



Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Género, Idade e Antiguidade na Empresa:
Uma Análise Comparativa de Contracto
Psicológico.

Vera Alexandra dos Santos Gaspar

Nº de aluna: 12257

Orientador de Dissertação:
Professora Doutora Teresa D'Oliveira

Coordenador de Seminário de Dissertação:
Professora Doutora Teresa D'Oliveira

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do
grau de:

MESTRE EM Psicologia Aplicada
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

GÉNERO, IDADE E ANTIGUIDADE NA EMPRESA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA
PERCEPÇÃO DE CONTRACTO PSICOLÓGICO

Vera Alexandra dos Santos Gaspar

Dissertação orientada por: Professora Doutora Teresa D'Oliveira

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação Professora Doutora Teresa D'Oliveira, apresentada no Instituto de Psicologia Aplicada para a obtenção de grau de Mestre na especialidade em Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Agradecimentos

Por vezes pensamos que aquilo que podemos ou não fazer apenas depende de nós próprios. O que não está de todo errado se pensarmos que é a nossa motivação, persistência e até mesmo a nossa inspiração que definem um bom desempenho. No entanto não podemos esquecer as fontes dessa tal motivação e persistência. Pessoas que não esqueço e que mesmo à distância são responsáveis pelo meu empenho e dedicação não só neste trabalho como em tudo o que faço na minha vida.

Em primeiro lugar, os meus sinceros agradecimentos à Professora Doutora Teresa D'Oliveira. Os seus “puxões de orelhas” e a sua orientação foram essenciais para ultrapassar todos os obstáculos com que me fui deparando ao longo deste trabalho.

Gostaria também de agradecer à Dra. Rita Távora, por ter ajudado na aplicação deste questionário, assim como a todos aqueles que voluntariamente colaboraram.

Pelo companheirismo, amizade e espírito de entreajuda demonstrado nestes últimos dois anos, agradeço às minhas colegas e amigas Ana Lúcia, Lena e Patrícia. Amigas o nosso jantar está para breve!

Aos meus pais por todos os sacrifícios que fizeram para que pudesse chegar até aqui. Este momento também é vosso. Adoro-vos.

Ao meu manico Dinis por, em alturas em que tudo parecia correr mal, as suas maluqueiras e gargalhadas funcionarem como uma golfada de ar fresco, e também à minha mana, porque partilhar um quarto tem muito que se lhe diga. Só eu sei o quanto significam para mim.

Embora todos tenham de alguma forma contribuído para a realização deste trabalho, não posso deixar de agradecer à pessoa que mais ajuda e apoio me prestou. Por tantas vezes teres levado com o meu mau humor e frustração sem culpa nenhuma e mesmo assim te prestares a ajudar-me neste trabalho, aqui fica o meu eterno obrigado. Mais do que um namorado foste e és o meu melhor amigo. Obrigado por acreditares em mim. Adoro-te.

Por fim, este meu último agradecimento vai para uma pessoa que embora já não esteja entre nós, foi fulcral na minha vida. Este trabalho é para ti avó, não só porque sempre sonhaste que um dia chegasse a “doutora” como tu dizias mas também por tanto teres contribuído para a pessoa que hoje sou. Foste e serás sempre um exemplo para mim. Vives no meu coração.

Resumo

Poucos são os estudos que relacionam variáveis de nível individual como o género, idade e antiguidade na empresa, com a percepção de contracto psicológico, no entanto para além destas variáveis moldarem o conteúdo do contracto psicológico (Guest, 2004), parecem também determinar diferentes valores e interesses de trabalho (Elizur, 1994; Bal, Lange, Jansen e Velde, 2008). Tais evidências chamam a atenção das organizações para o facto de diferentes grupos de trabalhadores apresentarem diferentes percepções de contracto psicológico, podendo consequentemente responder de diferente forma às mesmas políticas organizacionais (Freese & Schalk, 1996).

O presente estudo procurou perceber se diferentes grupos de trabalhadores, de diferentes géneros, idades e antiguidades apresentam diferentes percepções de contracto psicológico, procurando posteriormente aceder às causas percebidas de quebra de contracto (Renegação, Disrupção, Incongruência e Anulação), mencionadas na literatura por Rousseau (1995) e Morrinson e Robinson (1997).

Foi utilizada uma amostra, recolhida por conveniência, de 83 participantes pertencentes a uma empresa do sector alimentar, constituída por 57,8% de mulheres e 42,2% de homens. Em média possuem 37 anos de idade e 9 anos de antiguidade na empresa.

Foi aplicado um questionário, desenvolvido por Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002) constituído por diferentes dimensões (Compensação, Recompensas com base na performance, Características da Função, Progressão e Desenvolvimento, Recursos e Relação Laboral) que constituem o contracto psicológico, assim como pelas diferentes causas percebidas de incumprimento da promessa.

Após uma análise factorial, foram extraídos 5 factores (Características da Função, Relação Laboral, Compensação, Recursos e Progressão e Recompensas com base na performance). Os resultados demonstraram que os trabalhadores mais velhos percebem que a sua empresa lhes proporciona menos do que o prometido relativamente à Compensação, resultados igualmente obtidos para os trabalhadores com mais antiguidade na empresa. Uma posterior análise correlacional demonstrou que a idade está associada com a antiguidade dos trabalhadores. Quanto à causa percebida de incumprimento, os resultados evidenciaram que a maioria dos trabalhadores atribui o incumprimento das promessas à Renegação. Por outras palavras, os trabalhadores entendem que a sua organização não cumpriu as promessas que lhes fez, simplesmente porque assim o quis.

Palavras chave: contracto psicológico; idade; antiguidade; género.

Abstract

There are few studies that connect variables of individual level such as gender, age and job tenure with the perception of psychological contract. However these variables not only shape the content of psychological contract (Guest, 2004), but they also seem influence different job values (Elizur, 1994; Bal, Lange, Jansen & Velde, 2008). Such evidences call the attention of the organizations to the fact that different workers show different perceptions of psychological contract and therefore they can answer in a different way to the same organizational policys (Freese & Schalk, 1996).

The aim of this study was to investigate if different groups of workers, with different gender, ages and job tenures show different perceptions of psychological contract. This investigation also tried to achieve the perceived cause of psychological contract breach (Reneging, Incongruence, Disruption and Nullification) stated on Rousseau (1995) and Morrinson e Robinson (1997).

The sample for this study was comprised of 83 employees, choosed for convenience from a multinational of the alimentary sector. 57, 8 per cent of respondents were female and 42, 2 per cent were male. The mean age was 37 and organizational tenure averaged 9 years.

It was applied a questionnaire developed by Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002) divided into six areas of the psychological contract (Compensation; Performance – based rewards; Job Characteristics; Advancement and Development; Resources; Employment relationship). This questionnaire also includes employee's attributions for perceived psychological contract.

After a factorial analysis, it was extracted five factors (Compensation; Performance – based rewards; Job Characteristics; Advancement and Resources; Employment Relationship). The results showed that older workers perceived that their organization provide them less that was promised concerning the compensation. The same results were found on employees that worked in the company for a long time. On the other and, a correlacional analysis showed that age was associated with organizational tenure.

Concerning the attributions that employees made when they perceived psychological contract breach, the results suggested that they attributed psychological contract breach to Reneging. Therefore employees felt that the organization could have kept its promise, but it choose not to.

Key – words: Psychological contract; age; tenure; gender.

Índice

Introdução	11
Definição do Conceito de Contracto Psicológico	13
Características e funções do Contracto Psicológico	14
Tipos de Contractos	15
Formação e Desenvolvimento do Contracto Psicológico nas Organizações	19
Quebra ou Violação do Contrato Psicológico? Antecedentes e Consequentes	21
Objectivo de estudo	28
Método.....	30
Amostra.....	30
Delineamento do Estudo.....	32
Medidas.....	32
Procedimento	35
Resultados	36
Discussão dos Resultados	53
Implicações Teóricas e Práticas	54
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	56
Referências Bibliográficas	58
Anexos	61
Anexo A: Pedido de Autorização à Empresa para a Aplicação do Questionário	62
Anexo B: Questionário sobre o Contracto Psicológico	63
Anexo C: Medidas descritivas para as variáveis Idade e Antiguidade	70

Anexo D: Distribuição dos participantes pelas variáveis Idade e Antiguidade	71
Anexo E: Distribuição dos participantes pelos grupos de idade e antiguidade	72
Anexo F: Teste à Normalidade e Fidelidade para a totalidade da escala	73
Anexo G: Análise Factorial para a totalidade da escala	74
Anexo H: Análise Factorial com extração dos itens 2 e 15	76
Anexo I: Teste à Fidelidade da escala com extração dos itens 2 e 15	78
Anexo J: Teste à Fidelidade de cada uma das dimensões da escala	79
Anexo K: Teste à Normalidade para cada uma das dimensões da escala	81
Anexo L: Manova para a variável Género	82
Anexo M: Manova para a variável Idade	83
Anexo N: Manova para a variável Antiguidade	87
Anexo O: Correlação de Pearson entre as variáveis Antiguidade e Idade	91

Lista de Tabelas

TABELA 1: Tipos de Contracto	16
TABELA 2: Características do Contracto Psicológico Relacional e Transaccional	17
TABELA 3: Valores dos Quartis encontrados para as Variáveis Idade e Antiguidade	36
TABELA 4: Teste à Normalidade do Instrumento	38
TABELA 5: Valores de Correlação Total e de Alpha de Cronbach para cada um dos Itens que constituem a escala	39
TABELA 6: Resultados Estatísticos da Análise Factorial	40
TABELA 7: Resultados Estatísticos da Análise Factorial com extração dos Itens 2 e 15 ...	41
TABELA 8: Itens pertencentes a cada um dos Factores e Respektivas Denominações	42
TABELA 9: Valores de Correlação Total e de Alpha de Cronbach para cada um dos 19 Itens que constituem a escala	44
TABELA 10: Consistência Interna de cada uma das Dimensões do Contracto Psicológico resultantes da Análise Factorial	45
TABELA 11: Valores obtidos no Teste Kolmogorov Smirnov para cada uma das dimensões do Contracto Psicológico	46
TABELA 12: Valores de significância do Teste M de Box para as variáveis Género, Idade e Antiguidade	47
TABELA 13: Valores de significância do teste multivariado para a variável Género	47
TABELA 14: Valores de significância do teste multivariado para a variável Idade	48
TABELA 15: Valores de significância encontrados para o efeito da Idade sobre cada uma das dimensões do Contracto Psicológico	48
TABELA 16: Valores do Teste Post-Hoc de Scheffé, para a variável Idade	48
TABELA 17: Valores de significância do teste multivariado para a variável Antiguidade	50
TABELA 18: Valores de significância encontrados para o efeito da Antiguidade sobre cada uma das dimensões do Contracto Psicológico	50
TABELA 19: Valores do Teste Post-Hoc de Scheffé, para a variável Antiguidade	50
TABELA 20: Valores de correlação das variáveis Idade e Antiguidade na Empresa	51

TABELA 21: Frequência das diferentes causas percebidas de incumprimento das promessas em cada uma das dimensões do Contracto Psicológico	52
--	----

Lista das Figuras

FIGURA 1: Modelo de criação do Contracto Psicológico Individual	19
FIGURA 2: Modelo de desenvolvimento da violação do Contracto Psicológico	22
FIGURA 3: Modelo de aplicação no Contracto Psicológico à relação Laboral	26
FIGURA 4: Distribuição dos Participantes pela variável Género	31
FIGURA 5: Distribuição dos Participantes pela variável Idade	31
FIGURA 6: Distribuição dos Participantes pela variável Antiguidade	32
FIGURA 7: Distribuição dos Participantes pelos diferentes grupos de Idades	37
FIGURA 8: Distribuição dos Participantes pelos diferentes grupos de Antiguidades	37
FIGURA 9: Valores médios da Compensação para as diferentes Idades	49
FIGURA 10: Valores médios da Compensação para as diferentes Antiguidades	51

Introdução

Sabe-se, hoje, que não é o acordo legal mas sim o contracto percebido que leva a organização a responder aos clientes através de um serviço de qualidade. Segundo Schein (1986) uma política de recrutamento e selecção, treino e distribuição de recursos humanos, estudada de forma a obter o máximo rendimento dos trabalhadores, não garante que as necessidades individuais que cada indivíduo espera ver concretizadas pela organização sejam satisfeitas. Desta forma, o trabalhador pode tornar-se inseguro e desapontado se a organização falhar no cumprimento dessas necessidades.

Para Rousseau (1990) um assunto chave na formação das relações laborais é o surgimento dos contractos psicológicos tendo em conta o que cada uma das partes, empregador - empregado, deve à outra. Assim e de acordo com Schalk e Roe (2007), o conceito de contracto psicológico envolve ideias implícitas relativamente à relação trabalhador-organização. Ainda segundo os autores, o contracto psicológico envolve, por um lado, expectativas (e.g., salário) que dizem respeito a assuntos concretos e por outro, expectativas relacionadas com matérias menos tangíveis (e.g., dignidade no trabalho, oportunidade de desenvolvimento) que são reveladas apenas de forma indirecta. E todas estas expectativas determinam a relação entre a organização e o trabalhador. Assim, quando os trabalhadores são valorizados e difíceis de substituir é provável que se tenha em conta as queixas do ponto de vista destes trabalhadores, apesar do vínculo legal que possam ter à organização (Rousseau, 1995).

De acordo com Morrison e Robinson (1997) o contracto psicológico é definido como as crenças dos trabalhadores relativamente às obrigações recíprocas entre eles e a sua organização, em que essas obrigações são baseadas em promessas percebidas que não são necessariamente reconhecidas pelos agentes da organização. De acordo com os autores, a quebra do contracto psicológico é a percepção de uma das partes de que a outra falhou no cumprimento adequado das suas obrigações.

Sabe-se hoje em dia, de que da quebra do contracto psicológico podem advir consequências atitudinais (e.g., baixo empenho organizacional e satisfação no trabalho) que por sua vez originam consequências comportamentais, nomeadamente ao nível da disponibilidade organizacional, turnover e desempenho (Guest, 2004).

É necessário que as organizações sejam activas, procurando, por exemplo que a gestão de recursos humanos assegure que os trabalhadores entendem a forma como a organização está a tentar realizar as suas necessidades, permitindo-lhes, também, que se

expressem relativamente àquilo que acreditam que a sua empresa lhes deve dar. No entanto, cabe às organizações olharem para os trabalhadores não como um todo mas sim como pessoas com diferentes necessidades em diferentes momentos da vida. Tal como Guest (2004) sugere, existem diferentes variáveis de nível individual que moldam o contexto. Variáveis como a antiguidade na empresa, o género e a idade podem, desta forma, estar relacionadas com a percepção do trabalhador em relação ao cumprimento do seu Contracto Psicológico.

O presente estudo tem como base a investigação levada a cabo por Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002) na qual procuraram examinar as diferentes percepções relativas à quebra do contracto psicológico entre os supervisores e os subordinados. O estudo centra-se na perspectiva do trabalhador, e procura de uma forma exploratória analisar as percepções que os trabalhadores, com diferentes idades, género e antiguidades na empresa têm do seu contracto psicológico, relativamente a um conjunto específico de iniciativas organizacionais (compensação; benefícios; progressão na carreira; recursos disponibilizados; características do trabalho e recompensas baseadas na performance), ou seja, em que medida a organização cumpriu aquilo que prometeu. Para além disto, procurar-se-á, também aceder às atribuições feitas pelos trabalhadores à quebra percebida do seu contracto (Rousseau, 1995, Morrinson & Robinson, 1997).

Definição do conceito de Contracto Psicológico

De acordo com Bragança (2006), a relação entre trabalhador – organização é usualmente descrita como uma relação regida por um contracto formal, individual ou colectivo, que expressa os direitos e deveres dos trabalhadores e da organização. De acordo com o autor tais direitos e deveres são mútuos dos trabalhadores e da organização. No entanto, esta relação é regulada por regras que vão para além do que está escrito no contracto formal, sendo que tal relação é, em grande parte, regulada por aquilo a que se chama de contracto psicológico (Caetano & Castanheira, 1999).

O contracto psicológico é, tal como o nome indica, algo que actua ao nível mental dos indivíduos que trabalham numa organização (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006).

Através da informação recolhida a partir de entrevistas realizadas aos trabalhadores e respectivos supervisores de duas empresas distintas Argyris (1960) foi o primeiro autor a utilizar o conceito e a terminologia de contracto de trabalho psicológico, no entanto foi Levinson (1962) quem mais tarde definiu o conceito de contracto psicológico como a soma de expectativas mútuas entre a organização e o trabalhador. De acordo com o investigador algumas expectativas são mais conscientes do que outras, como por exemplo, expectativas relacionadas com o salário, mas por outro lado existem também expectativas mais inconscientes apenas reveladas de forma indirecta, por exemplo, perspectivas de promoção a longo prazo (citado por Anderson & Schalk, 1998).

Também Schein (1968), começou por ser um dos primeiros autores a referir o conceito de contracto psicológico como algo que envolve a existência de esperanças que abrangem todo o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e a organização, que embora não estejam escritas em nenhum contracto formal, condicionam fortemente o comportamento dos trabalhadores de uma organização.

Mais tarde, Schein (1982) vem defender que a ideia de contracto psicológico denota a existência de um conjunto não explícito de expectativas que actuam em todos os momentos entre todos os membros de uma organização. Assim, e de acordo com o autor, o contracto psicológico implica que, não só, cada trabalhador tenha expectativas em relação, por exemplo, ao salário, horas de trabalho, benefícios e privilégios vinculados àquela função, como também a organização espere dos seus trabalhadores elevados níveis de motivação, esforço, lealdade e sacrifício.

Rousseau (1990), por seu lado, define contracto psicológico como um conjunto de crenças individuais relativamente a obrigações recíprocas. Defende ainda que estas crenças tornam-se contratuais quando o indivíduo acredita que deve à organização certas

contribuições (e.g., lealdade e trabalho árduo) em troca de determinadas recompensas (e.g., ordenado aliciante e estabilidade no trabalho). Tais obrigações baseiam-se, de acordo com Rousseau (1995) em promessas explícitas (compromisso mútuo relativamente a uma acção imediata ou futura comunicada directamente pela organização) ou implícitas (comportamento regido pelas acções organizacionais, meio ambiente ou norma organizacional). A autora afirma que as organizações expressam activamente e fazem uso das normas sociais na criação de compromissos com os seus trabalhadores. Para a autora, tanto as promessas como os contractos podem ser explícitos para motivar as pessoas focando-as no alcance do sucesso e na estratégia da empresa. Só a promessa em que se acreditou, confiou e aceitou é vinculativa, sendo que a quebra dessa promessa origina perda de confiança entre as partes (Castanheira & Caetano, 1999).

Segundo Anderson e Schalk (1998), existe um distanciamento relevante entre as definições propostas por Schein e Rousseau. Ao definir contracto psicológico como um conjunto de crenças individuais relativamente a obrigações recíprocas, Rousseau faz com que se transite de uma perspectiva de relacionamento bilateral, enfatizada na definição de Schein, entre duas partes em diferentes níveis (individual e organizacional), para uma perspectiva unilateral de nível individual.

O Contracto Psicológico tem sido visto na literatura não só como um conjunto de expectativas (Schein, 1982) mas também enquanto crenças, promessas e obrigações (Rousseau, 1995). Assim, para Guest (1998), embora bem reforçado o papel das promessas e obrigações na definição, de contracto psicológico, proposta por Rousseau, é natural que estas possam vir a originar expectativas relevantes. Para o autor, um dos problemas associados ao contracto psicológico está relacionado com as definições feitas deste conceito ao longo do tempo. Daí que seja importante, de forma a não suscitar dúvidas, que esteja bem definido o conteúdo do contracto psicológico.

Características e Funções do Contracto Psicológico

De acordo com a revisão de literatura realizada por Anderson e Schalk (1998), como nem todos os aspectos da relação laboral (estabilidade, autonomia, tratamento digno, desenvolvimento e promoção, etc.) podem ser vinculados num contracto formal, o contracto psicológico preenche as lacunas na relação, reduzindo o sentimento de insegurança. De acordo com Bragança (2006) o contracto psicológico fornece aos indivíduos sensações de controlo e previsibilidade. O contracto psicológico reflecte o comportamento do trabalhador, na medida em que este compara as suas obrigações para com a empresa com as

obrigações desta para consigo e ajusta o comportamento mediante os resultados obtidos (Anderson & Schalk, 1998). Vem então, “reduzir a incerteza individual, estabelecendo um acordo com as condições de emprego, funcionando como um alicerce nas relações laborais” (Bragança, 2006, p.34).

