



**Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Afectivo:
O efeito mediador do Contrato Psicológico.**

Inês Vilarinho Pacheco Ferreira

Orientador de Dissertação:
Prof. Doutor Francisco Cesário

Coordenador de Seminário de Dissertação:
Prof. Doutor Francisco Cesário

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação
de Prof. Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA –
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na
Especialidade de Psicologia Social e das Organizações

Agradecimentos

Chego ao final desta etapa de desenvolvimento da minha aprendizagem com alguns agradecimentos a fazer a diversas pessoas que contribuíram de forma imprescindível a que a presente investigação se concretizasse.

O meu primeiro agradecimento dirige-se ao professor Francisco Cesário pelo conhecimento que me transmitiu, o apoio, incentivo, a boa disposição, críticas construtivas, a escuta activa, sabedoria e disponibilidade que contribuiu para o correcto desenvolvimento da dissertação. Agradeço também a paciência que teve sempre para responder a todas as minhas dúvidas, que não foram poucas.

Agradeço à minha mãe, por me ter acompanhado ao longo de todo meu percurso académico, apoiando-me em tudo aquilo que precisei. À confiança que deposita em mim e a liberdade que sempre me deu para eu escolher o meu caminho.

À minha irmã pelas inúmeras vezes que demonstrou interesse e preocupação por este projecto, por todas as sugestões, comentários e revisões que muito contribuíram para que este estudo se concluísse.

Ao meu pai pelo apoio, acompanhamento e interesse que sempre foi dando ao longo do desenvolvimento deste estudo

Ao meu namorado pelas palavras de carinho e incentivo que iluminaram o meu caminho e me motivaram.

A todos os meus amigos que me ajudaram e compreenderam as minhas ausências e falta de disponibilidade.

A todos os participantes que contribuíram para a realização desta dissertação.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo pretende explorar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento e integração, formação, desempenho, carreira, remunerações, comunicação interna e celebração e reconhecimento) e o compromisso afectivo dos colaboradores (N=142) de uma empresa da área da distribuição alimentar, pretendendo averiguar em que medida a percepção de cumprimento do contrato psicológico é uma variável explicativa desta relação, ou seja, se o cumprimento do contrato psicológico é um mediador desta relação.

Os dados obtidos suportam a ideia de que as teorias de troca social e do contrato psicológico são importantes na explicação da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e compromisso afectivo dos colaboradores. As práticas de gestão de recursos humanos têm uma relação significativa com o compromisso afectivo dos colaboradores. Existe uma influência no compromisso afectivo dos colaboradores quando estes percebem que a organização cumpre com as suas obrigações, verificando-se, assim, que o cumprimento do contrato psicológico medeia totalmente a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso afectivo dos colaboradores.

Palavras-chave: práticas de gestão de recursos humanos, contrato psicológico, compromisso afectivo.

ABSTRACT

The current study aims to explore the relation between human resources management practices (recruitment and integration, training, performance, career, earnings, internal communication and celebration and recognition) and affective commitment of employees (N=142) of a company of trade in food distribution, intending to verify the extent to which the perception of fulfillment of the psychological is an explanatory variable in this relation, i.e., if the fulfillment of the psychological contract is a mediator of this relation.

The data support the idea that the theories of social exchange and psychological contract are important in the interpretation of the relation between management practices and human resources employees affective commitment. The practices of human resource management have a significant relationship with affective commitment of the employees. There is an influence on employee affective commitment when they perceive that the organization complies with its obligations, verifying thus the psychological contract fulfillment fully mediates the relationship between human resources management practices and affective commitment.

Keywords: Human resources management practices, psychological contract, affective commitment.

