 | 0.181  | 0.857  |
| SAIDA     | <--- | -1.293   | 0.366 | -3.53  | <0.001 |
| LEALDADE  | <--- | 1.303    | 0.347 | 3.754  | <0.001 |
| NEGLIGEN  | <--- | -0.864   | 0.486 | -1.779 | 0.075  |
| SAIDA     | <--- | 0.127    | 0.21  | 0.602  | 0.547  |

Regression Weights: (Tempo Indeterminado - Default model)

|           |      | Estimate | S.E.  | C.R.   | P      |
|-----------|------|----------|-------|--------|--------|
| Clima_Org | <--- | -0.223   | 0.06  | -3.714 | <0.001 |
| VOZ       | <--- | 0.32     | 0.089 | 3.593  | <0.001 |
| LEALDADE  | <--- | 0.049    | 0.103 | 0.476  | 0.634  |
| NEGLIGEN  | <--- | 0.147    | 0.158 | 0.929  | 0.353  |
| VOZ       | <--- | 0.859    | 0.177 | 4.861  | <0.001 |
| SAIDA     | <--- | -0.625   | 0.233 | -2.685 | 0.007  |
| LEALDADE  | <--- | 1.022    | 0.204 | 5.018  | 0.001  |
| NEGLIGEN  | <--- | -0.811   | 0.315 | -2.577 | 0.01   |
| SAIDA     | <--- | 0.113    | 0.117 | 0.966  | 0.334  |

### Comparação de coeficientes de regressão com recurso ao teste Z (cont.)

Variável: Habilitações (Ensino Superior / Ensino Não Superior)

**VCP → Clima**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | 1.1926791 |
| p | 0.1164975 |

**VCP → Voz**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | -0.270125 |
| p | 0.606468  |

**VCP → Lealdade**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | -1.333702 |
| p | 0.9088492 |

**VCP → Negligência**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | 1.8311166 |
| p | 0.0335416 |

**VCP → Saída**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | 0.8603787 |
| p | 0.1947902 |

**Clima → Voz**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | 1.573661  |
| p | 0.0577829 |

**Clima → Saída**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | 0.2145592 |
| p | 0.4150555 |

**Clima → Lealdade**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | 0.054572  |
| p | 0.4782397 |

**Clima → Negligência**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | 1.7090226 |
| p | 0.0437234 |

Regression Weights: (Ensino Superior - Default model)

|              | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     |
|--------------|----------|-------|--------|-------|
| Clima_Org    | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | -0.175   | 0.06  | -2.942 | 0.003 |
| VOZ          | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | 0.202    | 0.099 | 2.046  | 0.041 |
| LEALDADE     | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | -0.028   | 0.108 | -0.259 | 0.796 |
| NEGLIGEN     | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | 0.325    | 0.146 | 2.232  | 0.026 |
| VOZ          | <←       |       |        |       |
| Clima_Org    | 0.908    | 0.22  | 4.121  | ***   |
| SAIDA        | <←       |       |        |       |
| Clima_Org    | -0.785   | 0.264 | -2.98  | 0.003 |
| LEALDADE     | <←       |       |        |       |
| Clima_Org    | 1.085    | 0.241 | 4.507  | ***   |
| NEGLIGEN     | <←       |       |        |       |
| Clima_Org    | -0.514   | 0.326 | -1.576 | 0.115 |
| SAIDA        | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | 0.174    | 0.118 | 1.478  | 0.14  |

Regression Weights: (Ensino Não Sup - Default model)

|              | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     |
|--------------|----------|-------|--------|-------|
| Clima_Org    | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | -0.307   | 0.093 | -3.299 | ***   |
| VOZ          | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | 0.251    | 0.152 | 1.649  | 0.099 |
| LEALDADE     | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | 0.244    | 0.173 | 1.414  | 0.157 |
| NEGLIGEN     | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | -0.281   | 0.297 | -0.947 | 0.344 |
| VOZ          | <←       |       |        |       |
| Clima_Org    | 0.366    | 0.265 | 1.381  | 0.167 |
| SAIDA        | <←       |       |        |       |
| Clima_Org    | -0.882   | 0.367 | -2.402 | 0.016 |
| LEALDADE     | <←       |       |        |       |
| Clima_Org    | 1.064    | 0.3   | 3.542  | ***   |
| NEGLIGEN     | <←       |       |        |       |
| Clima_Org    | -1.56    | 0.518 | -3.014 | 0.003 |
| SAIDA        | <←       |       |        |       |
| ViolContrPsi | -0.034   | 0.211 | -0.16  | 0.873 |