No que respeita às características do contracto psicológico, Rousseau (1995) começa por fazer referência à sua natureza subjectiva. Segundo a autora, qualquer promessa tem dois lados: a pessoa que faz a promessa e a pessoa a quem se faz a promessa, sendo que ambos os lados estão sujeitos a interpretações. Uma outra característica apontada por Anderson e Schalk (1998) refere-se à natureza dinâmica que faz com que o contracto psicológico mude ao longo do tempo durante a relação entre empregado e empregador. Ambas as partes, trabalhador e organização, criam as suas expectativas a partir das suas necessidades internas e quando estas necessidades mudam, mudam também as expectativas, o que faz com que o contracto psicológico esteja constantemente a ser renegociado (Schein, 1982). Anderson e Schalk (1998) referem ainda as obrigações mútuas como uma característica associada ao contracto psicológico. Estas obrigações baseiam-se em promessas e com base nestas, ambas as partes investem na relação com a expectativa de obter benefícios. Por último, o contracto psicológico está associado ao contexto da relação, na medida em que os indivíduos e organizações não conseguem separadamente criar contractos psicológicos (Schalk & Freese, 1993, citado por Anderson & Schalk, 1998).

Tipos de Contractos

O contracto psicológico insere-se numa grelha de contractos que variam em função do nível (individual ou grupal) e da perspectiva (interna ou externa). Quando combinadas estas duas dimensões surgem quatro tipos distintos de contracto (ver tabela 1): social, normativo, implícito e psicológico (Rousseau, 1995)

Tabela 1. Tipos de contracto (Rousseau, 1995)

	Nível Individual	Nível Grupal
Perspectiva Interna	<p>Psicológico</p> <p>Crenças que os indivíduos têm relativamente a promessas que fizeram, aceitaram, e confiaram entre eles e a outra parte (ex. o empregado, cliente, gerente, organização).</p>	<p>Normativo</p> <p>O contracto psicológico compartilhado que emerge quando os membros de um grupo social, organização, ou unidade de trabalho, partilham as mesmas crenças.</p>
Perspectiva Externa	<p>Implícito</p> <p>Interpretações feitas por terceiros (ex. testemunhas, juristas, os potenciais empregados) face a condições contractuais.</p>	<p>Social</p> <p>Convicções mais amplas em obrigações associadas com a cultura de uma sociedade.</p>

O contracto social (nível grupal/perspectiva externa) refere-se às normas culturais duma sociedade e detêm uma importância decisiva na percepção do contracto psicológico, uma vez que influencia a interpretação das promessas (Castanheira & Caetano, 1999).

Bragança (2006) refere que o contracto normativo (nível grupal/perspectiva interna) está directamente relacionado com a cultura da organização ou grupo. Ocorre quando várias pessoas estão de acordo relativamente a aspectos do contracto individual, ressaltando as características situacionais em detrimento das individuais.

O contracto implícito (nível individual/perspectiva externa) por sua vez, está relacionado com as interpretações feitas por terceiros à relação contratual (Bragança, 2004).

Por último, o contracto psicológico (nível individual/perspectiva interna) diz respeito às convicções dos indivíduos relativamente a promessas estabelecidas entre eles e a outra parte, e a sua criação, gestão e mudança é afectada pelos contractos, social, normativo e implícito (Castanheira & Caetano, 1999).

Rousseau (1990) investigou as crenças relativas às obrigações inerentes ao trabalho, numa amostra de 224 alunos do curso de Administração de Empresas que recentemente tinham aceiteado ofertas de emprego. Dois tipos de obrigações foram demonstrados empiricamente: transaccionais (bom ordenado e progressão na carreira em troca de trabalho árduo) e relacionais (segurança no trabalho em troca de lealdade). Rousseau (1990) concluiu que tais obrigações estavam associadas a dois tipos de contractos distintos, transaccional e relacional, na medida em que as obrigações do contracto relacional estavam relacionadas com expectativas de longa permanência na empresa, enquanto as obrigações

transaccionais estavam associadas a perspectivas de carreira uma vez que os empregados encaravam o actual emprego como uma rampa de lançamento.

Assim e de acordo com o estudo anteriormente apresentado, Rousseau (1995) defende a existência de dois tipos, principais e distintos, de contractos psicológicos: contracto psicológico relacional e transaccional. De acordo com a investigadora os termos do contracto transaccional focam as condições económicas como principal e primeiro incentivo, um envolvimento pessoal reduzido com o trabalho, um tempo limitado de permanência na organização e requisitos de performance bem especificados, enquanto, o contracto relacional foca, a relação como um incentivo sócio -emocional que se sobrepõe ao económico, sendo que esta tem uma duração indeterminada, uma vez que os indivíduos a desejam manter e desenvolver com o passar do tempo.

Embora Rousseau (1995) chame a atenção para o facto de os contractos psicológicos poderem assumir inúmeras formas, situando-se num contínuo entre o pólo relacional e transaccional, a duração do contracto e as obrigações mútuas são, segundo a revisão de literatura realizada por Castanheira e Caetano (1999), aspectos que permitem distingui-los (ver Tabela 2).

Tabela 2. Características do Contracto Psicológico Relacional e Transaccional (Castanheira & Caetano, 1999).

<i>Contracto Relacional</i>	<i>Contracto Transaccional</i>
Duração do Contracto em aberto	Duração do Contracto pré-estabelecido
Trabalhador deve: - Lealdade - Empenho que pode ir para além do exercício estrito das funções que estão atribuídas - Conformidade às normas que estão definidas pela organização - Identificação com os valores organizacionais	Trabalhador deve: - Ter padrões de desempenho de acordo com o negociado - Ser responsável pela própria evolução de competências - Respeitar os valores organizacionais mas não se identificar com eles - Trazer um valor acrescido para a organização - Ser responsável pela sua carreira profissional
Empresa deve: - Remunerar com justiça o bom desempenho - Dar formação adequada às funções atribuídas - Proporcionar uma carreira profissional interna - Dar Segurança/Estabilidade de emprego - Providenciar ajuda em momentos difíceis: doença, reforma, etc.	Empresa deve: - Pagar em função do desempenho - Aceitar como natural a saída do trabalhador quando este encontre uma situação de trabalho mais aliciante - Especificar as funções do trabalhador com um mínimo de ambiguidade

Embora possuam características que permitem facilmente a sua distinção, a verdade é que estes dois tipos de contracto parecem estar de certa forma associados. De acordo com

a investigação levada a cabo por Castanheira e Caetano (1999) os indivíduos não se centram apenas no contracto psicológico relacional ou transaccional, antes começam a valorizar o contracto transaccional desde que o contracto relacional esteja garantido. Os investigadores aplicaram um questionário a uma amostra de 126 trabalhadores de uma empresa de serviços, o que lhes permitiu identificar 5 dimensões do contracto psicológico (reconhecimento individual, dedicação organizacional, comportamento extra-papel, contracto formal e recompensas monetárias). A investigação permitiu, relativamente às obrigações da empresa, verificar que o contracto relacional se manifestava ao nível das obrigações do contracto formal, uma vez que incluíam a segurança e estabilidade de emprego, no entanto emergia em simultâneo a componente transaccional relativa às recompensas monetárias em função do desempenho. Por outro lado, relativamente às suas próprias obrigações os indivíduos não percebiam a necessidade de desempenhar comportamentos extra-papel numa perspectiva transaccional, valorizam sim, a lealdade e dedicação organizacional numa perspectiva relacional. Os trabalhadores consideravam que a empresa devia esforçar-se para manter o contracto relacional e ao mesmo tempo devia actuar numa perspectiva transaccional. Finalmente, os autores referem ainda que, a conjugação destas componentes do contracto psicológico, sugere a emergência de carreiras proteiformes, isto é, a dedicação dos trabalhadores está vinculada ao seu desempenho e desenvolvimento, sendo que esse desempenho está, por sua vez, associado às recompensas, em vez de estarem vinculadas, por exemplo, à antiguidade, posto de trabalho, etc.

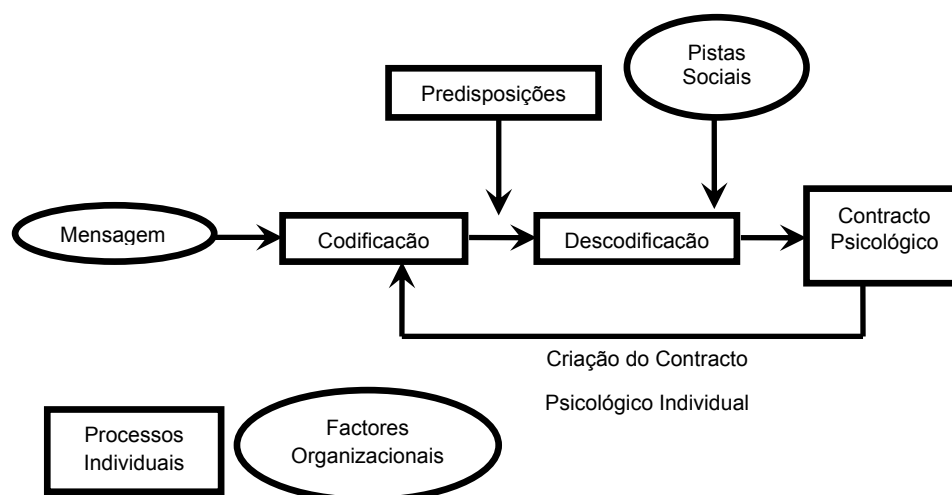
São ainda referidos por Rousseau (1995) mais dois tipos de contractos psicológicos: o contracto equilibrado e o contracto transicional. O contracto equilibrado, incorpora, segundo a investigadora, quer termos relacionais, como a lealdade, elevado empenho, identificação com os valores da organização, quer termos transaccionais, como a remuneração em função da performance e a focalização nos resultados organizacionais. Já o contracto transicional é caracterizado, segundo teoriza Rousseau (1995), por termos pouco claros (nem relacionais nem transaccionais) originados por situações instáveis e transitórias, caracterizando-se por uma elevada ambiguidade e incerteza e despedimentos muito frequentes. Ainda de acordo com a autora, os transtornos associados a este cenário dificultam uma visão a longo termo, daí as organizações procurarem a flexibilidade associada ao contracto transaccional, também necessário para restaurar a confiança dos trabalhadores nos seus empregadores.

Formação e Desenvolvimento do Contracto Psicológico nas Organizações

Rousseau é uma das investigadoras que mais tem contribuído para a compreensão do contracto psicológico.

Existe uma série de processos organizacionais e individuais que, segundo a teoria desenvolvida por Rousseau (1995) afectam a criação do contracto psicológico (ver figura 1). A sua formação é afectada por mensagens organizacionais, pistas sociais, interpretações internas, predisposições e construções.

Figura 1. Modelo de criação do contracto psicológico individual (Rousseau, 1995,pág.33)



As mensagens organizacionais são uma forma de as organizações estabelecerem o compromisso nos seus trabalhadores. São transmitidas através de declarações públicas, observação do tratamento dado aos outros, política da organização (expressa por exemplo, através do sistema de compensações), ou até mesmo através de referências à história e reputação da organização. Por sua vez, as pistas sociais, traduzem-se em informação adquirida de forma mais informal, por exemplo, através de revistas que fazem referência à organização ou através dos colegas ou grupo de trabalho. De acordo com Rousseau (1995) as pistas sociais providenciam mensagens para a criação do contracto, exercem pressão social para a compreensão dos termos, e determinam a forma como os indivíduos interpretam as acções organizacionais. A autora refere também a codificação como um processo de interpretação individual das acções organizacionais em promessas, o que significa que para os indivíduos atribuírem credibilidade a uma promessa é necessário que percepcionem a fonte como tendo poder, autoridade ou capacidade para estabelecer um compromisso; que opere num contexto onde a promessa é apropriada e que se comporte de

forma consistente com o acordado. Por outro lado, parece que existem certas características individuais, tais como, os erros de processamento da informação e aquilo que as pessoas procuram no trabalho, que afectam a forma como a informação é interpretada, tornando no entanto cada contrato psicológico único. Por último, a descodificação reflecte os julgamentos que as pessoas fazem tendo em conta o comportamento que é necessário haver para que o acordo feito entre elas e respectiva organização seja realizado.

No recrutamento e na socialização bem como nas interações com gestores e colegas de trabalho, os empregados estão activamente envolvidos na informação adquirida e na comunicação, pelo que tanto trabalhadores recém contratados como trabalhadores com elevados anos de experiência na organização, criam contratos psicológicos (Rousseau, 1995). Este processo tem recebido, de acordo com Rousseau (1995), atenção na pesquisa e no esforço organizacional para a integração e socialização de trabalhadores novatos.

Vos, Buyens e Schalk (2003) chamam a atenção para o facto de o contrato psicológico dos recém - contratados não se formar uma única vez e se manter ao longo do tempo de permanência na organização. Em vez disso ele é periodicamente revisto como resultado de uma procura de sentido das experiências vividas depois da entrada na organização. Os autores estudaram os factores associados às mudanças nas percepções do contrato psicológico dos recém - contratados, durante o processo de socialização. Para isso, recorreram a um estudo longitudinal que recaiu sobre 333 novos contratados, tendo em conta o primeiro ano de relacionamento laboral. Os resultados demonstraram que as mudanças nas percepções dos recém - contratados, relativamente às promessas feitas ao seu empregador são afectadas, tanto pelas percepções das suas próprias contribuições, como percepções relativas aos incentivos/contributos recebidos do seu empregador. Por outro lado, as mudanças nas percepções dos recém - contratados em relação às promessas do empregador são afectadas unicamente pelas percepções dos incentivos oferecidos por parte da chefia. Desta forma os autores alertam as organizações para prestarem atenção às primeiras experiências dos recém - contratados. Comunicação activa acerca do que os empregados podem esperar e do que é esperado deles pode significar mudanças na percepção das promessas que vão no sentido dos objectivos organizacionais.

Rousseau (1995) define ainda, no seu modelo, três conceitos essenciais: promessas, mutualidade e violação.

De acordo com Castanheira e Caetano (1999), “a percepção dum promessa distingue o contrato psicológico da expectativa” (pág. 106). De acordo com os autores, a não realização da expectativa não implica a quebra do compromisso, uma vez que, na realidade a empresa nada prometeu ao trabalhador, já a promessa implica, necessariamente a

comunicação de uma intenção futura. No entanto, quando uma das partes cumpre com a sua parte no acordo e a outra não, ocorre aquilo a que Rousseau (1995) denomina de violação do contracto.

Embora Castanheira e Caetano (1999) refiram a falta de clareza, no modelo de Rousseau (1995), relativamente ao conceito de mutualidade, esta distingue o conceito mutualidade de reciprocidade, afirmando que, mutualidade ocorre quando as partes acordam com os termos específicos do contracto, e reciprocidade quando esses termos implicam contribuições de ambas as partes.

Dabos e Rousseau (2004) recorreram a uma amostra de 80 díades empregado – empregador com o objectivo de estudar e examinar a mutualidade e reciprocidade numa relação laboral. Os resultados indicaram que tanto a mutualidade como a reciprocidade estão positivamente relacionadas com indicadores de produtividade e desenvolvimento na carreira, assim como com a intenção de continuar a trabalhar com o actual empregador. Shapiro e Kessler (2002) demonstraram empiricamente a bi-direccionalidade da norma da reciprocidade, ou seja, quando os trabalhadores percebem que o seu empregador realizou a sua parte no acordo, tendem a responder de forma recíproca ocorrendo um ajustamento cognitivo das suas obrigações para com a sua chefia. De forma similar, quando o empregador percebe que os seus empregados realizaram as suas obrigações, tendem a responder, também eles, de forma recíproca ajustando positivamente as suas obrigações às obrigações dos seus empregados.

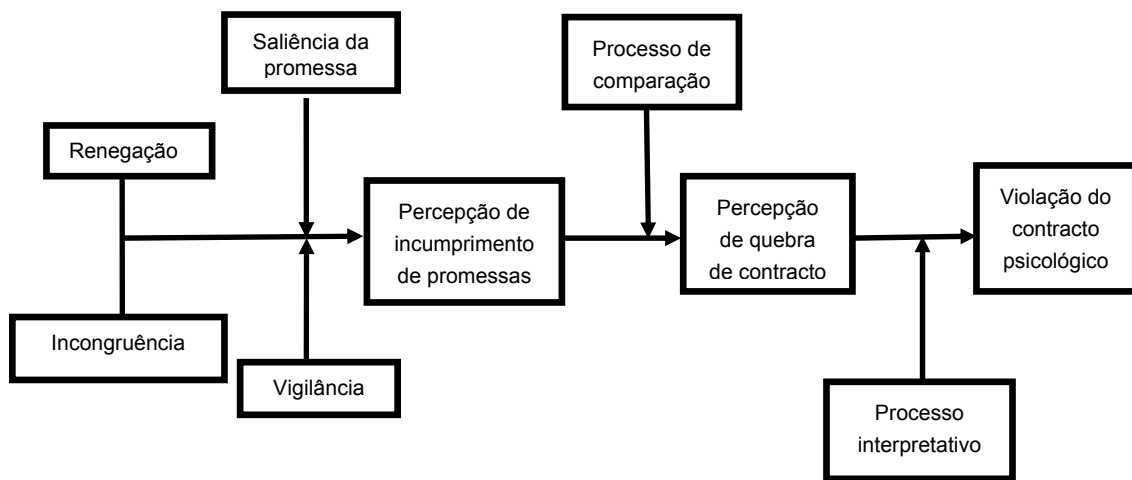
Quebra ou Violação do Contracto Psicológico? Antecedentes e consequentes.

O contracto compreende a crença de que, de alguma forma foi feita uma promessa e que nos termos e condições do contracto foi aceite por ambas as partes. No entanto Robinson e Rousseau (1994) chamam a atenção para o facto de tal crença não significar necessariamente que ambas as partes partilhem, na realidade, o mesmo entendimento relativamente a todos os termos do contracto. É nesta linha de raciocínio que Guest (2004) refere que o crescimento de acordos idiossincráticos faz com que exista uma larga margem para quebras e violações. Mas, o que são quebras e violações?

Rousseau (1995) defende que, de um modo objectivo a violação é a falha para cumprir com os termos de um contracto e que a forma como as pessoas interpretam as circunstâncias desta falha determina a forma como elas experienciam a violação. Também Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) definiram violação como uma experiência negativa que gera custos psíquicos para os trabalhadores.

Morrinson e Robinson (1997) vão para além do modelo proposto por Rousseau (1995) e argumentam que sentimentos de violação são distintos de avaliações cognitivas que lhes servem de base e que um complexo processo de interpretação intercede entre os dois. Desta forma reservaram o termo violação para um estado emocional e afectivo que pode, eventualmente levar à crença de que a organização falhou o suficiente para manter o contrato psicológico (ver figura 2).

Figura 2. Modelo de desenvolvimento da violação do contrato psicológico (Morrinson & Robinson, 1997, pág.232).



De acordo com o modelo de violação proposto por Morrinson e Robinson (1997) existem duas condições que quando percebidas podem originar a violação: renegação e incongruência. A renegação ocorre, de acordo com esta teoria, quando o trabalhador entende que a organização reconhece a existência de uma obrigação, mas falha deliberadamente no seu cumprimento. A incongruência, por outro lado, ocorre quando as partes possuem diferentes entendimentos relativamente à realização das promessas. Os agentes organizacionais acreditam sinceramente que cumpriram as suas obrigações face às promessas feitas aos trabalhadores, enquanto o trabalhador pelo contrário percebe um incumprimento dessas promessas.