Índice

RESUMO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	2
O conceito de compromisso afectivo	6
Contrato Psicológico	8
OBJECTIVO E HIPÓTESES	11
Modelo de investigação e hipóteses	11
Definição das hipóteses	12
MÉTODO	13
Amostra	13
Procedimento	13
Medidas	14
Variáveis de controlo	14
RESULTADOS	15
Qualidades métricas	15
Escala práticas de gestão de recursos humanos	16
Escala compromisso afectivo	20
Escala contrato psicológico	25
Estatísticas descritivas	29
Teste das hipóteses	30
DISCUSSÃO	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Consistência interna PGRH.....	17
Tabela 2 – KMO/ Teste da Esfericidade de Bartlett dos itens da escala PGRH ..	18
Tabela 3 – Total da variância explicada dos itens de PGRH	19
Tabela 4 – Matriz das componentes da escala de PGRH	20
Tabela 5 – Consistência interna Compromisso Afectivo	22
Tabela 6 – KMO/Teste da Esfericidade de Bartlett dos itens da escala Compromisso Afectivo	23
Tabela 7 – Total da variância explicada dos itens de Compromisso Afectivo	24
Tabela 8 – Matriz das componentes da escala de Compromisso Afectivo	24
Tabela 9 – Consistência interna Cumprimento Contrato Psicológico	26
Tabela 10 –KMO/ Teste da Esfericidade de Bartlett dos itens da escala Cumprimento Contrato Psicológico	27
Tabela 11 –Total da variância explicada dos itens de Cumprimento Contrato Psicológico	28
Tabela 12 –Matriz das componentes da escala de Cumprimento Contrato Psicológico	29
Tabela 13 –Estatística descritiva e correlações de todas as variáveis	30
Tabela 14 –Regressão linear entre PGRH e Compromisso Afectivo	31
Tabela 15 –Regressão linear entre PGRH e Cumprimento do Contrato Psicológico	32
Tabela 16 –Regressão linear entre Cumprimento do Contrato Psicológico e Compromisso Afectivo	32
Tabela 17 –Regressão linear entre Práticas Gestão de RH, Cumprimento do Contrato Psicológico e Compromisso Afectivo	33

Lista de figuras

Figura 1: Modelo da investigação	12
Figura 2: Histograma Práticas Gestão de Recursos Humanos	16
Figura 3: Histograma Compromisso Afectivo	21
Figura 4: Histograma Cumprimento Contrato Psicológico	25
Figura 5: Teste Sobel	33

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a tornar-se cada vez mais uma prioridade das organizações, pois é essencial que os recursos humanos sejam adequados, competentes e motivados. A diversidade das práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) tem sido alvo de tentativa de conceptualização, bem como a sua relação com a competitividade e a necessidade de controlar os seus efeitos.

Segundo Huselid (1995), o desempenho organizacional dá-se quando as práticas de gestão estratégica de recursos humanos são correctamente aplicadas. No entanto, esta preocupação com a GRH associa-se a estudos que revelam uma correlação do sistema das práticas de recursos humanos enfatizando a importância do compromisso do colaborador com o trabalho e com a organização (Meyer & Allen, 1997). Nesta relação entre o colaborador e a organização surge um estado psicológico que caracteriza a ligação dos colaboradores à organização: o compromisso.

O compromisso organizacional é um construto multidimensional tripartido, defendido por vários autores (Allen e Meyer, 1990, 1997; Meyer e Allen, 1991 e Carochinho et al., 1998), nomeadamente o compromisso afectivo, normativo e instrumental. A caracterização da dimensão afectiva prende-se pelo grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, ou seja, uma vinculação por desejo através da identificação com os valores e missão da mesma. A caracterização da dimensão normativa prende-se pelo grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação de permanecer na organização. Por último, a caracterização da dimensão instrumental prende-se com o grau em que o colaborador sente que tem necessidade de permanecer na organização devido aos custos associados com a sua saída. O modelo apresentado pressupõe que as três componentes do compromisso organizacional sejam independentes entre si (Meyer & Allen, 1997), razão pela qual a presente investigação foca a dimensão de compromisso afectivo, visando explorar qual a relação entre PGRH e Compromisso Afectivo (CA).

A ideia de desenvolver a presente investigação surgiu pois, ao longo da minha licenciatura e mestrado em Psicologia Social e das Organizações, sempre fui fazendo ponte entre a teoria que era dada nas aulas e no meu local de trabalho. Desta vez no sentido inverso, decidi desenvolver o presente estudo pelo facto de, ao fim de 10 anos como colaboradora de uma grande empresa nacional, ter sentido pela primeira vez que existia uma falha nas obrigações da organização assim como a falha nas práticas de gestão de recursos humanos influenciavam o compromisso afectivo.

Sendo que atravessamos uma época em Portugal em que se instalou uma crise económica e o cumprimento de objectivos se torna uma pressão cada vez maior, decidi verificar se outros colaboradores da mesma empresa percepcionavam as PGRH da mesma forma, juntando a esta problemática o cumprimento do contrato psicológico.

Segundo Robinson e Rousseau (1994) o contrato psicológico é um conjunto de crenças e percepções individuais acerca das obrigações recíprocas, entre o trabalhador e a organização. O cumprimento do contrato psicológico (CCP) torna-se bastante importante de estudar pois as nossas relações (pessoais e laborais) constroem-se com base na forma como percepcionamos e experienciamos a expectativa. Neste sentido, será sempre importante as organizações aplicarem boas práticas para que as expectativas sejam superadas.