## Comparação de coeficientes de regressão com recurso ao teste Z (cont.)

Variável: Antiguidade

VCP → Clima  
Z -1,040694  
p 0,8509913

VCP → Voz  
Z -1,482145  
p 0,9308491

VCP → Lealdade  
Z -1,146628  
p 0,8742323

VCP → Negligência  
Z 1,01349711  
p 0,15541139

VCP → Saída  
Z 0,7986151  
p 0,2122568

Clima → Voz  
Z -2,084141  
p 0,9814263

Clima → Saída  
Z -0,864732  
p 0,8064071

Clima → Lealdade  
Z -0,222878  
p 0,5881847

Clima → Negligência  
Z 0,5132173  
p 0,30389966

Regression Weights: (Até 6 anos antiguidade - Default model)

|           |              | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     |
|-----------|--------------|----------|-------|--------|-------|
| Clima_Org | ViolContrPsi | -0,285   | 0,071 | -4,023 | ***   |
| VOZ       | ViolContrPsi | 0,027    | 0,133 | 0,201  | 0,841 |
| LEALDADE  | ViolContrPsi | -0,097   | 0,18  | -0,539 | 0,59  |
| NEGUGEN   | ViolContrPsi | 0,321    | 0,224 | 1,433  | 0,152 |
| VOZ       | Clima_Org    | 0,184    | 0,274 | 0,673  | 0,501 |
| SAIDA     | Clima_Org    | -0,996   | 0,343 | -2,906 | 0,004 |
| LEALDADE  | Clima_Org    | 0,994    | 0,37  | 2,685  | 0,007 |
| NEGUGEN   | Clima_Org    | -0,615   | 0,46  | -1,336 | 0,182 |
| SAIDA     | ViolContrPsi | 0,193    | 0,167 | 1,156  | 0,248 |

Regression Weights: (Mais de 7 anos antiguidade - Default model)

|           |              | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     |
|-----------|--------------|----------|-------|--------|-------|
| Clima_Org | ViolContrPsi | -0,176   | 0,077 | -2,277 | 0,023 |
| VOZ       | ViolContrPsi | 0,28     | 0,107 | 2,619  | 0,009 |
| LEALDADE  | ViolContrPsi | 0,138    | 0,098 | 1,411  | 0,158 |
| NEGUGEN   | ViolContrPsi | 0,036    | 0,17  | 0,214  | 0,83  |
| VOZ       | Clima_Org    | 0,891    | 0,2   | 4,456  | ***   |
| SAIDA     | Clima_Org    | -0,631   | 0,246 | -2,562 | 0,01  |
| LEALDADE  | Clima_Org    | 1,086    | 0,183 | 5,938  | ***   |
| NEGUGEN   | Clima_Org    | -0,902   | 0,318 | -2,839 | 0,005 |
| SAIDA     | ViolContrPsi | 0,023    | 0,132 | 0,177  | 0,86  |

**Comparação de coeficientes de regressão com recurso ao teste Z (cont.)**

Variável: Idade

**VCP → Clima**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | -0.82211  |
| p | 0.7944929 |

**VCP → Voz**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | -1.537667 |
| p | 0.937935  |

**VCP → Lealdade**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | -0.868804 |
| p | 0.8075227 |

**VCP → Negligência**

|   |            |
|---|------------|
| Z | 1.50742419 |
| p | 0.06585098 |

**VCP → Saída**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | 1.3113944 |
| p | 0.0948623 |

**Clima → Voz**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | -1.296416 |
| p | 0.9025839 |

**Clima → Saída**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | -1.013243 |
| p | 0.8445279 |

**Clima → Lealdade**

|   |           |
|---|-----------|
| Z | -0.004196 |
| p | 0.5016738 |

**Clima → Negligência**

|   |            |
|---|------------|
| Z | 0.63393794 |
| p | 0.26306066 |

Regression Weights: (<=25 a 35 anos - Default model)

|           |    | Estimate | S.E.  | C.R.   | P            |
|-----------|----|----------|-------|--------|--------------|
| Clima_Org | <← | -0.262   | 0.069 | -3.788 | ***          |
| VOZ       | <← | 0.027    | 0.136 | 0.196  | 0.845        |
| LEALDADE  | <← | -0.063   | 0.195 | -0.322 | 0.747        |
| NEGLIGEN  | <← | 0.444    | 0.223 | 1.997  | <b>0.046</b> |
| VOZ       | <← | 0.307    | 0.309 | 0.994  | 0.32         |
| SAIDA     | <← | -1.069   | 0.392 | -2.728 | <b>0.006</b> |
| LEALDADE  | <← | 1.066    | 0.443 | 2.405  | <b>0.016</b> |
| NEGLIGEN  | <← | -0.484   | 0.505 | -0.957 | 0.339        |
| SAIDA     | <← | 0.255    | 0.173 | 1.476  | 0.14         |