De acordo com o modelo de Morrinson e Robinson (1997) a percepção de discrepância entre aquilo que foi prometido e aquilo que na realidade o trabalhador recebe depende, em parte, da saliência dessa mesma discrepância. A saliência é, segundo este modelo, afectada por diversos factores, incluindo o seu tamanho, a importância da promessa para o trabalhador e a medida em que essa promessa é vivida na mente do trabalhador porque é, ou muito explícita ou porque foi feita recentemente. Lester e Kickul (2001) identificaram

quais os incentivos fornecidos eram mais importantes para uma amostra de 268 trabalhadores de diversas empresas pertencentes aos mais variados ramos de negócio, sendo que posteriormente foram analisadas as percepções desses trabalhadores relativamente ao cumprimento dessas obrigações por parte das empresas. Os resultados evidenciaram que as obrigações que os trabalhadores mais valorizam são também as mais difíceis de realizar por parte das organizações.

Morrinson e Robinson (1997) defendem ainda que o facto de o trabalhador perceber uma promessa como não cumprida depende da vigilância deste, ou seja, da medida em que o trabalhador monitoriza a forma como a organização tem realizado os termos do contrato psicológico. A vigilância é, de acordo com os autores, afectada por três factores: a incerteza, na medida em que os trabalhadores são tanto mais vigilantes quanto maior for a incerteza de realização do contrato psicológico, a confiança na relação entre trabalhador e organização, sendo que, de acordo com Robinson e Morrinson (2000), quanto menor a confiança na organização, maior a tendência do trabalhador para esperar que a organização lhe renegue a(s) promessa(s), e por fim os custos percebidos relacionados com a descoberta do não cumprimento de uma promessa, uma vez que a percepção de quebra do contrato pode ser vista como algo ameaçador para os trabalhadores, levando-os a evitar a descoberta de tal quebra.

Segundo Morrinson e Robinson (1997) apesar de a vigilância ser um factor importante na percepção de incumprimento de uma promessa, o trabalhador não irá necessariamente definir uma promessa não cumprida como uma quebra no contrato. A relação entre uma promessa não cumprida e a quebra percebida do contrato é, de acordo com os autores, moderada por um processo de comparação, em que o trabalhador considera ambas as partes responsáveis pelo estabelecimento do contrato. Assim ele compara o que recebe da organização com aquilo que lhe foi prometido, comparando posteriormente o que deu à organização com o que lhe prometeu dar. Quanto maior o desequilíbrio percebido, maior será a tendência para o trabalhador perceber a ocorrência de quebra no seu contrato.

Morrinson e Robinson (1997), definem, por fim, violação como uma experiência afectiva e emocional de desapontamento, frustração, raiva e ressentimento que pode surgir da interpretação que o trabalhador faz relativamente à quebra do contrato e circunstâncias em que ocorreu.

Segundo o modelo postulado por Rousseau (1995) a violação do contrato pode também decorrer da disrupção, ou seja, de circunstâncias que impossibilitam uma ou ambas as partes de realizar o contrato, apesar de estarem dispostas a fazê-lo.

Indo de encontro ao modelo elaborado por Morrinson e Robinson (1997), Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002) elaboraram um estudo que, entre outros objectivos examinava as diferenças nas percepções relativas à violação do contracto psicológico entre os supervisores e os subordinados, bem como as atribuições que fazem quando percebem a violação do contracto psicológico. Os resultados demonstraram haver diferenças significativas entre supervisores e subordinados, na percepção de cumprimento/realização do contracto psicológico. Tais diferenças salientaram-se ao nível das dimensões respeitantes à compensação, oportunidades de progressão na carreira e ao nível da relação laboral, sendo que neste caso os supervisores entendem que a organização realizou um bom trabalho na realização do contracto psicológico, contrariamente aos subordinados. Relativamente às atribuições que cada uma das partes fez quando perceberam violação do contracto psicológico, os resultados sugeriram que os subordinados demonstram maior tendência para atribuir a ruptura do contracto psicológico à renegação e à incongruência do que a falhas do trabalhador no cumprimento das suas obrigações bem como a circunstâncias que fogem ao controlo da organização.

Robinson e Morrinson (2000) realizaram um estudo longitudinal que procurou examinar os factores que afectam as percepções dos empregados de que o seu contracto psicológico foi quebrado e os factores que levam esta percepção a sentimentos de violação do contracto. A informação foi recolhida através de uma amostra de 147 gestores em dois momentos distintos: no início da sua actividade num novo emprego (1º emprego) e 18 meses mais tarde (2º momento). Os resultados demonstraram que existe uma maior probabilidade de perceberem quebra do contracto quando, a performance organizacional é baixa, os trabalhadores reportam baixos níveis de desempenho, o empregado não experienciou um processo de socialização, teve pouca interacção com os agentes organizacionais antes de ser contratado, tem um historial de quebra de contracto com antigos empregadores e finalmente, tinha muitas alternativas de emprego na altura em que foi contratado. Para além disto, a quebra do contracto foi associada a intensos sentimentos de violação quando os trabalhadores atribuem a quebra à renegação.

Por outro lado, a violação do contracto psicológico por parte do empregador pode afectar não só o que o empregado acredita que o seu empregador lhe deve mas também o que se sente obrigado a dar em troca, sendo que a violação pode no entanto ter diferentes efeitos sobre diferentes tipos de obrigações. Foi esta linha de raciocínio que levou Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), a demonstrarem que a violação do contracto por parte do empregador está associada, quer a uma diminuição das obrigações transaccionais, uma vez que aumenta a percepção de iniquidade na troca económica, quer das relacionais nos

empregados, visto que a violação pode anular as obrigações sócio – económicas que são mais centrais no contracto psicológico.

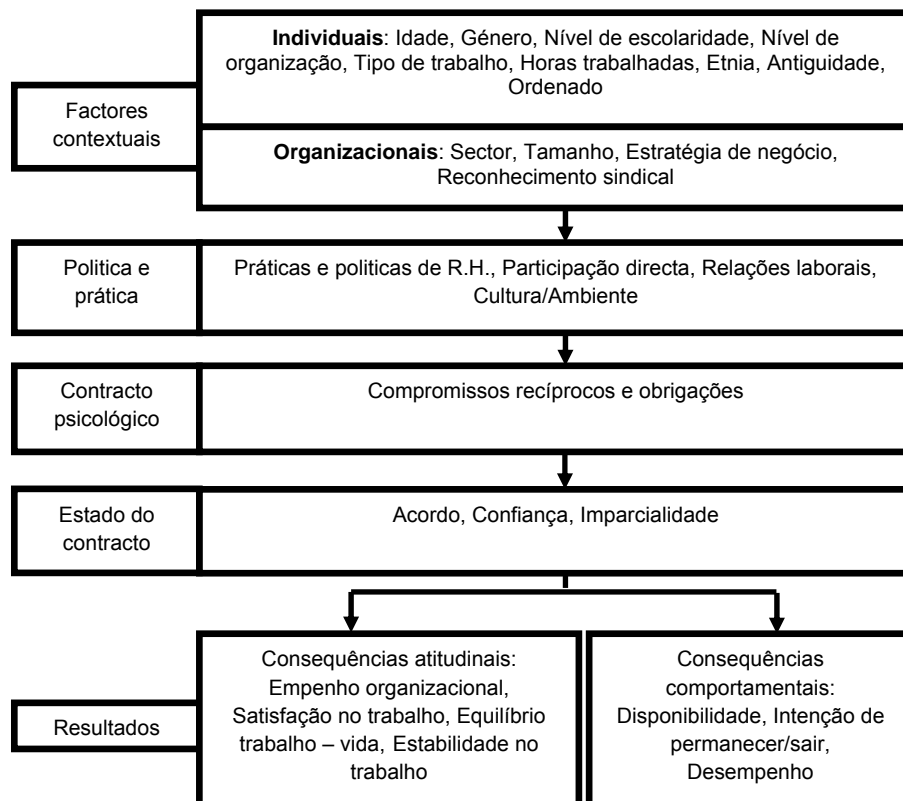
Por outro lado, no estudo realizado por Lester e Kickul (2001), foi evidenciado que os trabalhadores preocupam-se tanto com a componente mais intrínseca do seu contracto (e.g., características do trabalho em si), como com a componente mais extrínseca (e.g., salário competitivo). O estudo demonstrou ainda, que as discrepâncias entre a importância dada pelos trabalhadores e a percepção de realização de contracto por parte da organização, era maior em áreas com uma componente mais intrínseca, tais como a liberdade para a criatividade e oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Para Morrinson e Robinson (1997) a confiança desempenha, um importante papel na percepção de violação, de tal forma que Castanheira e Caetano (1999) defendem que a percepção de quebra ou violação do contracto leva a um decréscimo na confiança organizacional. Cantisano, Descals e Dominguez (2004) realizaram um estudo no qual procuraram a existência de relações entre a percepção da quebra do contracto, confiança organizacional e atitudes dos trabalhadores, a partir de uma amostra de 151 trabalhadores. Os resultados revelaram a confiança organizacional como variável mediadora entre a percepção da quebra e as atitudes dos trabalhadores. Os investigadores concluíram que a quebra do contracto psicológico afecta de uma forma significativa a crença dos trabalhadores nas boas intenções da sua organização. Também vários foram os estudos que verificaram que a violação do contracto psicológico está negativamente associado com a satisfação no trabalho, confiança e envolvimento organizacional e intenções de permanecer com o empregador e positivamente associada ao turnover (Freese & Schalk, 1996; Lester & Kickul, 2001; Robinson & Morinson, 2004).

Através de uma revisão de literatura, Guest (2004) elaborou um modelo de aplicação do contracto psicológico à relação laboral (ver figura 3). O autor chama a atenção para um conjunto de variáveis que moldam o contexto tanto a nível organizacional, por exemplo, o sector e a estratégia de negócio, como a nível individual, por exemplo, idade, género e antiguidade na empresa. De acordo com o autor o contexto ajuda não só a moldar o conteúdo da partilha que forma o contracto psicológico mas também as respostas a ele. Por exemplo, ao nível individual é provável que ocorram diferentes respostas mediante circunstâncias pessoais e diferentes valores laborais. É importante, ainda, considerar as práticas de recursos humanos, a cultura nacional e organizacional, na medida em que quanto maior e mais vasto o contexto dentro da organização mais importante se torna a análise às políticas e práticas de recursos humanos enquanto factores de influencia ao contracto psicológico bem como às respostas a este. O autor foca ainda o papel mediador

que tanto a imparcialidade como a confiança têm entre a realização ou quebra do contrato e os resultados, tais como o empenhamento e intenção de permanecer/sair. Guest (2004) introduz o conceito de *estado* do contrato psicológico. Assim, segundo o autor, se o contrato psicológico veicula a percepção de compromissos recíprocos e obrigações entre a empresa e o indivíduo, o *estado* do contrato psicológico preocupa-se com se os compromissos e obrigações foram cumpridos, se são justos e as suas implicações na confiança, e este estado, por sua vez, traduzir-se-á em determinadas consequências atitudinais e posteriormente comportamentais.

Figura 3. Modelo de aplicação do contrato psicológico à relação laboral (Guest, 2004)



Relativamente às variáveis de nível individual referenciadas por Guest (2004), nomeadamente, idade, género e antiguidade, a literatura tem-se mostrado de alguma forma inconclusiva relativamente ao seu impacto na percepção do contrato psicológico, no entanto e tal como referido anteriormente, o contrato psicológico é idiossincrático, o que significa que os mesmos acontecimentos podem ser interpretados de formas diferentes por diferentes trabalhadores (Freese & Schalk, 1996), o que na prática pode significar que diferentes grupos de trabalhadores possam evidenciar diferentes percepções do seu próprio contrato psicológico.

Em relação à variável género, é de esperar que homens e mulheres apresentem diferentes percepções de contracto psicológico, uma vez que, de acordo com Elizur (1994) e Singh (1994), homens e mulheres manifestam diferentes valores ou interesses de trabalho. Segundo os autores, as mulheres interessam-se mais por serem bem tratadas e ganhar dinheiro, enquanto os homens demonstram um maior interesse na obtenção de elevados níveis de desempenho, estatuto social e autonomia. Mais tarde, Freese e Schalk (1996) realizaram um estudo com o objectivo de perceber se homens e mulheres possuíam diferentes contractos psicológicos. Para tal recorreram a uma amostra de 338 trabalhadores, sendo que 237 eram mulheres e 101 eram homens. Os investigadores aplicaram um questionário, desenvolvido por Freese (1994) e Van Den Bosch (1993) (citado por Freese & Schalk, 1996) constituído por um conjunto de expectativas agrupadas em cinco grandes categorias: Conteúdo do trabalho; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Aspectos sociais; Políticas de gestão de recursos humanos da organização e Recompensas. Os resultados revelaram diferenças significativas, ao nível da percepção de contracto psicológico, sendo que os trabalhadores do sexo masculino demonstraram maior insatisfação, do que as mulheres, relativamente às oportunidades de desenvolvimento pessoal fornecidas pela empresa.

De acordo com a Comissão Europeia (2005, citado por Bal, Lange, Jansen & Velde, (2008)) a proporção de trabalhadores com mais de 45 anos de idade, está rapidamente a aumentar na Europa, o que significa que futuramente, com a redução da taxa de nascimentos, a força de trabalho, nas organizações, será na sua maioria constituída por trabalhadores mais velhos. Perante a relevância da Idade no contexto laboral, Bal, Lange, Jansen e Velde (2008) realizaram um estudo com o objectivo de perceber a influência da idade no contracto psicológico. Segundo os autores seria provável que trabalhadores mais velhos tivessem percepções diferentes dos trabalhadores mais jovens. De acordo com Schalk (2004), os jovens interessam-se mais em construir uma carreira, enquanto os mais velhos tendem a focar-se mais em manter a actual posição dentro da organização (citado por Bal, Lange, Jansen & Velde, 2008). Os trabalhadores mais jovens estariam desta maneira mais orientados para a maximização dos ganhos enquanto os mais velhos demonstrariam uma orientação para a minimização das perdas, mantendo desta forma o seu estatuto. Assim e de uma forma mais específica era esperado que os trabalhadores mais jovens se focassem antes de mais no seu próprio desenvolvimento, apostando desta forma na formação e na experiência, enquanto os trabalhadores mais velhos se focariam mais em manter, por exemplo, um ambiente de trabalho seguro e estável. Tais percepções levariam posteriormente a resultados de trabalho opostos. Os resultados mostraram que a

idade estava negativamente relacionada com a maximização dos ganhos mas não relacionada com a minimização das perdas.

Bal, Lange, Jansen e Velde (2008) realizaram ainda uma meta-análise a 60 estudos, com o objectivo de examinar a influência da idade na relação entre a quebra do contracto e o desenvolvimento de atitudes de trabalho. Os resultados demonstraram que quando percebem que a organização quebrou o contracto psicológico, os trabalhadores mais velhos tendem a responder com uma diminuição da satisfação no trabalho, enquanto os trabalhadores mais novos respondem baixando o seu nível de confiança e envolvimento para com a organização.

Ainda de acordo com Guest (2004) a antiguidade na empresa funciona como uma variável que molda o contexto ao nível individual, o que por sua vez molda o conteúdo da partilha que forma o contracto psicológico. Embora quase inexistentes os estudos que relacionam a antiguidade na empresa com a percepção de contracto psicológico, a verdade é que o contracto psicológico possui uma natureza dinâmica (Anderson & Schalk, 1998), o que significa que vai sofrendo alterações ao longo do tempo. Também Bragança (2006) defende que o contracto psicológico muda com o tempo, à medida que mudam as necessidades tanto da organização como dos trabalhadores. Desta forma o contracto psicológico dos trabalhadores com um ou dois anos de antiguidade na empresa pode ser diferente do contracto psicológico daqueles que trabalham à mais anos na organização. No entanto Robinson, Kraartz e Rousseau (1994) demonstraram no âmbito do desenvolvimento do contracto psicológico, que as percepções dos trabalhadores em relação às suas obrigações, ou seja, em relação às contribuições para com a sua empresa, tende a diminuir ao longo do tempo enquanto a sua percepção relativamente às obrigações da sua organização, isto é, aquilo que eles percebem que a sua empresa lhes deve, tende a aumentar.

Objectivo do estudo

Partindo do estudo elaborado por Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002), o presente estudo procura examinar a existência de diferentes percepções de realização de contracto psicológico em trabalhadores com diferentes idades, género e antiguidade na empresa. Mais concretamente procurar-se-á estudar a percepção que os trabalhadores têm em relação à forma como a sua organização tem cumprido as promessas que tem feito ao longo do tempo, nomeadamente ao nível das iniciativas organizacionais tais como a compensação (e.g., justa e competitiva) e benefícios (e.g., seguros de saúde), progressão

na carreira (e.g., oportunidades de promoção), recursos disponibilizados (e.g., materiais de suporte à função), características do trabalho (e.g., interessante e desafiante) e recompensas baseadas na performance (e.g., prémios). Procura também, numa segunda fase, e também de acordo com o estudo de Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002), aceder às atribuições mencionadas na literatura por Rousseau (1995) e Morrinson e Robinson (1997) feitas pelos trabalhadores aquando da percepção de quebra do contracto.

O contracto psicológico embora seja um conceito que tem sido bastante estudado não deixará de contribuir, neste estudo, para colmatar a lacuna existente na literatura relativamente à percepção de contracto psicológico dos trabalhadores. Embora já comecem a surgir alguns estudos, a verdade é que ainda é pouca a investigação desenvolvida sobre as percepções dos trabalhadores em relação às diversas iniciativas organizacionais. A maioria das investigações considera o contracto psicológico do ponto de vista das apreciações que o trabalhador faz e em particular se sente que existe ou não quebra do seu contracto psicológico. Existem, todavia, situações em que, apesar de o trabalhador percepcionar que não recebeu da organização as contrapartidas que esperava, o próprio ambiente organizacional influencia essa mesma apreciação. Por exemplo, numa situação económica como a vivida actualmente, a não existência de aumentos salariais ou o seu aumento em percentagens reduzidas pode ser percepcionado de uma maneira diferente consoante, por exemplo, o contexto económico e os resultados da própria empresa.

Tal como referido, o presente estudo procura perceber se existem diferentes percepções de contracto psicológico tendo em conta variáveis individuais como o género, idade e antiguidade na empresa. Desta forma o estudo do impacto destas variáveis na percepção de cumprimento do contracto psicológico pode também ajudar as organizações na prevenção de consequências comportamentais nefastas que advêm da percepção de quebra do contracto psicológico dos seus trabalhadores.

Por último, hoje em dia as organizações seleccionam e recrutam os trabalhadores com melhores competências e “expertise”, ajudando as empresas a atingir elevados níveis de desempenho, constituindo desta forma uma enorme vantagem competitiva no mercado (Lester & Kickul, 2001). É necessário que as organizações percebam não só, o que é importante para os trabalhadores de forma a atraí-los, mas também o que é importante fazer para os manter. As organizações necessitam de ter em atenção o que vai mudando e que factores contribuem para essa mudança no contracto psicológico dos seus empregados

Método

Amostra

Tal como mencionado anteriormente, o objectivo central desta investigação é perceber se diferentes grupos de trabalhadores apresentam diferentes percepções de realização de contracto psicológico. Se por um lado Guest (2004) defende a existência de variáveis individuais, como o género, idade e antiguidade, que interferem na forma como os trabalhadores percebem os termos inerentes ao seu contracto psicológico condicionando posteriormente os seus comportamentos e atitudes, por outro lado Elizur (1994), Sight (1994), Bal, Lange, Jansen e Velde (2008), demonstraram que homens e mulheres assim como trabalhadores com diferentes idades, respectivamente, apresentam diferentes valores e interesses de trabalho. Também Bragança (2006) chama a atenção para o facto de o contracto psicológico mudar com o tempo, à medida que as necessidades da organização mudam e as dos indivíduos também. Desta forma e de acordo com Freese e Schalk (1996), diferentes grupos de trabalhadores com diferentes valores e interesses de trabalho poderão apresentar diferentes percepções de contracto psicológico e consequentemente diferentes respostas perante as mesmas políticas organizacionais.

Para o presente estudo recorreu-se a uma amostra, escolhida por conveniência, constituída por 83 trabalhadores de uma empresa do sector alimentar. Procurou-se estudar esta amostra a partir de variáveis, como o género, a idade e a antiguidade na organização, tornando desta forma a amostra mais heterogénea o que permitirá aceder a uma maior diversidade de respostas. Assim sendo, a amostra em estudo possui uma idade média de 37 anos possuindo um desvio padrão de 10,05. Encontrou-se também uma antiguidade média de aproximadamente 9 anos e desvio padrão de 8,68 (anexo C).