Dentro deste contexto, criou-se um modelo teórico para este estudo que tem como objectivo melhor compreender de que forma se relacionam as PGRH com o CA e em que medida a percepção do CCP é uma variável mediadora desta relação.

Espera-se que as PGRH tenham uma relação positiva no CA. Por sua vez, acredita-se que a percepção do cumprimento do contrato psicológico irá mediar a relação entre PGRH e CA pois a aplicação das PGRH vistas como uma obrigação da organização que são aplicadas, os colaboradores irão retribuir, à luz da teoria da troca social, aumentando assim o seu compromisso afectivo.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A origem dos esforços para a tentativa da teorização e de análise crítica é defendida por Caetano e Vala (2008) que afirmam que se prendem por um lado por factores de natureza prática, que consistem numa necessidade de controlar os efeitos das práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), por outro lado com factores de natureza teórica e a sua necessidade de conceptualizar a grande diversidade de PGRH e a sua relação com a competitividade. Estes processos desempenham a principal influência quer na cultura da organização, quer a estratégia de negócio, que condicionou a evolução do conceito em gestão de recursos humanos nos últimos 20 anos.

Tyson (1995), defende que uma das lacunas na pesquisa da gestão de recursos humanos (GRH) é a ausência de dados sobre o que as pessoas que realmente experienciam as

políticas de gestão recursos humanos pensam ou sentam sobre as mesmas. Refere ainda que existem razões para a problemática prestada à GRH e das quais se devem entender a evolução das designações que a função de GRH tem tido assim como o surgimento de novas dimensões ou as suas ênfases.

A primeira razão é de natureza social onde a gestão para o emprego é um dos objectos de estudo da GRH, algo que se torna determinante no funcionamento de uma sociedade. A segunda razão é de natureza política e encontra-se relacionada por um lado com o sentido das relações entre recompensas (materiais e simbólicas) e trabalho (actividade social que confere recompensas), por outro lado com as relações de poder inerentes ao trabalho e ao emprego se reflectem nos problemas sociais (por exemplo as greves e paralisações). A terceira razão é de natureza cultural pois para possibilitar na organização o exercício da autoridade, a criação de significado, a definição de papéis, capaz de possibilitar a partilha dos objectivos e da missão organizacionais entre os diferentes membros da organização, a GRH vem assim dar o seu maior contributo estabelecendo e assegurando uma ordem simbólica.

Legge (1995) criticou o modelo de GRH, utilizando a metáfora da informática “hard” e “soft”. Na expressão de GRH, a abordagem “hard” ressalta a palavra *Recursos* considerada como um custo, onde as pessoas são consideradas como um recurso da organização, em oposição à abordagem “soft” que ressalta a palavra *Humanos* encarada como um investimento, onde as pessoas são consideradas como um recurso raro constituindo a essência da vantagem competitiva. Apesar das diferenças que estes modelos podem suscitar (um mais retórico e outro mais real), para Legge (1995) os modelos não são necessariamente divergentes, pois as semelhanças são bastantes, no sentido em que ressaltam a necessidade de integrar a GRH e as suas práticas na estratégia organizacional, as pessoas desenvolverem o seu potencial, adequar as pessoas às tarefas, etc.

Existem vários autores tais como Bournois e Brabet (1993), Legge (1995) ou ainda Guest (1990) que contribuem para a evolução e definição do conceito das PGRH, sendo que apesar de acentuarem pontos diferentes (uns acentuam a envolvente, outros justificações de natureza económica e social, outros a perspectiva da evolução histórica) sendo que o ponto comum é que procuram dar conta da evidência que é a evolução das práticas, das designações e dos conceitos ligados às actividades de GRH.

A visão da GRH era vista como um custo, até 1970, segundo Sparrow e Hiltrop (1994), tendo-a como uma perspectiva mais operacional e recrutando pessoas que estivessem mais adequadas às exigências do trabalho. A organização e a gestão destas pessoas eram feitas no sentido de tirar o melhor proveito do seu trabalho. Durante toda a década de 70 e mais na

década de 80, a visão dos Recursos Humanos começou a ser vista como um investimento, como um factor estratégico, tendo em vista o aumento da competitividade nos negócios. Neste contexto a GRH, para além de estar ligada a parte operacional, liga-se assim ao aspecto mais estratégico.

Na década de 90, Beaumont (1993) veio explicar a evolução de Gestão de Pessoal (GP) para GRH, sendo que a GP era incapaz de responder à competitividade crescente do mercado de produtos.