Regression Weights: (36 a >=46 anos - Default model)

|           |    | Estimate | S.E.  | C.R.   | P            |
|-----------|----|----------|-------|--------|--------------|
| Clima_Org | <← | -0.177   | 0.077 | -2.286 | <b>0.022</b> |
| VOZ       | <← | 0.295    | 0.109 | 2.698  | <b>0.007</b> |
| LEALDADE  | <← | 0.127    | 0.099 | 1.274  | 0.203        |
| NEGLIGEN  | <← | 0.012    | 0.18  | 0.069  | 0.945        |
| VOZ       | <← | 0.78     | 0.194 | 4.016  | ***          |
| SAIDA     | <← | -0.609   | 0.229 | -2.654 | <b>0.008</b> |
| LEALDADE  | <← | 1.068    | 0.176 | 6.055  | ***          |
| NEGLIGEN  | <← | -0.863   | 0.32  | -2.695 | <b>0.007</b> |
| SAIDA     | <← | -0.028   | 0.129 | -0.216 | 0.829        |

CURSO: Mestrado Integrado em Psicologia Aplicada  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO: Psicologia Social e das Organizações  
ANO LECTIVO: 2007/2008  
ORIENTADOR: Professor Doutor Luís Miguel Lopes  
DATA: 23 de Janeiro de 2009

JURI: Professor Dr. Rui Bártolo (presidente)  
Professor Doutor Jorge Gomes (arguente)  
Professor Doutor Luís Miguel Lopes (orientador)

### As Respostas Comportamentais à Violação do Contrato Psicológico: Relação com o Clima Organizacional

---

**RESUMO:** Este trabalho surge com o propósito de analisar o papel mediador do clima organizacional na relação entre a percepção de violação do contrato psicológico e a opção, do trabalhador, por comportamentos de saída, voz, lealdade e negligência. Os resultados obtidos, numa amostra constituída por trabalhadores de uma instituição de ensino superior (N=77), vêm evidenciar que perante a percepção de violação do contrato psicológico, os trabalhadores, contendem com intenções de saída, negligência e diminuição da lealdade, não se verificando comportamentos de voz. Porém, adicionando a variável clima organizacional ao modelo confirma-se o seu efeito mediador nas relações anteriormente observadas, sendo que, um clima organizacional positivo favorece comportamentos de lealdade e voz e sendo negativo fomenta comportamentos de negligência e saída. Do modelo proposto ressalva-se que os trabalhadores apenas recorrem a comportamentos de voz, como resposta à violação do contrato psicológico, quando percebem um clima organizacional positivo. No actual clima de insegurança e mudança laboral onde violações ao contrato psicológico são muitas vezes difíceis de evitar, estes resultados vêm mostrar que podem ser potenciadas respostas mais construtivas pela promoção de um clima organizacional mais atractivo. Limitações do presente estudo são apresentadas, assim como, discutidas sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Violação Contrato Psicológico; Clima Organizacional; Voz; Saída; Lealdade; Negligência.

### The Responses to the Psychological Contract Violation: It's Relation to the organizational environment

---

**ABSTRACT:** This study is intending to analyse the mediating role that an organizational environment can have between the perception of psychological contract violation, and the individual choices of the employee be it loyalty, voice, neglecting or resignation (exit). The results from this study, in a sample of employees of a high school (N=77), show that when faced with the psychological contract violation, the employees respond with resignation attempts, neglect and reduction of loyalty, however voice behaviours are not observed. When we introduce the organizational environment in the model it is confirmed the mediator effect in the observed relationships. A positive organizational environment generates an increase of loyalty and voice behaviours, however if it's negative stimulates neglect behaviour and resignation. The exception, in this model, is related with the voice behaviours that seem to appear only when the employees sense a positive work environment. In present times, of insecurity and change, where the psychological contract violation is quite often difficult to avoid, these results show that it is possible to develop constructive behaviours, by the promotion of an organizational environment more attractive. Limitations of the present study are presented, as well as discussion suggestions for future inquiries.

Key words: Psychological contract violation; organizational environment; voice; exit; loyalty; neglect.