As figuras 4, 5 e 6 apresentam as distribuições dos participantes em função das variáveis género, idade e antiguidade, respectivamente.

Figura 4. Distribuição dos participantes pela variável Género

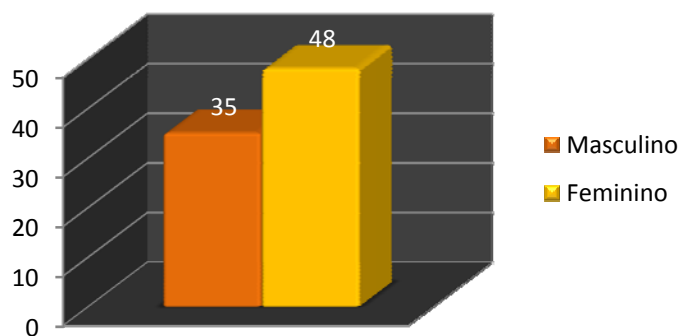
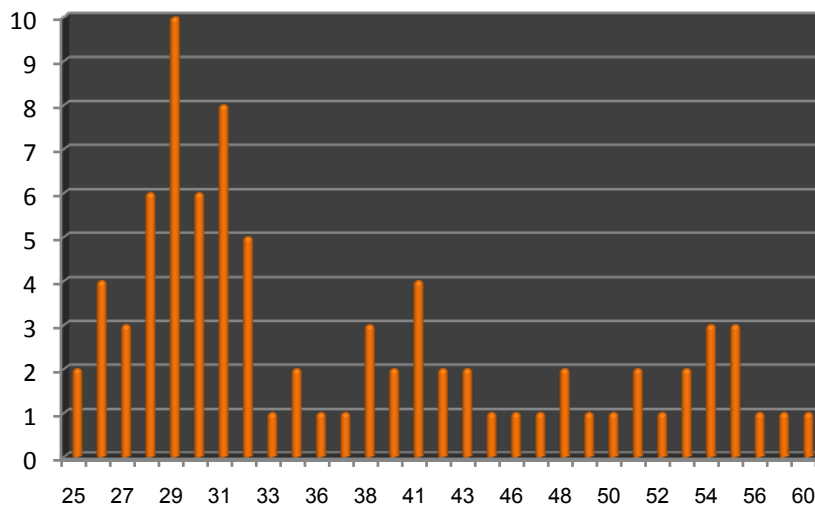
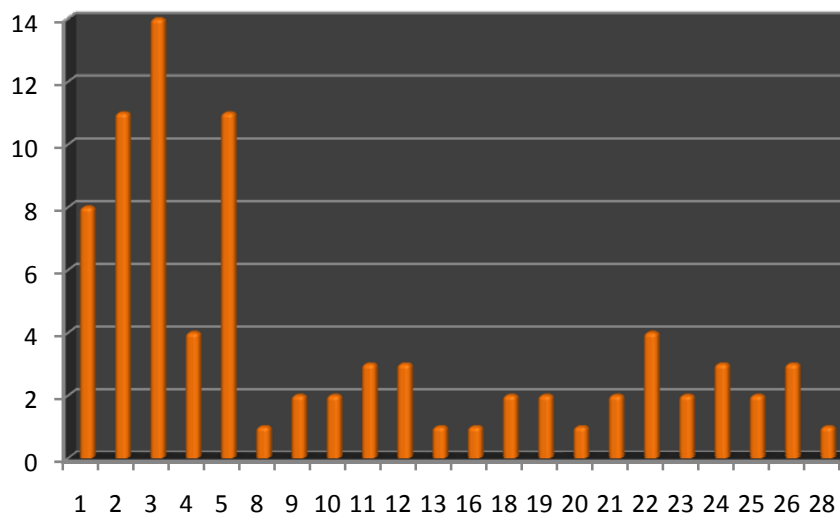


Figura 5. Distribuição dos participantes pela variável Idade



Através da figura 5, é possível verificar a existência de um maior número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 28 e os 32 anos, comparativamente com as restantes idades. Efectivamente, cerca de 53% dos participantes possuem idade igual ou inferior a 32 anos (anexo D).

Figura 6. Distribuição dos participantes pela variável Antiguidade.



Por outro lado, e mediante a figura 6 é visível uma maior frequência de trabalhadores com antiguidades compreendidas entre 1 ano e os 5 anos. De facto, cerca de 58% dos participantes exercem funções na organização à menos de 5 anos (anexo D).

Delineamento do estudo

De acordo com a tipologia de Campbell e Stanley (1963) o presente estudo caracteriza-se por ter um design pré-experimental, e em particular é um estudo de caso único (“one shot case study”), visto que os dados são recolhidos num único momento, ou seja é estudado um único grupo, numa única vez. Numa segunda fase procurar-se-á perceber se existem diferenças significativas entre grupos de diferentes idades, género e antiguidades na empresa. Não se pretendendo estabelecer relações de causa-efeito entre a percepção do contracto psicológico e o género, idade e antiguidade, dos trabalhadores na organização.

Medidas

O presente estudo procura identificar e perceber a existência de diferenças significativas ao nível da percepção de contracto psicológico, em trabalhadores com diferentes géneros, idades e antiguidades na empresa. De forma a aceder ao contracto psicológico da amostra em estudo, foi necessário perceber em que medida a organização tem cumprido com o que lhes prometeu. Para isso, foi utilizado um suporte já testado anteriormente, tendo sido considerado como fidedigno para futuras investigações, pelos

seus autores. Assim recorreu-se à aplicação de um questionário elaborado e facultado por Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002), que permite aceder ao contracto psicológico, mais precisamente ao nível do cumprimento das promessas feitas pela organização.

Inicialmente, e visto que o questionário se encontrava em Inglês, foi necessário proceder à sua tradução. Foi primeiramente traduzido pelo investigador e seguidamente traduzido pelo responsável pela sua aplicação na organização. Por último, foram comparadas as duas traduções e feitas as alterações necessárias para que a tradução final fosse a mais próxima possível da versão original.

Assim, foi pedido aos trabalhadores que indicassem, para cada item, o quanto recebem da organização, comparado com aquilo que lhes foi prometido, através de uma escala de cinco pontos, que varia entre -2 (Muito menos do que o prometido) e +2 (Muito mais do que o prometido). Segundo Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002) os pontos quando negativos (-2= Muito menos do que o prometido e -1= Menos do que o prometido) indicam que o contracto psicológico dos trabalhadores foi quebrado. No fim de cada uma das áreas, e caso os trabalhadores tenham respondido que recebem menos (-1) ou muito menos (-2) do que aquilo que lhes foi prometido, em pelo menos um item, foi-lhes pedido que indicassem, entre os 5 itens, a razão que melhor explica o porquê de a organização não ter cumprido a (s) sua (s) promessas.

Relativamente às qualidades métricas do instrumento, Lester et. al (2002), encontraram um Alpha de Cronbach de 0,89.

O questionário é constituído por 6 dimensões (ver anexo B), relativas a diversas iniciativas organizacionais, identificadas por Robinson e Morrinson (1995, citado por Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002).

Cumprimento das iniciativas organizacionais

1. Compensação/Benefícios. Diz respeito, aos benefícios (e.g., relacionados com a saúde) e ao salário (e.g., competitivo) que a organização oferece. Tal dimensão pode ser exemplificada através do item “Um salário competitivo (comparado com o que é pago por Empresas semelhantes) ”.
2. Recompensas com base na performance. Esta dimensão refere-se à remuneração baseada no nível de performance dos trabalhadores. Por exemplo, “Recompensas (e.g., bónus) com base no meu nível de performance”.
3. Características da função. Esta dimensão é facilmente identificada através dos itens, “Uma função que tem elevada responsabilidade”.

4. Progressão e Desenvolvimento. Por exemplo, “As oportunidades que eu tenho de desenvolver carreira” ou “As oportunidades que eu tenho de se promovido”.
5. Recursos. Por exemplo, “Os materiais e equipamentos necessários para desempenhar a minha função” ou “ O suporte e apoio necessários para realizar a minha função”.
6. Relação laboral. Esta área é relativa, não só a estabilidade e segurança, mas também ao tratamento respeitoso e afável bem como às condições de trabalho fornecidas pela organização. Por exemplo, “A segurança/estabilidade que a minha Empresa me proporciona” ou “A medida em que sou tratado de forma justa e imparcial”.

Causa percebida do incumprimento

Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002), enunciaram quatro possíveis razões que levam as organizações a não cumprirem as promessas feitas aos trabalhadores:

1. Renegação – A empresa pode manter a promessa mas escolhe não o fazer.
2. Disrupção – A situação foge ao controlo da empresa o que a impossibilita de manter a promessa. Situação também evidenciada quando ocorre mudança na chefia, uma vez que o compromisso deixa de ser vinculativo a partir do momento em que a pessoa já não trabalha para quem inicialmente fez a promessa.
3. Incongruência – Houve um mal entendido entre o trabalhador e a organização em relação ao prometido.
4. Anulação – Falha do trabalhador no cumprimento das suas obrigações para com a empresa, sendo que esta deixa de ser obrigada a manter o acordo.

As categorias Renegação, Disrupção e Incongruência foram elaboradas, pelos autores, com base no trabalho teórico de Rousseau (1995). No entanto, Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002) incluíram no seu estudo uma categoria alternativa (Anulação), para o facto de a organização ter falhado com o seu compromisso.

Procedimento

O presente estudo foi efectuado numa empresa do sector alimentar localizada no concelho de Lisboa, tendo sido garantida a confidencialidade da identidade da mesma.

Inicialmente foi elaborado um pedido de autorização (anexo A), para a aplicação do questionário, dirigido ao responsável pelos recursos humanos na empresa. De seguida foram apresentados os objectivos do estudo, assim como o questionário, ao responsável pela sua aplicação.

Foram aplicados 100 questionários, num período de uma semana, distribuídos por diferentes departamentos de “*back office*”, tendo sido recolhidos um total de 83 questionários, o que representa uma taxa de resposta de 83%.

Resultados

Tendo em conta o modelo teórico apresentado por Guest (2004), surge a necessidade de explorar o impacto de variáveis que de acordo com o autor moldam o contexto a nível individual podendo condicionar a maneira como as pessoas percebem a realização do seu contrato psicológico. Desta forma, o presente estudo tem como objectivo principal tentar perceber se existem diferentes percepções, de realização de contrato psicológico, tendo em conta as variáveis sexo, idade e antiguidade na empresa.

Seguidamente, proceder-se-á a uma descrição mais geral dos resultados, de forma a facilitar a compreensão da natureza, não só da amostra mas também da própria investigação (Hill & Hill, 2000).

De forma a facilitar as análises estatísticas posteriores, recorreu-se aos quartis, (tabela 4) para analisar a forma como os trabalhadores se distribuem pelas diferentes idades e antiguidades na empresa.

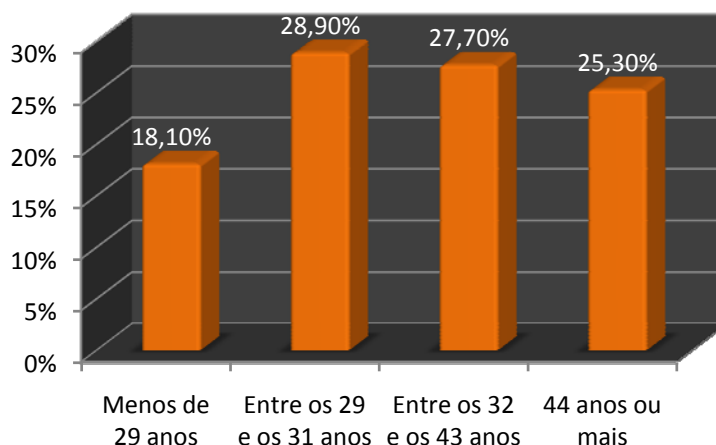
A utilização dos quartis permitiu a constituição de quatro grupos distintos em relação às variáveis em estudo, ultrapassando potenciais problemas de representatividade, isto é, número de participantes por grupo.

Tabela 3. Valores dos quartis encontrados para as variáveis idade e antiguidade.

		Idade	Antiguidade
Quartis	25	29	3
	50	32	5
	75	44	18

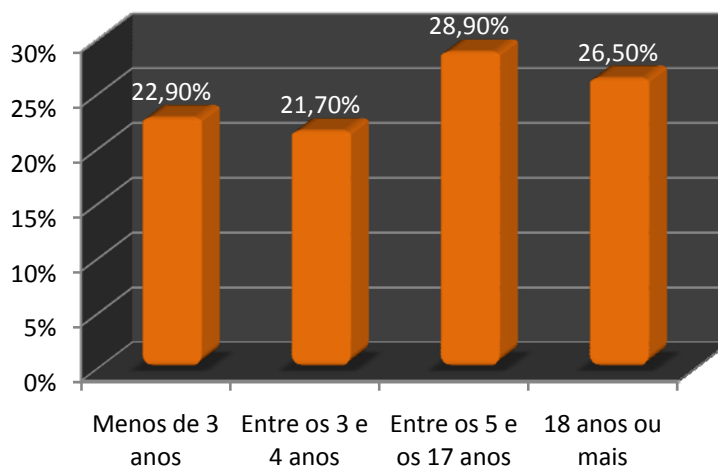
Assim, de acordo com a tabela anterior, constituíram-se 4 grupos de diferentes idades e antiguidades na empresa. As figuras 7 e 8 demonstram a forma como os participantes se distribuem pelas duas variáveis.

Figura 7. Distribuição dos participantes por idade



Através da análise do gráfico anterior, pode-se observar que 28,9% dos trabalhadores possuem idades compreendidas entre os 29 e os 31 anos, sendo que apenas 18,1% possui idades menores a 29 anos.

Figura 8. Distribuição dos participantes pela variável antiguidade



Em relação à antiguidade (ver figura 8) na empresa, 28,9% dos participantes situa-se entre os 5 e os 17 anos de trabalho na organização, enquanto 21,7% apresentam um tempo de permanência na organização situado entre os 3 e os 4 anos.

Qualidades Métricas

De seguida com o objectivo de analisar as qualidades métricas do instrumento procedeu-se a uma análise da sua Sensibilidade, Fidelidade e Validade.

Sensibilidade

Para perceber se a distribuição em estudo é ou não normal, analisou-se o valor de p-value (Sig.) resultante do teste Kolmogorov-Smirnov.

Tabela 4. Teste à normalidade do instrumento.

	Kolmogorov – Smirnov		
	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.
Média Total dos Itens	0,139	82	0,000

Para uma probabilidade de erro de 5% pode-se pois concluir que a distribuição em estudo não é normal.

Bryman e Cramer (1992) defendem que quando um conceito é definido operacionalmente, tendo sido proposta uma forma de o medir, o instrumento usado para essa medição deve ser fiel e válido.

Fidelidade

Para o estudo da fidelidade, efectuou-se o cálculo ao nível da consistência interna, através do coeficiente Alpha de Cronbach (anexo F).

Encontrou-se um coeficiente de fiabilidade interna de 0,895, o que de acordo com Hill e Hill (2000) é considerado um bom valor de consistência interna.

Tabela 5. Valores de Correlação Total e de Alpha de Cronbach para cada um dos itens

Item	Correlação Total	Valor do Alpha quando Item eliminado
1	0,548	0,890
2	0,369	0,894
3	0,504	0,891
4	0,509	0,891
5	0,652	0,887
6	0,335	0,896
7	0,616	0,888
8	0,537	0,890
9	0,591	0,888
10	0,692	0,885
11	0,750	0,884
12	0,703	0,886
13	0,726	0,884
14	0,127	0,898
15	0,140	0,898
16	0,298	0,895
17	0,213	0,989
18	0,404	0,893
19	0,600	0,889
20	0,642	0,888
21	0,673	0,888

De acordo com Hill e Hill (2000) os valores da coluna «Correlação Total» (ver tabela 6) definem a correlação entre os valores atribuídos a cada um dos itens e o valor total para o conjunto dos itens. Ainda de acordo com os autores deve existir uma correlação relativamente forte (de 0,4 a 0,7) entre cada item e o total. Assim é visível que as menores correlações se verificam ao nível dos itens 6, 14, 15, 16 e 17, uma vez que apresentam valores de, aproximadamente, 0,34; 0,13; 0,14; 0,30 e 0,21 respectivamente. Por outro lado são os itens 11 e 13 os que possuem valores de correlação, 0,75 e 0,73, ligeiramente superiores a 0,7. No entanto tais valores de correlação não parecem constituir problema uma vez que quando analisada a coluna «Valor do Alpha quando item eliminado» conclui-se que o valor do coeficiente de alfa continuaria a ser bom mesmo que qualquer item fosse retirado. Desta forma pode-se afirmar que o instrumento possui uma boa fidelidade.

De acordo com Hill e Hill (2000), uma medida pode ter uma boa fidelidade e no entanto pouco validade mas, sem uma fidelidade adequada, a medida não pode ter uma validade adequada.

Validade

Segundo Bryman e Cramer a validade diz respeito à avaliação do grau em que uma determinada medida mede, de facto, aquilo que se pretende medir. Desta forma a validade

de constructo foi estudada através de uma análise factorial, segundo o método de extracção dos “componentes principais” e utilizando o método de rotação “Varimax”.

Para saber se é possível prosseguir com o cálculo de uma análise factorial é necessário numa primeira fase avaliar o valor da medida de adequabilidade «Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy» (KMO) (Hill & Hill, 2000).

De acordo com o valor de KMO (0,778) encontrado (anexo G), torna-se razoável a realização de uma análise factorial, isto por que segundo Pereira (2006), estamos perante uma análise, média, de componentes principais.

Tabela 6. Resultados estatísticos da análise factorial

Factores	Itens	Nível de Saturação	Valores Próprios	Percentagem Total de Variância	Percentagem Acumulada
1	7	0,901	7,378	17,741	17,741
	8	0,776			
	9	0,909			
	10	0,822			
2	17	0,713	2,395	15,012	32,753
	18	0,779			
	19	0,656			
	20	0,812			
	21	0,675			
3	1	0,587	1,916	14,872	47,625
	3	0,871			
	4	0,862			
	5	0,697			
	6	0,467			
4	11	0,722	1,714	12,176	59,801
	12	0,799			
	13	0,619			
	14	0,609			
	16	0,490			
5	15	0,867	1,256	8,159	67,960
6	2	0,857	1,027	6,724	74,695

Da análise factorial realizada resultou a extracção de seis factores, cujos itens e respectivas saturações se encontram sistematizados na tabela 7, sendo que estes explicam 74,70% da variância total. No entanto e porque, tanto o item 2 (Benefícios de saúde) como o item 15 (Os recursos financeiros necessários para desempenhar a minha função) apenas saturam num único factor cada, procedeu-se à realização de uma segunda análise factorial, retirando para tal estes mesmos itens (ver tabela 8). Relativamente à validade desta

segunda análise factorial, foi encontrado um KMO de aproximadamente 0,80 (anexo H), o que de acordo com Pereira (2006), indica uma boa análise de componentes principais.

Tabela 7. Resultados estatísticos da Análise Factorial com a extracção dos itens 2 e 15

Factores	Itens	Nível de Saturação	Valores Próprios	Percentagem Total de Variância	Percentagem Acumulada
1	7	0,902	7,201	19,729	19,729
	8	0,773			
	9	0,911			
	10	0,826			
2	17	0,754	2,374	15,622	35,351
	18	0,799			
	19	0,607			
	20	0,766			
	21	0,614			
3	1	0,779	1,744	13,448	48,799
	2	0,671			
	3	0,757			
4	11	0,686	1,452	13,115	61,914
	12	0,750			
	13	0,599			
	14	0,692			
	16	0,482			
5	5	0,683	1,042	10,787	72,701
	6	0,751			

De acordo com Pereira (2006) deve-se incluir as componentes suficientes para explicar 70% da variância e excluir as componentes cujos valores próprios são inferiores a 1. Assim e de acordo com a tabela anterior, pode-se constatar a extracção de 5 factores, pois são apenas cinco os factores com valores próprios superiores a 1, explicando 72,70% da variância dos dados.