Guest (1990) apresentou as diferenças principais entre a GP e GRH, sendo que para a gestão de pessoal era considerado o planeamento de efectivos, o qual visa o imediato, é reactivo, “ad hoc” e desintegrado; contrato psicológico de constrangimento; controle externo; relacionamento colectivista e anónimo e ainda os papéis formalizados e especializados. Em contrapartida a gestão de recursos humanos seria caracterizada por uma postura proactiva, estratégica, de longo prazo e integrada é a dominante; contrato psicológico de envolvimento; autocontrole; relacionamento individual e na base da confiança e ainda flexibilidade e polivalência dos papéis.

Segundo Besseyre des Horts (1987), o conceito de GRH teve uma evolução desde o início do século XX até aos dias de hoje, evoluindo da Administração de Pessoal, caracterizada pela existência de alguns serviços especializados no tratamento das questões sociais (serviço de recrutamento e serviço de treino); passando pela Direcção das Relações Sociais ou Industriais, preocupada com a gestão do relacionamento com parceiros sociais e com as negociações contratuais; a Direcção de Relações Humanas, dedicando especial atenção à motivação e satisfação das pessoas, a base da gestão de remunerações e de promoções; passando pela Direcção de Pessoal, fazendo assim uma ruptura com o passado e focando a sua preocupação na gestão ao nível do emprego, da motivação das pessoas na produtividade global através da minimização de custos; chegando finalmente à designação mais habitual desde os meados dos anos 80 até aos dias de hoje, a Direcção de Recursos Humanos, que vê as pessoas não como um custo, mas como um investimento, tentando assim desenvolver e mobilizar as mesmas.

Esta evolução demonstra assim uma transformação ao longo dos tempos dos factores competitivos assim como a importância dos recursos humanos serem considerados como um factor de vantagem competitiva e estratégica assim como os factores de aptidões e de qualificações individuais e grupais, compreendendo-se assim a emergência de renovação de práticas de GRH que sejam capazes de tornar motivados e adequados os comportamentos de trabalho.

Ulrich (2000) e Marras (2000) distinguem dois pólos distintos na actuação da área dos Recursos Humanos: operacional e estratégico. O foco operacional centra-se nas rotinas de prestação de serviços internos tais como recrutamento, selecção, cargos, salários, etc., sem haver preocupação com a vinculação destas actividades às políticas e estratégias organizacionais. No que concerne ao foco estratégico, a concentração é na obtenção de resultados organizacionais, visando à integração das práticas (que inclui as actividades operacionais) aos objectivos e resultados desejados.

Segundo Caetano e Vala (2008) existe uma dificuldade em definir um ou vários modelos de GRH, resultante da escassa investigação empírica tornado assim difícil de delimitar as práticas de GRH respeitante a conteúdos ou mesmo a dimensões. Após os autores fazerem uma análise aos manuais de GRH, verificaram que, relacionadas directa ou indirectamente, com as pessoas nas organizações, as dimensões que são mais referidas são as seguintes: a integração, a comunicação, o recrutamento e selecção, a formação, o planeamento de efectivos, a análise e descrição de funções, a remuneração, a higiene e segurança, o balanço social, a gestão de carreiras, as relações sociais, a avaliação do desempenho, a gestão administrativa e jurídica, etc., sendo que estas dimensões são estruturadas por escolas de pensamento fornecendo a fundamentação teórica para que se enquadre o conjunto de representações e dimensões.

Esta preocupação com a GRH não pode, contudo, ser dissociada dos estudos que revelam que a relação que se estabelece entre o indivíduo e a organização (Allen e Meyer, 1990).

No presente estudo, as PGRH identificadas enquanto variáveis de estudo, dizem respeito ao Recrutamento e Integração, formação, desempenho, carreira, remunerações, comunicação interna e celebração e reconhecimento.

Segundo Boxall e Purcell (2011) todas as actividades que estão associadas à gestão do trabalho e às pessoas na organização, estão intimamente ligadas à GRH. São cobertas as políticas e práticas que são utilizadas para empregar as pessoas, a implementação, processos para informar, consultoria, negociação com os colaboradores, despedimentos, motivação, avaliação, ou seja, toda a gestão do trabalho e das pessoas que fazem esse mesmo trabalho. A percepção das PGRH e de que as organizações se preocupam e apoiam os colaboradores levam a um compromisso afectivo com a organização (Allen, Shore & Griffeth, 2003).

A relação entre práticas de GRH e o compromisso pode ser explicada através da Teoria da Troca Social, que tem como princípio básico a retribuição de benefícios a um indivíduo que fornece serviços gratificantes. Se ambos os indivíduos valorizarem o que

recebem, ambos estarão inclinados a fornecer mais do seu serviço para promover incentivos para o outro aumentar a oferta e para evitar que se torne em dívida para ele (Blau, 1964).

O conceito de Compromisso Afectivo

Não será possível falar de compromisso afectivo (CA) sem antes referir o compromisso organizacional, “relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três factores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização, a crença e a aceitação dos valores e objectivos da organização, e um forte desejo de se manter membro desta” (Mowday, Porter & Steers, 1979). Por outras palavras, considerou-se que por um lado se referia à crença e aceitação dos valores e objectivos organizacionais, por outro lado, a vontade de exercer um esforço para a realização do objectivo organizacional. Considerava-se ainda o desejo de pertença à organização.

Segundo Meyer e Herscovitch (2001), o compromisso organizacional, além de possuir o potencial de influenciar a eficácia e o bem-estar do colaborador, pode assumir várias formas. Os autores sugerem que existe alguma confusão e desacordo sobre o que é o compromisso organizacional, para onde é dirigido, como se desenvolve e como afecta o comportamento.

Na análise da literatura relativa ao compromisso organizacional, observa-se uma evolução, que integra desde concepções tão amplas como a de Etzione (1961), passando por abordagens mais específicas de carácter unidimensional como a de Mowday, Porter & Steers (1979), até aos esforços mais recentes destinados a identificar os componentes do compromisso organizacional enquanto entidade multidimensional, tais como Meyer & Allen (1990, 1991).

Quando vista nesta perspectiva multidimensional, o compromisso pode ser considerado como uma relação activa, e não passiva, na qual os indivíduos estão dispostos a dar algo de si para a organização contribuindo assim para o sucesso da mesma, assim, segundo Mowday, Poter & Steers (1979), o compromisso deve ser interpretado não só pelas crenças e opiniões mas também pelas acções.

Apesar das várias conceptualizações que surgiram na literatura, foi defendido por Allen & Meyer (1990) que o compromisso é experienciado pelos colaboradores em três dimensões: compromisso afectivo, normativo e instrumental. O compromisso afectivo reflecte

o compromisso baseado em laços emocionais que o colaborador desenvolve com a organização. O compromisso normativo reflecte o compromisso da percepção das obrigações para com a organização. O compromisso instrumental reflecte o compromisso baseado nos custos percebidos, económicos e sociais, de deixar a organização.

O enfoque afectivo foi o que mais dominou a literatura sobre o compromisso organizacional. Nesta perspectiva o indivíduo assumiria uma postura positiva e activa perante o trabalho e a organização. Segundo Rego e Souto (2004), os colaboradores que estão mais comprometidos afectivamente possuem maior tendência a contribuírem mais vigorosamente para a organização por se sentirem motivados, levando a um menor turnover, menor taxa de absentismo, desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional.

Neste estudo focamo-nos na perspectiva multidimensional, utilizando o teste de Allen & Meyer para avaliar o compromisso afectivo. Pretende-se aprofundar o compromisso afectivo para uma melhor compreensão, por se tratar de uma das variáveis de estudo. Segundo Allen e Meyer (1990), o compromisso afectivo é a abordagem mais prevalente na literatura quando se aborda o tema do compromisso organizacional. Existe uma ligação afectiva e emocional tal que o indivíduo com forte compromisso afectivo identifica-se, envolve-se e aprecia cooperar com a organização.

Em 1990, Allen & Meyer conceptualizaram e mediram o compromisso de várias formas, tal como em muitos construtos em Psicologia Social e das Organizações. Num vasto leque de variáveis, decidiu-se verificar se as práticas de gestão de recursos humanos têm algum poder explicativo no compromisso afectivo, mediado pelo cumprimento do contrato psicológico.

Tsui et al.(1995) procuraram analisar a ligação que existe ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, ou sistemas de práticas e indicadores de desempenho organizacional e a sua relação com as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Allen e Meyer (1997) referem que os estudos que correlacionam as políticas de compromisso organizacional com as políticas de recursos humanos são recentes e, como tal, são pouco consistentes na sua totalidade. Existe uma preocupação com práticas isoladas e são poucas as pesquisas que abrangem o sistema de recursos humanos como um todo.

Ao nível das práticas isoladas, encontra-se a nível teórico os potenciais efeitos que determinadas práticas de gestão de recursos humanos exercem sobre o compromisso afectivo.