Torna-se, ainda, necessário conhecer as dimensões, resultantes da análise factorial, com base nos itens e respectivas saturações indicadas na tabela 8. De forma a facilitar a leitura e análise, os itens encontram-se agrupados na tabela 9.

Tabela 8. Itens pertencentes a cada um dos factores e respectivas denominações

Factor 1	Características da Função	Item 7	Uma função desafiante.
		Item 8	Uma função que têm elevada responsabilidade.
		Item 9	Uma função interessante.
		Item 10	Uma função que permite um elevado nível de autonomia.
Factor 2	Relação Laboral	Item 17	A segurança e estabilidade que a minha Empresa me proporciona.
		Item 18	A medida em que sou tratada com respeito e cortesia.
		Item 19	A qualidade das condições de trabalho.
		Item 20	A medida em que sou tratado de forma justa e imparcial.
		Item 21	A quantidade de suporte que recebo da Equipa de Gestão.
Factor 3	Compensação	Item 1	O pacote geral de benefícios que a minha Empresa fornece.
		Item 3	Um salário competitivo (comparado com o que é pago por Empresas semelhantes).
		Item 4	Um salário justo (para o tipo de trabalho que realizo).
Factor 4	Progressão e Recursos	Item 11	As oportunidades que eu tenho de me desenvolver enquanto profissional.
		Item 12	As oportunidades que eu tenho de desenvolver carreira.
		Item 13	As oportunidades que eu tenho de ser promovido.
		Item 14	Os materiais e equipamentos necessários para desempenhar a minha função
		Item 16	O suporte e apoio necessários para realizar a minha função.
Factor 5	Recompensas com base na Performance	Item 5	Remuneração adequada ao nível da minha performance
		Item 6	Recompensas (e.g. bónus) com base no meu nível de performance.

Facilmente se verifica que, no geral os itens surgem agrupados de acordo com a estrutura teórica inicialmente proposta por Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino (2002), pelo que se optou por dar a cada factor a denominação utilizada pelos autores. Desta forma ao factor 1, constituído pelos itens 7, 8, 9 e 10, que procura saber, através do ponto de vista do trabalhador, até que ponto a sua empresa lhes fornece uma função desafiante, interessante

e com elevada autonomia, optou-se pela denominação “Características da Função”, tal como na estrutura teórica original. Também ao factor 2, constituído, pelos itens 17, 18, 19, 20 e 21, denominou-se “Relação Laboral, uma vez que se refere não só à estabilidade e segurança, mas também ao tratamento respeitoso e afável bem como às condições de trabalho fornecidas pela organização. Ao factor 3, constituído por sua vez pelos itens 1,3 e 4 relativos não só ao pacote geral de benefícios mas também a um salário justo e competitivo, denominou-se Compensação. Ao factor 5, constituído pelos itens 5 e 6 referentes à remuneração baseada no nível de performance dos trabalhadores denominou-se de igual modo por “Recompensas com base na Performance”. Através da leitura da tabela 9, é possível verificar que apenas o factor Progressão e Recursos não coincide com a estrutura inicialmente apresentada no questionário, uma vez que surge por agrupamento de itens pertencentes, tal como o nome indica, quer à dimensão Progressão e Desenvolvimento (itens 11,12, 13) quer à dimensão Recursos (itens 14, 16). Desta forma o factor Progressão e Recursos surge de certa forma, e de acordo com os itens que o constituem, devido ao facto de os trabalhadores desta empresa associarem a Progressão e desenvolvimento da carreira aos Recursos fornecidos. Por outras palavras, os trabalhadores entendem que, de certa forma, não se conseguem desenvolver nem evoluir sem os materiais e equipamentos necessários ao desempenho da sua função, assim como, sem o apoio e suporte que por vezes necessitam para exercerem adequadamente as suas tarefas.

Tendo os itens, na sua generalidade, surgido agrupados de acordo com a estrutura teórica, optou-se por utilizar as mesmas denominações em cada um dos factores, podendo-se então assumir a estrutura do questionário como válida.

Posteriormente, torna-se necessário avaliar, mais uma vez, a fidelidade para a totalidade da escala, retirando para o efeito os itens 2 e 15 (ver tabela 10). Foi encontrado um valor de Alpha de Cronbach de 0,898 (anexo I), o que indica que este coeficiente aumentou relativamente ao valor encontrado anteriormente para os 21 itens da escala ($\alpha=0,895$). De acordo com Hill e Hill (2000) é considerado um bom coeficiente de consistência interna.

Tabela 9. Valores de Correlação Total e de Alpha de Cronbach para cada um dos 19 itens que constituem a escala

Item	Correlação Total	Valor de Alpha quando o Item eliminado
1	0,516	0,893
3	0,503	0,894
4	0,519	0,893
5	0,657	0,890
6	0,334	0,899
7	0,028	0,890
8	0,544	0,893
9	0,599	0,891
10	0,687	0,887
11	0,756	0,886
12	0,711	0,888
13	0,720	0,886
14	0,105	0,901
16	0,296	0,898
17	0,236	0,900
18	0,419	0,890
19	0,593	0,892
20	0,636	0,890
21	0,665	0,890

Através da análise da tabela 10, é possível verificar, que no geral os itens apresentam valores de correlação relativamente fortes com a totalidade da escala, com excepção dos itens 6, 14, 16 e 17, uma vez que apresentam valores de correlação mais fracos, inferiores a 0,4, o que de acordo com Hill e Hill deverá ser o valor a partir do qual se considera uma correlação suficientemente forte. Por outro lado, tais correlações parecem não constituir problema visto não se verificar a necessidade de eliminar nenhum item por aumentar significativamente o valor do Alpha de Cronbach.

Posteriormente, e porque da análise factorial realizada, anteriormente, resultou a extracção de 5 factores, torna-se agora necessário analisar a consistência interna (anexo J),

com base no coeficiente Alpha de Cronbach, de cada uma das dimensões que constituem a escala (ver tabela 11).

Tabela 10. Consistência interna de cada uma das dimensões do contracto psicológico, resultantes da análise factorial

Factores	Itens	Alpha de Cronbach
1 - Características da Função	7	0,904
	8	
	9	
	10	
2 - Relação Laboral	17	0,836
	18	
	19	
	20	
	21	
3 - Compensação	1	0,804
	3	
	4	
4 – Progressão e Recursos	11	0,800
	12	
	13	
	14	
	16	
5 – Recompensas com base na Performance	5	0,657
	6	

É possível observar através da tabela 11, que os valores de Alpha de Cronbach encontrados para os 5 factores variam entre, aproximadamente, 0,66 e 0,90. Embora Hill e Hill (2000) considerem 0,66 um valor fraco em termos de consistência interna, no geral os valores apresentados para os restantes factores representam bons valores de consistência interna. Desta forma e porque estes cinco factores, que constituem a escala, permitem explicar 72,70% da variância dos resultados, apresentando uma boa fidelidade, optou-se por utilizá-los para que futuras análises pudessem conduzir a conclusões lógicas e fiáveis.

De seguida, e porque o presente estudo procura saber se o conjunto de variáveis dependentes (Características da Função; Relação Laboral; Compensação; Progressão e Recursos; Recompensas com base na performance) manifesta diferenças significativas entre os diferentes grupos (Idade; Antiguidade e Género), recorreu-se ao teste estatístico

Manova para cada um deles em separado. Esta técnica pressupõe que os dados tenham distribuição normal multivariada e variância - covariância homogêneas (Reis, 2001).

Normalidade

Visto o programa SPSS não conter testes que avaliem directamente o pressuposto da normalidade multivariada, avaliou-se separadamente, cada uma das variáveis dependentes. Desta forma e segundo Reis (2001), se todas estas variáveis tiverem distribuição normal, é provável que a distribuição multivariada seja normal.

Tabela 11. Valores obtidos no Teste Kolmogorov Smirnov para cada uma das dimensões do contracto psicológico.

Variável Dependente	Sig.
Características da Função	0,171
Relação Laboral	0,001
Compensação	0,000
Progressão e Recursos	0,000
Recompensas com base na performance	0,001

De acordo com o teste K-S, para um nível de significância de 0,05, apenas a variável Características da Função apresenta uma distribuição normal ($p=0,171$), pelo que não se confirma o pressuposto da normalidade multivariada.

Homogeneidade de variâncias

De acordo com o teste M de Box apresentado na tabela 13, as matrizes de co-variância das variáveis dependentes dos diferentes grupos de idades, antiguidades e género não são iguais, pelo que não se confirma este pressuposto.

Tabela 12. Valores de significância do teste M de Box para as variáveis Género, Idade e Antiguidade.

	Género	Idade	Antiguidade
F	2,559	1,883	3,065
Sig.	0,01	0,000	0,000

Se bem que, uma maior confiança possa advir nas conclusões retiradas do estudo, quando os pressupostos são verificados, a verdade é que, de acordo com Reis (2001), os métodos multivariados, como é o caso da Manova, são robustos à violação do pressuposto da normalidade. Por outro lado, e segundo Maroco (2003), apenas quando a dimensão de todas as amostras for igual, se pode assumir que a Manova é suficientemente robusta à violação de homogeneidade das matrizes de variância – covariância. No entanto, como as dimensões das amostras em estudo, são diferentes, o autor aconselha o uso do traço de Pillai, por ser o mais robusto, para avaliar a significância dos tratamentos.

Efeitos da variável Género

Com base nos valores obtidos no teste multivariado para o Género (ver tabela 13), é possível constatar que, para um nível de significância de 0,05, esta variável não teve um efeito significativo ($p=0,105$) nos resultados obtidos em cada uma das dimensões que constituem o Contracto Psicológico, não se podendo por esta razão identificar quaisquer tipos de diferenças significativas entre Homens e Mulheres.

Tabela 13. Valores de significância do teste multivariado para a variável Género

	Sig.	Potência do teste
Traço de Pillai para o Género	0,105	0,614

Efeitos da variável Idade

Os valores do teste multivariado, da tabela 14, encontrados para a Idade, indicam, para um nível de significância de 0,05, um efeito significativo ($p=0,03$) desta variável sobre os resultados obtidos.

Tabela 14. Valores de significância do teste multivariado para a variável Idade

	Sig.	Potência da Estatística
Traço de Pillai para a Idade	0,003	0,986

Tabela 15. Valores de significância encontrados para o efeito da Idade sobre cada uma das dimensões do Contracto Psicológico

	Variável Dependente	Sig.	Potência da Estatística
Idade	Características da Função	0,091	0,546
	Relação Laboral	0,706	0,140
	Compensação	0,000	0,976
	Recursos e Progressão	0,178	0,425
	Recompensas	0,309	0,314

Como observado, através da tabela 14, para um nível de significância de 0,05, a Idade apenas apresenta um efeito significativo ao nível da variável Compensação. Interessa, desta forma, saber quais os grupos que diferem significativamente entre si (ver tabela 15).

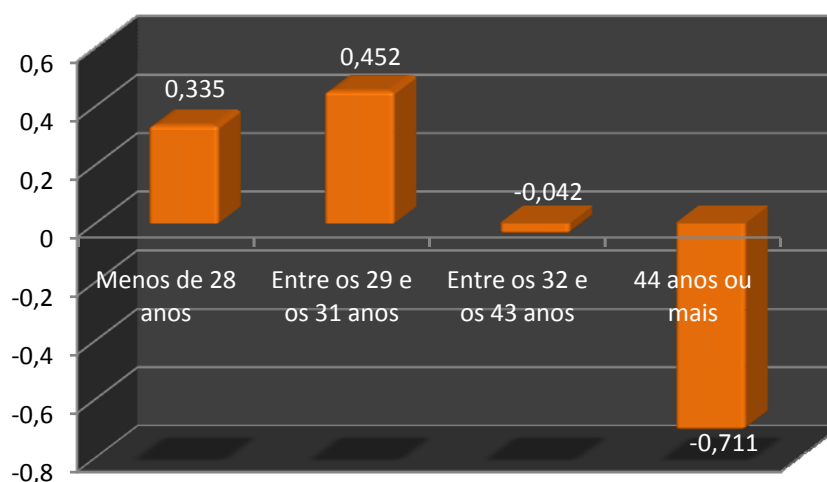
Tabela 16. Valores do teste Post-Hoc de Scheffé, para a variável Idade

Variável Dependente	Idade		Sig.
Compensação	44 anos ou mais	Menos de 28 anos	0,012
		Entre os 29 e os 31 anos	0,001

De acordo com os valores da tabela 15, pode-se observar que, para um nível de significância de 0,05, as pessoas com 44 anos ou mais apresentam resultados significativamente diferentes das pessoas com menos de 29 anos assim como das pessoas com idades entre os 29 e os 31 anos.

Para uma melhor compreensão, o gráfico da figura 9 retrata os valores médios encontrados para a variável Compensação, nas diferentes idades.

Figura 9. Valores médios da variável Compensação para as diferentes idades da amostra



Através do gráfico anterior, e tendo em conta as diferenças significativas encontradas anteriormente, são facilmente identificáveis dois grupos com percepções diferentes. É evidente, que os trabalhadores até aos 31 anos de idade apresentam percepções claramente positivas, contrastando com as percepções negativas que os trabalhadores mais velhos têm em relação à variável Compensação.

Efeitos da variável Antiguidade

De acordo com os valores, encontrados na tabela 15, a Antiguidade na empresa possui um efeito significativo ($p=0,002$) nos resultados encontrados para um nível de significância de 0,05, pelo que se torna necessário perceber em que dimensões do Contracto Psicológico à interferência significativa da Antiguidade (ver tabela 16) e quais os grupos que, nessa ou nessas dimensões, apresentam percepções significativamente diferentes entre si (ver tabela 17).

Tabela 17. Valores de significância do teste mutivariado para a variável Antiguidade

	Sig.	Potência da estatística
Traço de Pillai para Antiguidade	0,02	0,987

Tabela 18. Valores de significância encontrados para o efeito da Antiguidade sobre cada uma das dimensões do Contracto Psicológico

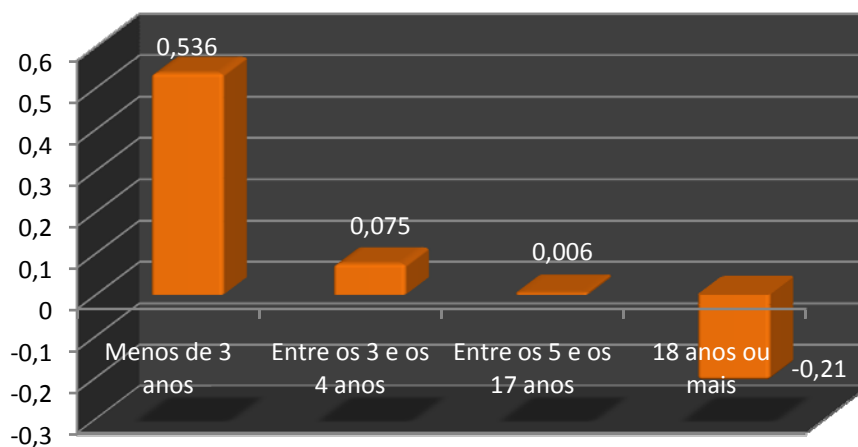
	Variável Dependente	Sig.	Potência da Estatística
Antiguidade	Características da Função	0,199	0,403
	Relação Laboral	0,668	0,152
	Compensação	0,000	0,988
	Recursos e Progressão	0,582	0,182
	Recompensas	0,077	0,574

Tabela 19. Valores do teste Post-Hoc de Scheffé, para a variável Antiguidade

Variável Dependente	Antiguidade		Sig.
Compensação	18 anos ou mais	Menos de 3 anos	0,000
		Entre os 4 e os 5 anos	0,005

Os resultados, da tabela 16, mostram, para um nível de significância de 0,05, um impacto significativo ($p=0,00$) da Antiguidade sobre a variável Compensação. Já os resultados da tabela 17, evidenciam que os trabalhadores que com 18 anos ou mais de antiguidade apresentam percepções significativamente diferentes tanto em relação aos indivíduos que trabalham na empresa à menos de três anos, como em relação aos trabalhadores com antiguidade compreendida entre os 3 e os 4 anos. Tendo em conta as diferenças anteriormente referidas, o gráfico da figura 10 apresenta os valores médios encontrados em cada um dos grupos para a variável Compensação.

Figura 10. Valores médios da variável Compensação para as diferentes antiguidades da amostra



Os valores médios encontrados, mostram que à medida que a antiguidade dos trabalhadores aumenta, a percepção destes em relação à variável Compensação torna-se mais negativa.

Analisados, objectivamente, os resultados surge a dúvida relativamente ao facto de as variáveis idade e antiguidade na empresa poderem estar, de certa forma, relacionadas. Assim, e de forma a responder a esta questão procedeu-se a uma análise correlacional (ver tabela 18).

Tabela 20. Valores de correlação das variáveis idade e antiguidade na empresa

		Idade
Antiguidade	Correlação de Pearson	0,893
	Sig.	0,000
	N	83

Para um nível de significância de 0,05, os resultados da correlação de Pearson demonstram que as variáveis idade e antiguidade estão associadas. Pode-se então afirmar que à medida que aumenta a idade aumenta também a antiguidade. Desta forma, pode-se afirmar, que os trabalhadores mais velhos são também os trabalhadores com mais antiguidade na empresa.

Um dos objectivos deste trabalho é tentar perceber quais as atribuições que os trabalhadores fazem quando percebem que a empresa lhes facultou menos ou muito

menos do que o prometido. Para tal procurou-se comparar as atribuições feitas pelos trabalhadores em cada uma das iniciativas organizacionais que constituem a escala.

Tabela 21. Frequência das diferentes causas percebidas de incumprimento das promessas, em cada uma das dimensões do contracto psicológico.

	Renegação	Disrupção	Incongruência	Anulação
Compensação	33	4	4	0
Recompensas com base na Performance	24	5	2	0
Características da Função	7	5	2	0
Progressão e Desenvolvimento	12	7	0	0
Recursos	12	7	0	0
Relação Laboral	7	1	0	0
Total	95	29	8	0

Através da observação da tabela constata-se que, a maioria dos trabalhadores atribui as falhas da organização no cumprimento das promessas à Renegação. Por outras palavras, a maioria dos trabalhadores acredita que a sua empresa falhou no cumprimento das promessas simplesmente porque assim o quis, ou seja, para os trabalhadores a sua empresa pode manter a promessa mas escolhe não o fazer. Em contrapartida nenhum trabalhador atribui as falhas da empresa à Anulação, isto é, à falha do trabalhador no cumprimento das suas obrigações, e apenas 8 pessoas atribuem a falha da organização à existência de um mal entendido entre o trabalhador e a organização (Incongruência).

Discussão

O presente estudo teve como objectivo principal analisar e perceber se existem diferentes percepções de Contracto Psicológico, ao nível da Idade, Género e Antiguidade na empresa, assim como perceber a que atribuem os trabalhadores a falha da sua empresa na realização do prometido. Desta forma, procurar-se-á numa primeira fase discutir os resultados encontrados e numa fase posterior apresentar algumas limitações do estudo, sugestões para futuras investigações, assim como algumas implicações teóricas e práticas que se podem retirar tanto para o âmbito do Contracto Psicológico como para as próprias empresas.

Inicialmente e após ter sido validada a estrutura factorial do instrumento, trataram-se as cinco componentes extraídas enquanto dimensões constituintes do contracto psicológico dos trabalhadores.

Desta forma, foi possível constatar que a idade dos trabalhadores detém um efeito significativo nos resultados encontrados ao nível da variável Compensação. Quer isto dizer que trabalhadores com diferentes idades apresentam diferentes percepções do seu próprio contracto psicológico. Os dados obtidos permitiram mostrar que os trabalhadores com 44 anos ou mais, apresentam percepções diferentes das dos trabalhadores com idade até aos 31 anos. Estes últimos apresentam valores médios equivalentes a uma percepção positiva em relação à Compensação fornecida pela sua empresa. Por outro lado, os trabalhadores mais velhos demonstram uma apreciação negativa da Compensação facultada, o que significa que para estes trabalhadores a empresa forneceu menos do que o prometido, por exemplo, em relação a um salário justo e competitivo. Assim, pode-se afirmar que, ocorreu uma quebra do contracto psicológico ao nível da Compensação, para os trabalhadores com 44 anos ou mais de idade.