Contrato Psicológico

As nossas relações são, segundo Rodrigues (2008), construídas com base em percepções e expectativas, sendo que estes conceitos contêm uma grande subjectividade. Existe um conjunto complexo de factores que influencia a satisfação de um colaborador e que a leva a ser afectada por mudanças, sejam estas nas suas expectativas, quer sejam na probidade da organização dar uma resposta adequada. Neste cenário complexo de subjectividade, onde a percepção de que cada parte possui da realidade, poderá levar a que haja uma divergência na forma como a organização percebe a sua capacidade de resposta às expectativas dos colaboradores e como os colaboradores percebem a organização.

Segundo Farnsworth (1982) e Murray (1974) um contrato que seja escrito ou oral considera uma promessa feita em troca de alguma compensação e que são aplicadas ou reconhecidas na lei. Segundo Rousseau (1995) os compromissos envolvem duas partes; a parte que propõe uma promessa e a parte a quem é prometido algo. Sentimos que podemos confiar numa pessoa quando pensamos que essa pessoa pretende cumprir determinado compromisso. Ao sabermos também que alguém confia em nós, pressiona-nos para cumprir o nosso compromisso.

Este contrato que é criado é um modelo mental utilizado para estruturar e/ou sistematizar as promessas, a aceitação ou mesmo a confiança. As promessas contidas nos contratos não têm significado objectivo mas sim uma percepção do que foi dito e do seu significado para o indivíduo. Esta percepção não é uma simples interpretação passiva da realidade mas sim o significado que é criado por diversos acontecimentos. Rousseau (1990) defende que o contrato psicológico são crenças individuais em relação a obrigações recíprocas. Estas crenças tornam-se contratuais quando o indivíduo acredita que deve ao empregador certas contribuições (ex: trabalho árduo, lealdade, etc.) em troca de alguns incentivos (segurança, etc.). Como obrigações percebidas, os contratos psicológicos diferem do conceito mais geral das expectativas em que os contratos são promissores e recíprocos

Weick (1969) argumenta que, quando é possível prever pelas duas partes o que cada uma pode fazer numa interacção (baseado em inferências, observação e práticas passadas), um contrato para continuar estes comportamentos no futuro emerge e estrutura o seu relacionamento futuro. Estas promessas não precisam de ser feitas explicitamente. Assim, as expectativas formadas durante as interacções sobre futuros padrões de reciprocidade pode

constituir um contrato psicológico para um indivíduo que é uma das facções/partes desta relação.

De um modo geral, Rousseau (1990) defende que quando um colaborador acredita que tem uma obrigação de se comportar ou actuar de uma certa forma e que também acredita que o empregador tem certas obrigações para consigo, estão estes indivíduos têm um contrato psicológico.

Os contratos de trabalho envolvem interacções contínuas e que são por vezes imprevisíveis, de ambas as partes. Sendo estas interacções imprevisíveis, tornam-se assim impossíveis de antecipar e um contrato de trabalho não consegue assim cobrir as possibilidades existentes (Williamson, Watcher and Harris 1975, Roehling 2005).

Segundo Rousseau (1995), cada vez mais os indivíduos dão importância à noção de contrato psicológico com a sua entidade empregadora.

O nível de compromisso e a capacidade que os indivíduos têm em confiar na sua organização é afectado de forma inevitável pela lacuna existente entre o que a gestão promete e o que faz na realidade. (Cordery e Parker 2007) cit. Boxall e Purcell 2011. O colaborador pode acreditar, segundo Shore & Tetrick (1994), que a organização prometeu em troca da sua lealdade e do seu trabalho árduo, segurança no trabalho e oportunidades de desenvolvimento profissional. O contrato psicológico, segundo Levinson et al., (1962), devido aos limites cognitivos e pelas diversas fontes de informação que podem influenciar o desenvolvimento e a modificação dos contratos, torna-se um fenómeno inerente subjectivo.

Segundo Seixo (2007), quando existe a ambição e o objectivo por parte da organização e do colaborador de crescer de forma sustentada, ambas as partes passam a depender e comprometem-se uma com a outra.

Para que a organização atraia, retenha e desenvolva os colaboradores com maior potencialidade para fazer crescer a organização, é necessário que os Recursos Humanos (que são os colaboradores, os clientes internos de uma organização) vejam as suas necessidades, desejos e expectativas satisfeitas (Almeida, 2007).

De acordo com Garrow (2004), o contrato psicológico é governado pela norma da reciprocidade e tem-se verificado que é de extrema importância o papel que desempenha em determinar atitudes e comportamentos organizacionais. A importância do estudo do cumprimento do contrato psicológico reside nas consequências que tem nas atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações.