Quando analisados os resultados encontrados para a variável antiguidade na empresa, verificou-se que também esta variável parece desempenhar um papel importante ao nível da Compensação. Os valores médios encontrados indicam que a percepção dos trabalhadores em relação à Compensação vai-se deteriorando à medida que a antiguidade aumenta. Uma análise mais detalhada mostrou que os indivíduos que trabalham à 18 ou mais anos na organização apresentam percepções significativamente diferentes dos indivíduos que trabalham à menos de 4 anos na empresa. Enquanto estes últimos, percebem que a sua empresa lhes forneceu o prometido, os trabalhadores com 18 ou mais anos de antiguidade apresentam-se insatisfeitos, uma vez que apresentam uma percepção negativa relativamente à variável Compensação. Estes trabalhadores entendem que a sua empresa

lhes forneceu menos do que o prometido anteriormente, não tendo cumprido com a sua parte no acordo. Evidenciam, desta forma, uma quebra de contracto psicológico na dimensão Compensação.

Os dados discutidos anteriormente suscitaram a dúvida relativa ao facto de as variáveis idade e antiguidade na empresa poderem estar, de alguma forma, associadas. Através de uma correlação de Pearson, pôde-se concluir que, de facto, tais variáveis estavam associadas, o que explica o facto de tanto a idade como a antiguidade apresentarem um efeito igualmente significativo para a variável Compensação. Desta forma, os resultados suportaram a ideia de que os trabalhadores mais novos são também os trabalhadores com menos anos de antiguidade na empresa e os mais velhos são também os com mais antiguidade na empresa.

Assim, os resultados replicam os trabalhos de Bal, Lange, Jansen e Velde (2008) através dos quais demonstraram que trabalhadores mais novos, interessam-se mais, por exemplo, pela experiência que a empresa lhes pode proporcionar, encarando-a como uma rampa de lançamento para futuras oportunidades de trabalho que possam surgir. Por outro lado, os trabalhadores mais velhos e mais experientes procuram uma maior estabilidade monetária, acordada em troca de dedicação e empenho investidos ao longo da carreira. No entanto, de acordo com Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) as obrigações atribuídas ao empregador tendem a aumentar ao longo do tempo, o que poderá estar relacionado com a percepção negativa que os trabalhadores com mais anos de antiguidade apresentam em relação à Compensação proporcionada pela sua empresa.

Quando o comportamento da organização não vai ao encontro das expectativas do trabalhador, este tende a procurar explicações para o sucedido. Assim, e mediante os resultados encontrados, analisaram-se as respostas dos trabalhadores referentes à causa percebida de incumprimento por parte da empresa.

Os resultados demonstraram que a maioria dos trabalhadores atribui o incumprimento das promessas à Renegação. Por outras palavras, os trabalhadores entendem que a sua organização não cumpriu as promessas que lhes fez, simplesmente porque assim o quis. De acordo com Robinson e Morrison (2000), a relação entre a quebra, e sentimentos de violação, do contracto psicológico tenderá a tornar-se mais forte se o trabalhador atribuir o incumprimento da empresa à Renegação.

Implicações teóricas e práticas do estudo

Embora, já comecem a surgir autores como Guest (2004), Bal, Lange, Jansen e Velde (2008), que chamam a atenção para factores individuais que condicionam, seriamente, a percepção de Contracto Psicológico, a verdade é que parece ainda existir uma grande

lacuna, relativamente a este tipo de variáveis, no âmbito do Contracto Psicológico. Desta forma o presente estudo contribui fortemente para a clarificação desta matéria, demonstrando que trabalhadores com diferentes idades e antiguidades apresentam diferentes percepções em relação ao seu Contracto Psicológico.

De acordo, com Freese e Schalk (1996) diferentes grupos de trabalhadores respondem de forma diferente à violação. Segundo Bal, Lange, Jansen e Velde (2008), quando os trabalhadores percebem que a sua empresa quebrou o Contracto Psicológico, os mais velhos podem responder com a diminuição, da satisfação no trabalho, enquanto os trabalhadores mais novos tendem a responder baixando o seu nível de confiança e envolvimento.

Desta forma, que medidas devem tomar as organizações de forma a evitar a percepção de quebra do Contracto Psicológico dos seus trabalhadores, tendo em conta a idade e antiguidade destes na empresa, evitando conseqüentemente a insatisfação no trabalho, falta de confiança, envolvimento e baixo desempenho?

De acordo com Bal, Lange, Jansen e Velde (2008), para evitar a diminuição da confiança, satisfação e envolvimento as empresas devem desenhar e implementar políticas e práticas de recursos humanos de forma a prevenir a quebra do Contracto Psicológico. Assim para Freese e Schalk (1996), os trabalhadores com diferentes idades e experiência, devem ser compensados de formas diferentes. Por exemplo, aos trabalhadores mais novos e menos experientes deve ser oferecido treino e formação, para que possam caso haja necessidade, encontrar um novo emprego mais facilmente. Relativamente aos trabalhadores mais velhos e mais experientes, as empresas podem oferecer benefícios mais elevados e flexíveis, relacionados com a pensão, de forma a não os preocupar tanto nesse sentido.

A comunicação deve constituir o aspecto central para a gestão de recursos humanos, uma vez que comunicando com os trabalhadores, esta pode, facilmente, ter acesso às suas expectativas, a como formaram essas expectativas e qual o seu papel na formação do Contracto Psicológico. Também para Lester e Kickul (2001), juntamente com o fornecimento de informação realista em relação ao trabalho, os empregadores devem procurar formas alternativas e criativas para comunicar não apenas as obrigações e responsabilidades dos empregados mas também a cultura e expectativas da própria organização. Por outro lado, a gestão de recursos humanos deve assegurar que os trabalhadores entendem como a organização está a tentar realizar as suas necessidades, evitando que os trabalhadores criem falsas expectativas relativamente ao prometido.

A gestão de recursos humanos deve ainda dar aos seus empregados a oportunidade para expressar novas mudanças relativamente àquilo que acreditam que a sua empresa lhes deve dar. Neste sentido é necessário discutir o Contracto Psicológico, porque este tem tendência a mudar, quando a organização sofre mudanças, por exemplo, mudança de

chefia, ou quando ocorrem mudanças individuais, como ser pai ou mãe (Lester & Kickul, 2001).

Na prática, as empresas podem aceder ao Contracto Psicológico dos seus trabalhadores, através de 3 métodos, referidos por Freese e Schalk (1996): interacção diária, sessões de grupo e questionários, como o apresentado neste estudo. Enquanto a interacção diária é uma forma informal de tomar conhecimento do Contracto Psicológico dos trabalhadores, perguntando especificamente o que significa para eles determinadas acções da organização, as sessões de grupo e os questionários são meios mais formais para estabelecer o tipo de Contracto Psicológico, sendo estes últimos mais adequados quando estão envolvidos muitos trabalhadores, por exemplo, quando ocorre uma mudança na organização, o Contracto Psicológico pode ser medido determinando o sucesso dessa mudança aos olhos dos trabalhadores.

Limitações e sugestões para futuros estudos

Não tendo a aplicação dos questionários ficado a cargo do investigador, esta trouxe alguns problemas ao nível da confidencialidade. Por esta razão e por se tratar de um assunto, encarado como sensível, tanto para a empresa onde foi realizado o estudo como para os seus trabalhadores, não foi permitido que estes fornecessem outro tipo de informação, para além da idade, género e antiguidade. Por exemplo, não foi permitido que os trabalhadores facultassem a função exercida, por poderem facilmente ser identificados. Por outro lado, mas seguindo a mesma linha de raciocínio, notou-se alguma desejabilidade social em algumas respostas, podendo, desta forma, ter condicionado os resultados e posteriores conclusões do estudo.

Por fim, uma outra limitação encontrada, centrou-se ao nível do número de participantes em cada uma das amostras, isto porque, a amostra utilizada no estudo era constituída por trabalhadores, ora muito novos e com poucos anos de antiguidade, ora com elevada idade e antiguidade na empresa. Neste caso, e para que o presente estudo pudesse gerar conclusões mais consistentes, seria importante que a amostra utilizada possuísse uma maior variedade de idades e antiguidade.

No presente estudo, procurou-se saber se diferentes grupos de trabalhadores possuem diferentes percepções de Contracto Psicológico. Por exemplo, os resultados demonstraram que ocorreu quebra de Contracto Psicológico na variável Compensação, para os trabalhadores mais velhos e com maior antiguidade na empresa. Mas até que ponto se pode afirmar que ocorreu quebra do Contracto Psicológico, neste grupo de trabalhadores e até que ponto os trabalhadores estarão ou não insatisfeitos com outras iniciativas organizacionais que não as abordadas pelo instrumento utilizado. Um trabalhador pode

percepcionar que a sua empresa lhe fornece menos que o prometido, mas se não o valorizar dificilmente ocorrerá quebra de contracto. Assim, de acordo com Lester e Kickul (2001), torna-se necessário antes de mais saber o que os trabalhadores valorizam e mediante isso, aceder numa fase posterior à percepção de realização dessas mesmas obrigações. Por outro lado os trabalhadores não são todos iguais, logo o questionário aplicado pode não reflectir as dimensões mais importantes do contracto psicológico destes trabalhadores.

Também variáveis, individuais, como a função desempenhada, número de horas trabalhadas, e nível de escolaridade, podem segundo Guest (2004), condicionar a percepção de contracto psicológico, devendo por esta razão ser também consideradas para futuras investigações.

Referências

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. Journal of Organizational Behavior, *19*, 637-647.
- APA. (2002). Publication manual of the American Psychological Association. Fifth Edition. Washington, DC: APA.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and Job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. Journal of Vocational Behavior, *72*, 143-158.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Velde, M. E. G. (in press). Psychological contract types and work-related outcomes: a longitudinal study of age as a moderator. Journal of Vocational Behavior.
- Bragança, N. A. N. (2006). Contracto Psicológico. In J. F. S. Gomes, M. P. Cunha & A. Cunha (Eds.), Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI (pp.27-43). Lisboa: Editora RH.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1992). Análise de dados em ciências sociais. Oeiras: Celta Editora.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1966). Experimental and quasi experimental designs for research: a practical guide. Boston: Houghton Mifflin.
- Cantisano, G.T., Descals, F. P., & Dominguez, J. F. M. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador: relaciones mediadas por la confianza organizacional? Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, *20*, (1), 31-45.
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do Contracto Psicológico. Psicologia, *XIII* (1-2), pp. 99-125.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. Journal of Organizational Behavior, *20*, 323-340.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral – Cardoso, C. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora R.H.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. Journal of Applied Psychology, 89, (1), 52-72.

D'Oliveira, T. (2005). Teses e dissertações. (2ª edição). Lisboa: Editora R.H..

Elizur, D. (1994). Gender and work values: a comparative analysis. The Journal of Social Psychology, 134, (2), 201-212.

Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of the differences in psychological contracts for human resource management. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, (4), 501-509.

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

Guest, D. E. (2004). The psychological of employment relationship: Na analysis based on the psychological contract. Applied Psychology: Na International Review, 53, (4), 541-555.

Hill, M. M., & Hill, A. (2000). Investigação por questionário. Lisboa: Sílabo.

Lester, S. W., & Kickul, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: what employees value most and how well organizations are responding to the expectations. Human Resource Planning, 24, 10-21.

Maroco, J. (2003). Análise estatística. Lisboa: Sílabo.

Morrison, 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.

Pereira, A. (2006). SPSS: guia prático de utilização. Lisboa: Sílabo.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS. Lisboa: Sílabo.

Reis, E. (2001). Estatística multivariada aplicada. Lisboa: Sílabo.

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., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. Academy of Management Journal, 37, (1), 137-152.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. Journal of Organizational Behavior, 21, 525-546.

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. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.

Rousseau, D. M. (2004). Research Briefs. Academy of Management executive, 18, (1), 120-127.

Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. Journal for the Theory of Social Behaviour, 37, (2), 167-182.

Schapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of psychological contract: employee and employer perspectives. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11, (1), 69-86.

Schein, E. H. (1968). A psicologia na Organização. Lisboa: Clássica Editora.

Schein, E. H. (1982). Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Singh, S. (1994). Gender differences in work values and personality characteristics among indian executives. The Journal of Social Psychology, 134, (5), 699-700.

Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in a employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. Journal of Organizational Behavior, 24, 585-608.

Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. Journal of Organizational Behavior, 24, 537-559.

ANEXOS

Anexo A

Exmo.(a) Sr.(a) Director(a) dos Recursos Humanos

O meu nome é Vera Alexandra dos Santos Gaspar. Sou aluna do 5º ano do curso de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA). Encontro-me neste momento a desenvolver a minha tese de final de curso. Nela procuro aprofundar o Contracto Psicológico dos trabalhadores. Por outras palavras, a ligação psicológica do trabalhador à sua organização.

O objectivo do estudo implica, necessariamente, que seja aplicado um questionário, a pelo menos 80 trabalhadores. O questionário foi retirado de um estudo americano e está ainda a ser cuidadosamente traduzido e adaptado. No entanto, e juntamente com esta carta, envio a versão original do mesmo.

Venho desta forma solicitar a colaboração, para a aplicação deste questionário, alertando para o facto de que os dados extraídos serão tratados, de forma confidencial, podendo no entanto vir a ser uma mais-valia para a organização. Para mais informações, por favor não hesite em contactar-me para o 965205588.

Fico a aguardar resposta.

Agradecimentos

Vera Gaspar



Questionário sobre o Contrato Psicológico

O meu nome é Vera Gaspar e sou aluna finalista do curso de Psicologia Social e das Organizações no I.S.P.A. (Instituto Superior de Psicologia Aplicada). Encontro-me neste momento a realizar a minha tese de final de curso no âmbito do Contrato Psicológico, isto é, a ligação psicológica do trabalhador à sua organização. Venho deste modo pedir a sua colaboração para o preenchimento deste questionário. Os dados recolhidos são confidenciais pelo que não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

*Neste Questionário ser-lhe-á pedido para pensar em que medida a sua Empresa tem cumprido as promessas e compromissos pré-estabelecidos consigo. Os itens que se seguem envolvem seis áreas distintas que dizem respeito às obrigações das Empresas. Cada área está referenciada a **BOLD**. Para cada item referenciado em cada área, por favor indique o quanto recebe actualmente comparado com o quanto a sua organização se comprometeu a dar-lhe.*

Por exemplo, se acredita que lhe está a ser proporcionado, por parte da sua Empresa, menos “oportunidades de desenvolvimento de carreira” do que aquilo que lhe foi prometido, deverá colocar um “X” na opção “Menos”.

No entanto se não lhe foi prometido nada relacionado com um item específico deverá colocar um “X” na opção “O que foi prometido (Não aplicável)”.

Elementos de Caracterização

Género: Feminino Masculino

Idade _____

Antiguidade _____

Obrigado pela sua colaboração!

Compensação

1. O pacote geral de benefícios que a minha Empresa fornece.

Muito menos que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

2. Os benefícios de saúde (e.g. seguros de saúde) que a minha organização proporciona.

Muito menos que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

3. Um salário competitivo (comparado com o que é pago por Empresas semelhantes).

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

4. Um salário justo (para o tipo de trabalho que realizo).

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

64

Se respondeu “Menos” ou “Muito menos do que me foi prometido” em algum dos itens deste tópico, por favor coloque um “X” na frase que **melhor** explica a sua resposta.

- **Escolheu quebrar a promessa.** A organização pode manter a promessa mas escolhe não o fazer. _____

- **Incapacidade para manter a promessa.** A situação foge ao controlo da organização o que torna impossível a organização manter a promessa. _____

- **Mudança na chefia.** Quando eu já não trabalho mais para a pessoa que inicialmente fez a promessa, o compromisso já não é visto como vinculativo. _____

- **Simples mal-entendido.** Houve um mal-entendido entre mim e a organização em relação ao prometido. _____

- **Falha (enquanto colaborador) no cumprimento das minhas obrigações com a empresa.** A empresa deixa de ser obrigada a manter o acordo. _____

Recompensas com base na performance

1. Remuneração adequada ao nível da minha performance.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

2. Recompensas (e.g. bónus) com base no meu nível de performance.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

65

Se respondeu “Menos” ou “Muito menos do que me foi prometido” em algum dos itens deste tópico, por favor coloque um “X” na frase que **melhor** explica a sua resposta.

- **Escolheu quebrar a promessa.** A Empresa pode manter a promessa mas escolhe não o fazer. _____
- **Incapacidade para manter a promessa.** A situação foge ao controlo da Empresa o que a impossibilita de manter a promessa. _____
- **Mudança na chefia.** Quando eu já não trabalho mais para a pessoa que inicialmente fez a promessa, o compromisso já não é visto como vinculativo. _____
- **Simples mal-entendido.** Houve um mal-entendido entre mim e a Empresa em relação ao prometido. _____
- **Falha (como colaborador) ao cumprir as minhas obrigações para com a Empresa.** A Empresa deixa de ser obrigada a manter o acordo. _____

Características da função

3. Uma função desafiante.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

4. Uma função que tem elevada responsabilidade.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

5. Uma função interessante.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

6. Uma função que permite um elevado nível de autonomia.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

Se respondeu “Menos” ou “Muito menos do que me foi prometido” em algum dos itens deste tópico, por favor coloque um “X” na frase que **melhor** explica a sua resposta.

- **Escolheu quebrar a promessa.** A Empresa pode manter a promessa mas escolhe não o fazer. _____

- **Incapacidade para manter a promessa.** A situação foge ao controlo da Empresa o que a impossibilita de manter a promessa. _____

- **Mudança na chefia.** Quando eu já não trabalho mais para a pessoa que inicialmente fez a promessa, o compromisso já não é visto como vinculativo. _____

- **Simples mal-entendido.** Houve um mal-entendido entre a minha pessoa e a Empresa em relação ao prometido. _____

- **Falha (como colaborador) ao cumprir as minhas obrigações para com a Empresa.** A Empresa deixa de ser obrigada a manter o acordo. _____

Progressão e desenvolvimento

7. As oportunidades que eu tenho para me desenvolver enquanto profissional.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

8. As oportunidades que eu tenho de desenvolver carreira.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

9. A oportunidade que tenho de ser promovido.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

Se respondeu “Menos” ou “Muito menos do que me foi prometido” em algum dos itens deste tópico, por favor coloque um “X” na frase que **melhor** explica a sua resposta.

- **Escolheu quebrar a promessa.** A Empresa pode manter a promessa mas escolhe não o fazer. _____
- **Incapacidade para manter a promessa.** A situação foge ao controlo da Empresa o que a impossibilita de manter a promessa. _____
- **Mudança na chefia.** Quando eu já não trabalho mais para a pessoa que inicialmente fez a promessa, o compromisso já não é visto como vinculativo. _____
- **Simples mal-entendido.** Houve um mal-entendido entre a minha pessoa e a Empresa em relação ao prometido. _____
- **Falha (como colaborador) ao cumprir as minhas obrigações para com a Empresa.** A Empresa deixa de ser obrigada a manter o acordo. _____

Recursos

10. Os materiais e equipamentos necessários para desempenhar a minha função.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

11. Os recursos económicos/financeiros necessários para desempenhar a minha função.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

12. O suporte e apoio necessários para realizar a minha função.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

Se respondeu “Menos” ou “Muito menos do que me foi prometido” em algum dos itens deste tópico, por favor coloque um “X” na frase que **melhor** explica a sua resposta.

- **Escolheu quebrar a promessa.** A Empresa pode manter a promessa mas escolhe não o fazer. _____

- **Incapacidade para manter a promessa.** A situação foge ao controlo da Empresa o que a impossibilita de manter a promessa. _____

- **Mudança na chefia.** Quando eu já não trabalho mais para a pessoa que inicialmente fez a promessa, o compromisso já não é visto como vinculativo. _____

- **Simples mal-entendido.** Houve um mal-entendido entre mim e a organização em relação ao prometido. _____

- **Falha (como colaborador) ao cumprir as minhas obrigações para com a Empresa.** A Empresa deixa de ser obrigada a manter o acordo. _____

Relação laboral

13. A segurança/estabilidade que a minha Empresa me proporciona.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

14. A medida em que sou tratado com respeito e cortesia.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

15. A qualidade das condições de trabalho.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

16. A medida em que sou tratado de forma justa e imparcial.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

17. A quantidade de suporte que recebo da Equipa de gestão.

Muito menos do que o prometido Menos O que foi prometido (Não aplicável) Mais Muito mais do que o prometido

69

Se respondeu “Menos” ou “Muito menos do que me foi prometido” em algum dos itens deste tópico, por favor coloque um “X” na frase que **melhor** explica a sua resposta.