A literatura sugere que os trabalhadores aumentam o seu compromisso com a organização quando a organização vai de encontro às suas expectativas (Malhotra, Budhwar & Prowse 2007).

De acordo com Aggarwal & Bhargava (2009) a percepção do colaborador sobre a relação de trabalho que tem com a organização (contrato psicológico) influencia as suas atitudes. Existem vários estudos que demonstram que a percepção do cumprimento do contrato psicológico dos trabalhadores tem uma relação positiva com a sua satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional (Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994).

Existem autores tais como Agarwala (2003), Guzzo & Noonan (1994) e Whitenner (2001) que também argumentaram que a percepção de cumprimento do contrato psicológico irá influenciar o compromisso organizacional dos trabalhadores.

Através da teoria da reciprocidade (Parzefall, 2008) pode-se interpretar o efeito da percepção do cumprimento do contrato psicológico no compromisso afectivo dos colaboradores. A percepção de que a organização cumpriu com as suas obrigações gera um sentimento de obrigação seguido de uma retribuição atitudinal. De acordo com Coyle-Shapiro & Kessler (2000), a percepção do cumprimento do contrato psicológico é reciprocada com o aumento do compromisso afectivo com a organização. Assim, propõe-se neste estudo que a percepção de cumprimento do contrato psicológico por parte dos trabalhadores irá relacionar-se positivamente com o seu compromisso afectivo.

Numa organização é crucial a implementação de práticas de recursos humanos no seu plano estratégico. Segundo Rousseau e Wade-Benzoni (1994), estas práticas criam relações distintas entre organização e colaboradores e a qual se pode caracterizar como o contrato psicológico, ou seja, a crença que o colaborador tem acerca desta mesma relação.

A mudança é considerada uma das poucas constantes em muitas organizações e a qual trás importantes implicações à natureza da relação entre o empregador e o empregado. Nesta relação existem dois aspectos vulneráveis a mudanças que são o contrato psicológico (Rousseau, 1998 e Schalk and Roe, 2007) e o compromisso (Rousseau e Wade-Benzoni, 1995).

Dabos & Rousseau, (2004) defendem que este contrato é psicológico no sentido em que reflecte a percepção de um indivíduo da obrigação mútua.

Existem contratos que são considerados transaccionais, que incluem um foco económico ou monetário (pagamentos e benefícios) ou ainda relacionais, que incluem um foco sócio-emocional (suporte e desenvolvimento). Rousseau (2000) defende que

possivelmente a abordagem mais comum que liga o contrato psicológico e o compromisso tem sido examinar o cumprimento ou a violação do contrato psicológico.

Após efectuar a revisão bibliográfica sobre as três variáveis em consideração e tendo em conta a crescente importância que cada uma delas tem vindo a tomar no seio das organizações e da GRH, verificou-se que seria interessante tentar perceber a possível relação entre o efeito das PGRH exercidas no seio de uma organização e o sentimento de compromisso afectivo por parte dos colaboradores tendo como variável de mediação o cumprimento do contrato psicológico.

OBJECTIVO E HIPÓTESES

Modelo de investigação e Hipóteses

Tendo em consideração a revisão bibliográfica efectuada sobre as variáveis em estudo e tendo em atenção a importância que as práticas de gestão de recursos humanos têm vindo a adquirir no seio das organizações pois estas encontram-se em mercados cada vez mais competitivos, será interessante pensar e averiguar, através de uma hipótese de mediação, a possível relação entre o efeito das práticas de gestão de recursos humanos e o sentimento de compromisso afectivo por parte dos colaboradores tendo como mediação o cumprimento do contrato psicológico. De uma forma mais abrangente, as empresas, de forma a atingirem as suas metas, necessitam de pessoas comprometidas com a mesma, ou seja, que se identifiquem de qualquer forma, assim sendo, procura-se neste estudo analisar a percepção que os colaboradores têm das práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela sua organização promovendo o nível de compromisso afectivo com a organização. Assume-se que o cumprimento do contrato psicológico tem um efeito mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso afectivo.

O interesse do tema baseia-se na evidência de que destas variáveis derivam atitudes e comportamentos que aumentam o desempenho do colaborador.