- **Escolheu quebrar a promessa.** A Empresa pode manter a promessa mas escolhe não o fazer. _____

- **Incapacidade para manter a promessa.** A situação foge ao controlo da Empresa o que a impossibilita de manter a promessa. _____

- **Mudança na chefia.** Quando eu já não trabalho mais para a pessoa que inicialmente fez a promessa, o compromisso já não é visto como vinculativo. _____

- **Simples mal-entendido.** Houve um mal-entendido entre mim e a Empresa em relação ao prometido. _____

- **Falha (como colaborador) ao cumprir as minhas obrigações para com a Empresa.** A Empresa deixa de ser obrigada a manter o acordo. _____

Anexo C

Statistics

		Idade	Antiguidade
N	Valid	83	83
	Missing	0	0
Mean		37,07	9,46
Median		32,00	5,00
Mode		29	3
Std. Deviation		10,045	8,678
Minimum		25	1
Maximum		60	28
Percentiles	25	29,00	3,00
	50	32,00	5,00
	75	44,00	18,00

Anexo D

Genero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	35	42,2	42,2	42,2
	Feminino	48	57,8	57,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	25	2	2,4	2,4	2,4	
	26	4	4,8	4,8	7,2	
	27	3	3,6	3,6	10,8	
	28	6	7,2	7,2	18,1	
	29	10	12,0	12,0	30,1	
	30	6	7,2	7,2	37,3	
	31	8	9,6	9,6	47,0	
	32	5	6,0	6,0	53,0	
	33	1	1,2	1,2	54,2	
	34	2	2,4	2,4	56,6	
	36	1	1,2	1,2	57,8	
	37	1	1,2	1,2	59,0	
	38	3	3,6	3,6	62,7	
	40	2	2,4	2,4	65,1	
	41	4	4,8	4,8	69,9	
	42	2	2,4	2,4	72,3	
	43	2	2,4	2,4	74,7	
	44	1	1,2	1,2	75,9	
	46	1	1,2	1,2	77,1	
	47	1	1,2	1,2	78,3	
	48	2	2,4	2,4	80,7	
	49	1	1,2	1,2	81,9	
	50	1	1,2	1,2	83,1	
	51	2	2,4	2,4	85,5	
	52	1	1,2	1,2	86,7	
	53	2	2,4	2,4	89,2	
	54	3	3,6	3,6	92,8	
	55	3	3,6	3,6	96,4	
	56	1	1,2	1,2	97,6	
	59	1	1,2	1,2	98,8	
	60	1	1,2	1,2	100,0	
		Total	83	100,0	100,0	

Antiguidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1	8	9,6	9,6	9,6	
	2	11	13,3	13,3	22,9	
	3	14	16,9	16,9	39,8	
	4	4	4,8	4,8	44,6	
	5	11	13,3	13,3	57,8	
	8	1	1,2	1,2	59,0	
	9	2	2,4	2,4	61,4	
	10	2	2,4	2,4	63,9	
	11	3	3,6	3,6	67,5	
	12	3	3,6	3,6	71,1	
	13	1	1,2	1,2	72,3	
	16	1	1,2	1,2	73,5	
	18	2	2,4	2,4	75,9	
	19	2	2,4	2,4	78,3	
	20	1	1,2	1,2	79,5	
	21	2	2,4	2,4	81,9	
	22	4	4,8	4,8	86,7	
	23	2	2,4	2,4	89,2	
	24	3	3,6	3,6	92,8	
	25	2	2,4	2,4	95,2	
	26	3	3,6	3,6	98,8	
	28	1	1,2	1,2	100,0	
		Total	83	100,0	100,0	

Anexo E

IDAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 29 anos	15	18,1	18,1	18,1
	Entre os 29 e os 31 anos	24	28,9	28,9	47,0
	Entre os 32 e os 43 anos	23	27,7	27,7	74,7
	44 anos ou mais	21	25,3	25,3	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

ANTIGUI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 3 anos	19	22,9	22,9	22,9
	Entre os 3 e os 4 anos	18	21,7	21,7	44,6
	Entre os 5 e os 17 anos	24	28,9	28,9	73,5
	18 anos ou mais	22	26,5	26,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Anexo F

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X_Totalltens	,139	82	,000	,920	82	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,895	,893	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
iten_1	,2073	38,907	,548	.	,890
iten_2	,5000	39,809	,369	.	,894
iten_3	,4512	38,448	,504	.	,891
iten_4	,4024	38,713	,509	.	,891
iten_5	,3902	38,266	,652	.	,887
iten_6	,3659	39,593	,335	.	,896
iten_7	-,3537	36,503	,616	.	,888
iten_8	-,1585	37,098	,537	.	,890
iten_9	-,3049	37,005	,591	.	,888
iten_10	,0610	36,058	,692	.	,885
iten_11	,1951	37,171	,750	.	,884
iten_12	,2439	37,964	,703	.	,886
iten_13	,4024	36,021	,726	.	,884
iten_14	,1585	41,765	,127	.	,898
iten_15	,2073	41,549	,140	.	,898
iten_16	,1463	40,670	,298	.	,895
iten_17	-,1098	40,840	,213	.	,898
iten_18	-,1463	39,435	,404	.	,893
iten_19	,0976	39,151	,600	.	,889
iten_20	,0610	38,404	,642	.	,888
iten_21	,1098	38,914	,673	.	,888

Anexo G

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,778
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1091,007
	df	210
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
iten_1	1,000	,724
iten_2	1,000	,865
iten_3	1,000	,831
iten_4	1,000	,815
iten_5	1,000	,700
iten_6	1,000	,535
iten_7	1,000	,850
iten_8	1,000	,718
iten_9	1,000	,863
iten_10	1,000	,807
iten_11	1,000	,848
iten_12	1,000	,878
iten_13	1,000	,743
iten_14	1,000	,533
iten_15	1,000	,803
iten_16	1,000	,407
iten_17	1,000	,667
iten_18	1,000	,807
iten_19	1,000	,749
iten_20	1,000	,833
iten_21	1,000	,713

Extraction Method: Principal Component

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,378	35,132	35,132	7,378	35,132	35,132	3,726	17,741	17,741
2	2,395	11,403	46,535	2,395	11,403	46,535	3,152	15,012	32,753
3	1,916	9,126	55,661	1,916	9,126	55,661	3,123	14,872	47,625
4	1,714	8,161	63,822	1,714	8,161	63,822	2,557	12,176	59,801
5	1,256	5,981	69,803	1,256	5,981	69,803	1,713	8,159	67,960
6	1,027	4,892	74,695	1,027	4,892	74,695	1,414	6,734	74,695
7	,908	4,323	79,017						
8	,776	3,693	82,710						
9	,575	2,738	85,448						
10	,511	2,432	87,880						
11	,441	2,098	89,978						
12	,384	1,827	91,805						
13	,316	1,506	93,311						
14	,280	1,334	94,646						
15	,251	1,194	95,840						
16	,232	1,106	96,945						
17	,187	,889	97,835						
18	,181	,860	98,695						
19	,112	,533	99,228						
20	,085	,403	99,631						
21	,077	,369	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
iten_1	,599	,122	-,044	,490	,279	-,174
iten_2	,418	-,120	-,153	,441	,176	,654
iten_3	,589	,353	-,532	,219	-,044	-,162
iten_4	,585	,348	-,446	,161	,079	-,347
iten_5	,693	,029	-,424	,121	-,129	-,086
iten_6	,384	-,159	-,537	,133	-,146	,186
iten_7	,655	-,554	,014	-,242	,230	-,055
iten_8	,586	-,583	,024	-,095	-,014	-,159
iten_9	,622	-,557	,111	-,299	,251	-,040
iten_10	,724	-,404	-,008	-,093	,330	-,032
iten_11	,811	,008	,180	-,002	-,396	,034
iten_12	,751	-,205	,226	,075	-,455	-,091
iten_13	,790	-,139	,114	,095	-,271	,063
iten_14	,157	,015	,503	,405	-,303	,009
iten_15	,175	,158	,571	,533	,368	,047
iten_16	,359	,141	,370	,000	-,215	-,274
iten_17	,282	,533	,152	-,474	,186	-,145
iten_18	,482	,368	-,079	-,502	-,183	,383
iten_19	,672	,460	,181	-,029	,216	-,069
iten_20	,717	,405	,182	-,221	,013	,270
iten_21	,732	,271	,144	-,138	,225	,115

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
iten_1	,222	,086	,587	,148	,534	,125
iten_2	,164	,089	,173	,046	,251	,857
iten_3	,000	,223	,871	,090	-,030	,118
iten_4	,084	,229	,862	,035	,065	-,084
iten_5	,280	,157	,697	,237	-,128	,194
iten_6	,194	-,051	,467	,061	-,282	,439
iten_7	,901	,121	,097	,097	-,020	,072
iten_8	,776	-,072	,133	,295	-,067	,025
iten_9	,909	,159	-,008	,097	,002	,034
iten_10	,822	,186	,228	,067	,145	,138
iten_11	,318	,370	,267	,722	-,037	,126
iten_12	,411	,135	,219	,799	-,031	,060
iten_13	,417	,236	,280	,619	,027	,223
iten_14	-,113	-,077	-,118	,609	,356	,054
iten_15	-,021	,079	-,081	,167	,867	,095
iten_16	,079	,208	,076	,490	,163	-,290
iten_17	-,003	,713	,090	-,077	,033	-,378
iten_18	,035	,779	,082	,149	-,366	,189
iten_19	,144	,656	,360	,183	,359	-,076
iten_20	,151	,812	,174	,291	,094	,164
iten_21	,318	,675	,255	,159	,237	,096

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Anexo H

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,803
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	993,063
	df	171
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
iten_1	1,000	,716
iten_3	1,000	,814
iten_4	1,000	,773
iten_5	1,000	,744
iten_6	1,000	,615
iten_7	1,000	,850
iten_8	1,000	,692
iten_9	1,000	,862
iten_10	1,000	,803
iten_11	1,000	,835
iten_12	1,000	,855
iten_13	1,000	,737
iten_14	1,000	,516
iten_16	1,000	,322
iten_17	1,000	,593
iten_18	1,000	,826
iten_19	1,000	,751
iten_20	1,000	,793
iten_21	1,000	,717

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,201	37,902	37,902	7,201	37,902	37,902	3,748	19,729	19,729
2	2,374	12,493	50,395	2,374	12,493	50,395	2,968	15,622	35,351
3	1,744	9,178	59,573	1,744	9,178	59,573	2,555	13,448	48,799
4	1,452	7,644	67,217	1,452	7,644	67,217	2,492	13,115	61,914
5	1,042	5,484	72,701	1,042	5,484	72,701	2,050	10,787	72,701
6	,908	4,782	77,483						
7	,754	3,969	81,451						
8	,640	3,370	84,821						
9	,504	2,654	87,475						
10	,430	2,265	89,740						
11	,399	2,101	91,841						
12	,311	1,639	93,480						
13	,283	1,488	94,969						
14	,252	1,325	96,294						
15	,228	1,199	97,492						
16	,184	,968	98,460						
17	,115	,604	99,065						
18	,092	,485	99,550						
19	,086	,450	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Item_1	,582	,113	-,301	,221	-,474
Item_3	,587	,404	-,552	,037	,008
Item_4	,592	,383	-,490	-,008	-,188
Item_5	,694	,068	-,452	,012	,231
Item_6	,379	-,097	-,529	-,048	,424
Item_7	,661	-,557	,039	-,305	-,094
Item_8	,588	-,586	-,011	-,056	-,004
Item_9	,627	-,573	,138	-,344	-,052
Item_10	,722	-,407	-,037	-,261	-,218
Item_11	,816	-,010	,184	,309	,202
Item_12	,756	-,230	,155	,417	,182
Item_13	,787	-,150	,064	,273	,127
Item_14	,148	-,046	,255	,653	-,018
Item_16	,363	,094	,319	,273	-,067
Item_17	,304	,502	,334	-,369	-,003
Item_18	,491	,389	,261	-,321	,513
Item_19	,674	,428	,173	-,040	-,286
Item_20	,717	,389	,338	-,098	,057
Item_21	,730	,255	,225	-,147	-,215

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Item_1	,216	,004	,779	,245	,052
Item_3	-,021	,215	,671	,037	,561
Item_4	,050	,222	,757	,005	,383
Item_5	,263	,161	,401	,148	,683
Item_6	,189	-,057	,108	-,028	,751
Item_7	,902	,101	,089	,068	,114
Item_8	,773	-,066	,046	,234	,184
Item_9	,911	,150	-,012	,066	,072
Item_10	,826	,140	,293	,076	,099
Item_11	,338	,346	,170	,686	,319
Item_12	,424	,125	,106	,750	,293
Item_13	,438	,196	,211	,599	,322
Item_14	-,098	-,123	,020	,692	-,113
Item_16	,075	,244	,114	,482	-,108
Item_17	-,027	,754	,101	-,080	-,079
Item_18	,055	,799	-,151	,078	,396
Item_19	,147	,607	,542	,253	-,056
Item_20	,180	,766	,235	,329	,103
Item_21	,334	,614	,419	,229	-,026

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Anexo I

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	,6220	35,843	,516	,893
Item_3	,8659	35,229	,503	,894
Item_4	,8171	35,411	,519	,893
Item_5	,8049	35,023	,657	,890
Item_6	,7805	36,322	,334	,899
Item_7	,0610	33,268	,628	,890
Item_8	,2561	33,872	,544	,893
Item_9	,1098	33,778	,599	,891
Item_10	,4756	32,969	,687	,887
Item_11	,6098	33,969	,756	,886
Item_12	,6585	34,721	,711	,888
Item_13	,8171	32,941	,720	,886
Item_14	,5732	38,495	,105	,901
Item_16	,5610	37,360	,296	,898
Item_17	,3049	37,375	,236	,900
Item_18	,2683	36,075	,419	,896
Item_19	,5122	35,932	,593	,892
Item_20	,4756	35,215	,636	,890
Item_21	,5244	35,709	,665	,890

Anexo J

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
iten_7	,8554	3,515	,828	,861
iten_8	1,0361	3,767	,696	,909
iten_9	,8916	3,610	,843	,856
iten_10	1,2651	3,685	,780	,878

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
iten_17	,4634	2,252	,523	,836
iten_18	,4268	2,075	,592	,820
iten_19	,6707	2,273	,661	,798
iten_20	,6341	1,988	,782	,760
iten_21	,6829	2,293	,673	,796

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Iten_1	-,5663	1,102	,515	,860
iten_3	-,3133	,779	,708	,672
iten_4	-,3735	,822	,755	,619

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
iten_11	-,3614	1,990	,811	,680
iten_12	-,3133	2,071	,866	,670
iten_13	-,1566	1,768	,713	,726
iten_14	-,3976	3,096	,264	,836
iten_16	-,4096	2,879	,330	,827

|

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
iten_5	-,2048	,360	,500	. ^a
iten_6	-,2410	,234	,500	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Anexo K

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Função	,088	82	,171	,924	82	,000
R.Laboral	,134	82	,001	,925	82	,000
Compensação	,143	82	,000	,938	82	,001
R.Progressão	,147	82	,000	,942	82	,001
Recompensas	,135	82	,001	,952	82	,004

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo L

Descriptive Statistics

	Genero	Mean	Std. Deviation	N
Função	Masculino	,0676120	,84210355	35
	Feminino	-,0503493	1,10934909	47
	Total	,0000000	1,00000000	82
R.Laboral	Masculino	-,1134822	,86298912	35
	Feminino	,0845081	1,09238569	47
	Total	,0000000	1,00000000	82
Compensação	Masculino	,2977710	,78426784	35
	Feminino	-,2217444	1,09020375	47
	Total	,0000000	1,00000000	82
R.Progressão	Masculino	-,0996372	1,11951101	35
	Feminino	,0741979	,90627544	47
	Total	,0000000	1,00000000	82
Recompensas	Masculino	,1766263	,77079280	35
	Feminino	-,1315302	1,13151369	47
	Total	,0000000	1,00000000	82

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	41,251
F	2,559
df1	15
df2	21472,081
Sig.	,001

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept+Genero

Multivariate Tests^c

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Intercept	Pillai's Trace	,003	,041 ^b	5,000	76,000	,999	,203	,058
	Wilks' Lambda	,997	,041 ^b	5,000	76,000	,999	,203	,058
	Hotelling's Trace	,003	,041 ^b	5,000	76,000	,999	,203	,058
	Roy's Largest Root	,003	,041 ^b	5,000	76,000	,999	,203	,058
Genero	Pillai's Trace	,111	1,898 ^b	5,000	76,000	,105	9,489	,614
	Wilks' Lambda	,889	1,898 ^b	5,000	76,000	,105	9,489	,614
	Hotelling's Trace	,125	1,898 ^b	5,000	76,000	,105	9,489	,614
	Roy's Largest Root	,125	1,898 ^b	5,000	76,000	,105	9,489	,614

a. Computed using alpha = ,05

b. Exact statistic

c. Design: Intercept+Genero

Anexo M

Descriptive Statistics

IDAD		Mean	Std. Deviation	N
Função	Menos de 29 anos	,4723955	,59136551	15
	Entre os 29 e os 31 anos	,1364134	,91633624	24
	Entre os 32 e os 43 anos	-,1891798	1,03992659	22
	44 anos ou mais	-,2951380	1,17623552	21
	Total	,0000000	1,00000000	82
R.Laboral	Menos de 29 anos	-,0435462	1,20755395	15
	Entre os 29 e os 31 anos	,0449155	,99039329	24
	Entre os 32 e os 43 anos	,1632813	,80100760	22
	44 anos ou mais	-,1912841	1,07516318	21
	Total	,0000000	1,00000000	82
Compensação	Menos de 29 anos	,3354539	,76923886	15
	Entre os 29 e os 31 anos	,4518905	,82379276	24
	Entre os 32 e os 43 anos	-,0421250	,70385137	22
	44 anos ou mais	-,7119253	1,21309885	21
	Total	,0000000	1,00000000	82
R.Progressão	Menos de 29 anos	,0781434	,74440254	15
	Entre os 29 e os 31 anos	,3092530	,94993081	24
	Entre os 32 e os 43 anos	-,0650594	,96859673	22
	44 anos ou mais	-,3410912	1,18031010	21
	Total	,0000000	1,00000000	82
Recompensas	Menos de 29 anos	,0394632	,93385017	15
	Entre os 29 e os 31 anos	,2989504	,88292159	24
	Entre os 32 e os 43 anos	-,2133610	,95295402	22
	44 anos ou mais	-,1463245	1,18683022	21
	Total	,0000000	1,00000000	82

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	96,519
F	1,883
df1	45
df2	11655,795
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept+IDAD

Multivariate Tests^d

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Intercept	Pillai's Trace	,001	,019 ^b	5,000	74,000	1,000	,093	,054
	Wilks' Lambda	,999	,019 ^b	5,000	74,000	1,000	,093	,054
	Hotelling's Trace	,001	,019 ^b	5,000	74,000	1,000	,093	,054
	Roy's Largest Root	,001	,019 ^b	5,000	74,000	1,000	,093	,054
IDAD	Pillai's Trace	,416	2,444	15,000	228,000	,003	36,656	,986
	Wilks' Lambda	,606	2,714	15,000	204,683	,001	37,186	,986
	Hotelling's Trace	,615	2,979	15,000	218,000	,000	44,689	,997
	Roy's Largest Root	,554	8,424 ^c	5,000	76,000	,000	42,119	1,000

a. Computed using alpha = ,05

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Design: Intercept+IDAD

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	Função	6,411 ^b	3	2,137	2,235	,091	6,704	,546
	R.Laboral	1,432 ^c	3	,477	,468	,706	1,404	,140
	Compensação	17,271 ^d	3	5,757	7,046	,000	21,139	,976
	R.Progressão	4,923 ^e	3	1,641	1,683	,178	5,048	,425
	Recompensas	3,619 ^f	3	1,206	1,216	,309	3,648	,314
Intercept	Função	,077	1	,077	,080	,777	,080	,059
	R.Laboral	,004	1	,004	,003	,953	,003	,050
	Compensação	,006	1	,006	,007	,935	,007	,051
	R.Progressão	,002	1	,002	,002	,966	,002	,050
	Recompensas	,002	1	,002	,002	,962	,002	,050
IDAD	Função	6,411	3	2,137	2,235	,091	6,704	,546
	R.Laboral	1,432	3	,477	,468	,706	1,404	,140
	Compensação	17,271	3	5,757	7,046	,000	21,139	,976
	R.Progressão	4,923	3	1,641	1,683	,178	5,048	,425
	Recompensas	3,619	3	1,206	1,216	,309	3,648	,314
Error	Função	74,589	78	,956				
	R.Laboral	79,568	78	1,020				
	Compensação	63,729	78	,817				
	R.Progressão	76,077	78	,975				
	Recompensas	77,381	78	,992				
Total	Função	81,000	82					
	R.Laboral	81,000	82					
	Compensação	81,000	82					
	R.Progressão	81,000	82					
	Recompensas	81,000	82					
Corrected Total	Função	81,000	81					
	R.Laboral	81,000	81					
	Compensação	81,000	81					
	R.Progressão	81,000	81					
	Recompensas	81,000	81					

a. Computed using alpha = ,05

b. R Squared = ,079 (Adjusted R Squared = ,044)

c. R Squared = ,018 (Adjusted R Squared = -,020)

d. R Squared = ,213 (Adjusted R Squared = ,183)

e. R Squared = ,061 (Adjusted R Squared = ,025)

f. R Squared = ,045 (Adjusted R Squared = ,008)

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) IDAD	(J) IDAD	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Função	Menos de 29 anos	Entre os 29 e os 31 anos	,3359821	,32186401	,780	-,5837467	1,2557110
		Entre os 32 e os 43 anos	,6615753	,32744266	,261	-,2740946	1,5972452
		44 anos ou mais	,7675336	,33058819	,155	-,1771247	1,7121919
	Entre os 29 e os 31 anos	Menos de 29 anos	-,3359821	,32186401	,780	-1,2557110	,5837467
		Entre os 32 e os 43 anos	,3255932	,28863787	,736	-,4991917	1,1503781
		44 anos ou mais	,4315514	,29220144	,539	-,4034164	1,2665193
	Entre os 32 e os 43 anos	Menos de 29 anos	-,6615753	,32744266	,261	-1,5972452	,2740946
		Entre os 29 e os 31 anos	-,3255932	,28863787	,736	-1,1503781	,4991917
		44 anos ou mais	-,1059582	,29833527	,988	-,7465371	,9584536
	44 anos ou mais	Menos de 29 anos	-,7675336	,33058819	,155	-1,7121919	,1771247
		Entre os 29 e os 31 anos	-,4315514	,29220144	,539	-1,2665193	,4034164
		Entre os 32 e os 43 anos	-,1059582	,29833527	,988	-,9584536	,7465371
R.Laboral	Menos de 29 anos	Entre os 29 e os 31 anos	-,0884616	,33243257	,995	-1,0383902	,8614670
		Entre os 32 e os 43 anos	-,2068274	,33819440	,945	-1,1732205	,7595657
		44 anos ou mais	-,1477380	,34144322	,979	-,8279387	1,1234146
	Entre os 29 e os 31 anos	Menos de 29 anos	,0884616	,33243257	,995	-,8614670	1,0383902
		Entre os 32 e os 43 anos	-,1183658	,29811544	,984	-,9702330	,7335013
		44 anos ou mais	,2361996	,30179602	,893	-,6261849	1,0985840
	Entre os 32 e os 43 anos	Menos de 29 anos	,2068274	,33819440	,945	-,7595657	1,1732205
		Entre os 29 e os 31 anos	,1183658	,29811544	,984	-,7335013	,9702330
		44 anos ou mais	,3545654	,30813126	,724	-,5259220	1,2350528
	44 anos ou mais	Menos de 29 anos	-,1477380	,34144322	,979	-1,1234146	,8279387
		Entre os 29 e os 31 anos	-,2361996	,30179602	,893	-1,0985840	,6261849
		Entre os 32 e os 43 anos	-,3545654	,30813126	,724	-1,2350528	,5259220
Compensação	Menos de 29 anos	Entre os 29 e os 31 anos	-,1164366	,29750936	,985	-,9665719	,736987
		Entre os 32 e os 43 anos	-,3775788	,30266588	,671	-,4872912	1,2424489
		44 anos ou mais	1,0473792*	,30557340	,012	,1742009	1,9205576
	Entre os 29 e os 31 anos	Menos de 29 anos	,1164366	,29750936	,985	-,736987	,9665719
		Entre os 32 e os 43 anos	,4940155	,26679736	,337	-,2683601	1,2563910
		44 anos ou mais	1,1638158*	,27009128	,001	,3920279	1,9356037
	Entre os 32 e os 43 anos	Menos de 29 anos	-,3775788	,30266588	,671	-1,2424489	,4872912
		Entre os 29 e os 31 anos	-,4940155	,26679736	,337	-1,2563910	,2683601
		44 anos ou mais	,6698004	,27576098	,126	-,1181888	1,4577895
	44 anos ou mais	Menos de 29 anos	-,10473792*	,30557340	,012	-1,9205576	-,1742009
		Entre os 29 e os 31 anos	-,1638158*	,27009128	,001	-1,9356037	-,3920279
		Entre os 32 e os 43 anos	-,6698004	,27576098	,126	-1,4577895	,1181888
R.Progressão	Menos de 29 anos	Entre os 29 e os 31 anos	-,2311096	,32505722	,917	-1,1599631	,6977439
		Entre os 32 e os 43 anos	,1432027	,33069121	,979	-,8017499	1,0881554
		44 anos ou mais	,4192346	,33386795	,666	-,5347956	1,3732648
	Entre os 29 e os 31 anos	Menos de 29 anos	,2311096	,32505722	,917	-,6977439	1,1599631
		Entre os 32 e os 43 anos	,3743123	,29150145	,650	-,4586553	1,2072799
		44 anos ou mais	,6503442	,29510037	,192	-,1929074	1,4935957
	Entre os 32 e os 43 anos	Menos de 29 anos	-,1432027	,33069121	,979	-1,0881554	,8017499
		Entre os 29 e os 31 anos	-,3743123	,29150145	,650	-1,2072799	,4586553
		44 anos ou mais	,2760318	,30129505	,840	-,5849211	1,1369848
	44 anos ou mais	Menos de 29 anos	-,4192346	,33386795	,666	-1,3732648	,5347956
		Entre os 29 e os 31 anos	-,6503442	,29510037	,192	-1,4935957	,1929074
		Entre os 32 e os 43 anos	-,2760318	,30129505	,840	-1,1369848	,5849211
Recompensas	Menos de 29 anos	Entre os 29 e os 31 anos	-,2594872	,32783083	,890	-1,1962663	,6772919
		Entre os 32 e os 43 anos	,2528242	,33351289	,902	-,7001915	1,2058398
		44 anos ou mais	,1857876	,33671674	,959	-,7763830	1,1479583
	Entre os 29 e os 31 anos	Menos de 29 anos	,2594872	,32783083	,890	-,6772919	1,1962663
		Entre os 32 e os 43 anos	,5123114	,29398873	,392	-,3277637	1,3523864
		44 anos ou mais	,4452748	,29761836	,528	-,4051719	1,2957216
	Entre os 32 e os 43 anos	Menos de 29 anos	-,2528242	,33351289	,902	-1,2058398	,7001915
		Entre os 29 e os 31 anos	-,5123114	,29398873	,392	-1,3523864	,3277637
		44 anos ou mais	-,0670365	,30386591	,997	-,9353357	,8012626
	44 anos ou mais	Menos de 29 anos	-,1857876	,33671674	,959	-1,1479583	,7763830
		Entre os 29 e os 31 anos	-,4452748	,29761836	,528	-1,2957216	,4051719
		Entre os 32 e os 43 anos	,0670365	,30386591	,997	-,8012626	,9353357

Based on observed means.

* The mean difference is significant at the ,05 level.

Compensação

Scheffe^{a,b}

IDAD	N	Subset	
		1	2
44 anos ou mais	21	-,7119253	
Entre os 32 e os 43 anos	22	-,0421250	-,0421250
Menos de 29 anos	15		,3354539
Entre os 29 e os 31 anos	24		,4518905
Sig.		,151	,403

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on Type III Sum of Squares

The error term is Mean Square(Error) = ,817.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,860.

b. Alpha = ,05.

Anexo N

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	156,498
F	3,065
df1	45
df2	13961,086
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept+ANTIGUI

Descriptive Statistics

ANTIGUI		Mean	Std. Deviation	N
Função	Menos de 3 anos	,2810033	,74967466	19
	Entre os 3 e os 4 anos	,1880279	,92329838	18
	Entre os 5 e os 17 anos	-,0602698	1,05268090	23
	18 anos ou mais	-,3335164	1,14112008	22
	Total	,0000000	1,00000000	82
R.Laboral	Menos de 3 anos	,1657100	1,30861047	19
	Entre os 3 e os 4 anos	,0747955	,94439337	18
	Entre os 5 e os 17 anos	,0057996	,71807969	23
	18 anos ou mais	-,2103727	1,02522598	22
	Total	,0000000	1,00000000	82
Compensação	Menos de 3 anos	,5364353	,44259700	19
	Entre os 3 e os 4 anos	,3439579	1,01576632	18
	Entre os 5 e os 17 anos	-,0249336	,73586780	23
	18 anos ou mais	-,7186382	1,17610356	22
	Total	,0000000	1,00000000	82
R.Progressão	Menos de 3 anos	,1092051	,44764334	19
	Entre os 3 e os 4 anos	,2247244	1,12831302	18
	Entre os 5 e os 17 anos	-,1134264	1,31880806	23
	18 anos ou mais	-,1595967	,85898777	22
	Total	,0000000	1,00000000	82
Recompensas	Menos de 3 anos	,2265175	,64588454	19
	Entre os 3 e os 4 anos	,3599326	,96490663	18
	Entre os 5 e os 17 anos	-,3769182	,98981115	23
	18 anos ou mais	-,0960681	1,18184385	22
	Total	,0000000	1,00000000	82

Multivariate Tests^d

Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power ^a	
Intercept	Pillai's Trace	,004	,060 ^b	5,000	74,000	,998	,300	,062
	Wilks' Lambda	,996	,060 ^b	5,000	74,000	,998	,300	,062
	Hotelling's Trace	,004	,060 ^b	5,000	74,000	,998	,300	,062
	Roy's Largest Root	,004	,060 ^b	5,000	74,000	,998	,300	,062
ANTIGUI	Pillai's Trace	,420	2,473	15,000	228,000	,002	37,099	,987
	Wilks' Lambda	,601	2,765	15,000	204,683	,001	37,876	,988
	Hotelling's Trace	,630	3,051	15,000	218,000	,000	45,763	,997
	Roy's Largest Root	,570	8,657 ^c	5,000	76,000	,000	43,284	1,000

a. Computed using alpha = ,05

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Design: Intercept+ANTIGUI

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	Função	4,667 ^b	3	1,556	1,590	,199	4,769	,403
	R.Laboral	1,597 ^c	3	,532	,523	,668	1,569	,152
	Compensação	18,973 ^d	3	6,324	7,953	,000	23,859	,988
	R.Progressão	1,992 ^e	3	,664	,655	,582	1,966	,182
	Recompensas	6,777 ^f	3	2,259	2,374	,077	7,122	,574
Intercept	Função	,029	1	,029	,029	,864	,029	,053
	R.Laboral	,007	1	,007	,006	,936	,006	,051
	Compensação	,095	1	,095	,119	,731	,119	,063
	R.Progressão	,019	1	,019	,019	,892	,019	,052
	Recompensas	,065	1	,065	,069	,794	,069	,058
ANTIGUI	Função	4,667	3	1,556	1,590	,199	4,769	,403
	R.Laboral	1,597	3	,532	,523	,668	1,569	,152
	Compensação	18,973	3	6,324	7,953	,000	23,859	,988
	R.Progressão	1,992	3	,664	,655	,582	1,966	,182
	Recompensas	6,777	3	2,259	2,374	,077	7,122	,574
Error	Função	76,333	78	,979				
	R.Laboral	79,403	78	1,018				
	Compensação	62,027	78	,795				
	R.Progressão	79,008	78	1,013				
	Recompensas	74,223	78	,952				
Total	Função	81,000	82					
	R.Laboral	81,000	82					
	Compensação	81,000	82					
	R.Progressão	81,000	82					
	Recompensas	81,000	82					
Corrected Total	Função	81,000	81					
	R.Laboral	81,000	81					
	Compensação	81,000	81					
	R.Progressão	81,000	81					
	Recompensas	81,000	81					

a. Computed using alpha = ,05

b. R Squared = ,058 (Adjusted R Squared = ,021)

c. R Squared = ,020 (Adjusted R Squared = -,018)

d. R Squared = ,234 (Adjusted R Squared = ,205)

e. R Squared = ,025 (Adjusted R Squared = -,013)

f. R Squared = ,084 (Adjusted R Squared = ,048)

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) ANTIGUI	(J) ANTIGUI	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Função	Menos de 3 anos	Entre os 3 e os 4 anos	,0929754	,32538361	,994	-,8368108	1,0227616
		Entre os 5 e os 17 anos	,3412732	,30668447	,744	-,5350801	1,2176264
		18 anos ou mais	,6145197	,30982157	,277	-,2707978	1,4998372
	Entre os 3 e os 4 anos	Menos de 3 anos	-,0929754	,32538361	,994	-1,0227616	,8368108
		Entre os 5 e os 17 anos	,2482978	,31131469	,888	-,6412864	1,1378819
		18 anos ou mais	,5215443	,31440559	,437	-,3768721	1,4199607
	Entre os 5 e os 17 anos	Menos de 3 anos	-,3412732	,30668447	,744	-1,2176264	,5350801
		Entre os 3 e os 4 anos	-,2482978	,31131469	,888	-1,1378819	,6412864
		18 anos ou mais	,2732466	,29501144	,835	-,5697509	1,1162440
	18 anos ou mais	Menos de 3 anos	-,6145197	,30982157	,277	-1,4998372	,2707978
		Entre os 3 e os 4 anos	-,5215443	,31440559	,437	-1,4199607	,3768721
		Entre os 5 e os 17 anos	-,2732466	,29501144	,835	-1,1162440	,5697509
R.Laboral	Menos de 3 anos	Entre os 3 e os 4 anos	,0909145	,33186340	,995	-,8573877	1,0392167
		Entre os 5 e os 17 anos	,1599104	,31279189	,967	-,7338948	1,0537156
		18 anos ou mais	,3760827	,31599145	,703	-,5268653	1,2790307
	Entre os 3 e os 4 anos	Menos de 3 anos	-,0909145	,33186340	,995	-1,0392167	,8573877
		Entre os 5 e os 17 anos	,0689959	,31751431	,997	-,8383037	,9762955
		18 anos ou mais	,2851682	,32066677	,851	-,6311396	1,2014759
	Entre os 5 e os 17 anos	Menos de 3 anos	-,1599104	,31279189	,967	-1,0537156	,7338948
		Entre os 3 e os 4 anos	-,0689959	,31751431	,997	-,9762955	,8383037
		18 anos ou mais	,2161723	,30088639	,915	-,6436129	1,0759574
	18 anos ou mais	Menos de 3 anos	-,3760827	,31599145	,703	-1,2790307	,5268653
		Entre os 3 e os 4 anos	-,2851682	,32066677	,851	-1,2014759	,6311396
		Entre os 5 e os 17 anos	-,2161723	,30088639	,915	-1,0759574	,6436129
Compensação	Menos de 3 anos	Entre os 3 e os 4 anos	,1924774	,29331267	,934	-,6456658	1,0306206
		Entre os 5 e os 17 anos	,5613689	,27645659	,257	-,2286079	1,3513458
		18 anos ou mais	1,2550735*	,27928448	,000	,4570160	2,0531311
	Entre os 3 e os 4 anos	Menos de 3 anos	-,1924774	,29331267	,934	-1,0306206	,6456658
		Entre os 5 e os 17 anos	,3688916	,28063044	,633	-,4330121	1,1707952
		18 anos ou mais	1,0625961*	,28341669	,005	,2527308	1,8724615
	Entre os 5 e os 17 anos	Menos de 3 anos	-,5613689	,27645659	,257	-1,3513458	,2286079
		Entre os 3 e os 4 anos	-,3688916	,28063044	,633	-1,1707952	,4330121
		18 anos ou mais	,6937046	,26593409	,087	-,0662041	1,4536133
	18 anos ou mais	Menos de 3 anos	-1,2550735*	,27928448	,000	-2,0531311	-,4570160
		Entre os 3 e os 4 anos	-1,0625961*	,28341669	,005	-1,8724615	-,2527308
		Entre os 5 e os 17 anos	-,6937046	,26593409	,087	-1,4536133	,0662041
R.Progressão	Menos de 3 anos	Entre os 3 e os 4 anos	-,1155193	,33103687	,989	-1,0614597	,8304211
		Entre os 5 e os 17 anos	,2226314	,31201286	,917	-,6689477	1,1142106
		18 anos ou mais	,2688018	,31520446	,866	-,6318974	1,1695009
	Entre os 3 e os 4 anos	Menos de 3 anos	,1155193	,33103687	,989	-,8304211	1,0614597
		Entre os 5 e os 17 anos	,3381507	,31672352	,768	-,5668892	1,2431906
		18 anos ou mais	,3843211	,31986813	,696	-,5297045	1,2983467
	Entre os 5 e os 17 anos	Menos de 3 anos	-,2226314	,31201286	,917	-1,1142106	,6689477
		Entre os 3 e os 4 anos	-,3381507	,31672352	,768	-1,2431906	,5668892
		18 anos ou mais	,0461704	,30013702	,999	-,8114735	,9038142
	18 anos ou mais	Menos de 3 anos	-,2688018	,31520446	,866	-1,1695009	,6318974
		Entre os 3 e os 4 anos	-,3843211	,31986813	,696	-1,2983467	,5297045
		Entre os 5 e os 17 anos	-,0461704	,30013702	,999	-,9038142	,8114735
Recompensas	Menos de 3 anos	Entre os 3 e os 4 anos	-,1334151	,32085482	,982	-1,0502602	,7834300
		Entre os 5 e os 17 anos	,6034357	,30241594	,272	-,2607202	1,4675915
		18 anos ou mais	,3225856	,30550938	,774	-,5504098	1,1955810
	Entre os 3 e os 4 anos	Menos de 3 anos	,1334151	,32085482	,982	-,7834300	1,0502602
		Entre os 5 e os 17 anos	,7368508	,30698172	,133	-,1403519	1,6140534
		18 anos ou mais	,4560007	,31002960	,542	-,4299113	1,3419127
	Entre os 5 e os 17 anos	Menos de 3 anos	-,6034357	,30241594	,272	-1,4675915	,2607202
		Entre os 3 e os 4 anos	-,7368508	,30698172	,133	-1,6140534	,1403519
		18 anos ou mais	-,2808501	,29090538	,818	-1,1121144	,5504143
	18 anos ou mais	Menos de 3 anos	-,3225856	,30550938	,774	-1,1955810	,5504098
		Entre os 3 e os 4 anos	-,4560007	,31002960	,542	-1,3419127	,4299113
		Entre os 5 e os 17 anos	-,2808501	,29090538	,818	-,5504143	1,1121144

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Compensação

Scheffe^{a,b}

ANTIGUI	N	Subset	
		1	2
18 anos ou mais	22	-,7186382	
Entre os 5 e os 17 anos	23	-,0249336	-,0249336
Entre os 3 e os 4 anos	18		,3439579
Menos de 3 anos	19		,5364353
Sig.		,114	,267

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on Type III Sum of Squares

The error term is Mean Square(Error) = ,795.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,292.

b. Alpha = ,05.

Anexo O

Correlations

		ANTIGUI	IDAD
ANTIGUI	Pearson Correlation	1	,893**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
IDAD	Pearson Correlation	,893**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level