Assim, apresenta-se na figura 1 o modelo de forma a explicar as referidas suposições:

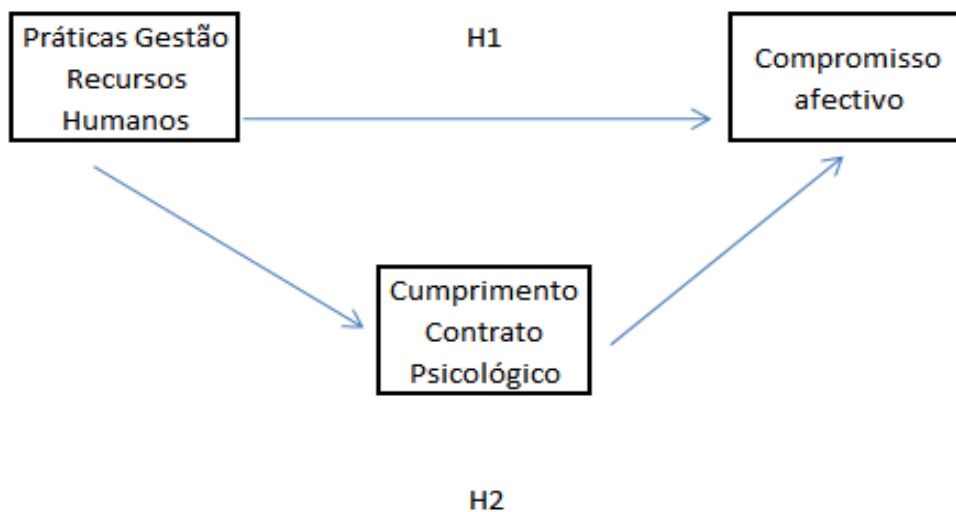


Figura 1: Modelo da investigação

Definição das Hipóteses

Nishii, Lepak & Scheneider (2008), argumentam que as atribuições que os colaboradores fazem sobre as razões pelas quais são adoptadas as PGRH, têm consequências para as suas atitudes e comportamentos. Como tal, será sempre desafiante para uma organização adoptar PGRH que potencializem o compromisso afectivo, levantando-se assim a primeira hipótese deste estudo:

H1: Existe uma relação positiva entre as Práticas de GRH e o Compromisso Afectivo dos trabalhadores.

Esta hipótese leva a esperar que quanto mais um colaborador percepcionar a importância das PGRH maior será o seu nível de compromisso afectivo para com a organização. (Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? : A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27: 515)

H2: O cumprimento do Contrato Psicológico tem um efeito mediador na relação entre as PGRH e o CA. Isto porque as relações entre as PGRH e o CP e entre este e o CA são pressupostos para haver mediação. (Chambel, M.J. e Castanheira, F. (2012) "Training of temporary workers and the social exchange process". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Iss: 2, pp.191 – 209)

MÉTODO

Amostra

O presente estudo abrangeu uma amostra recolhida numa Organização nacional cuja actividade é a área da grande distribuição. Participaram neste estudo um total de 142 colaboradores (N=142), dos quais 62 eram do sexo masculino (representando 43,7% da amostra) e 80 do sexo feminino (56,3% da amostra). As idades eram compreendidas entre os 18 e os 53 anos, sendo a média de idades de 32,21. Os sujeitos abrangidos na amostra são essencialmente colaboradores que trabalham em ambiente de escritório e ligados à área comercial.

Procedimento

Os dados dos participantes foram obtidos na organização onde trabalho e com uma participação positivamente influenciada por esse mesmo facto.

Foi solicitado aos Directores de cada departamento assim como à Direcção de Recursos Humanos a aplicação dos questionários assim como uma explicação dos objectivos de forma a esclarecer a finalidade desta investigação de forma a chegar a uma maior número de colaboradores possíveis. Após a autorização concedida, foram comunicadas as datas para aplicação e entrega do questionário.

Os sujeitos participaram nesta investigação voluntariamente e foi assegurado de que as respostas dadas seriam confidenciais. O preenchimento do questionário foi efectuado em horário laboral. Os participantes forneceram dados sobre características demográficas, da sua percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), da sua ligação emocional à organização (compromisso afectivo) e da sua percepção do cumprimento do contrato psicológico (CCP). Alguns sujeitos após lerem o questionário, apesar de saberem que era confidencial, decidiram não responder com a justificação de que era perguntas de cariz “muito pessoal”.

Medidas

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos foram medidas através de uma escala que foi desenvolvida para esse mesmo efeito.

A escala inclui 28 itens que remetem para o recrutamento e integração, formação, desempenho, carreira, remunerações, comunicação interna e celebração e reconhecimento. Os itens eram pontuados numa escala tipo Likert de 5 pontos (1= Discordo totalmente, 5= concordo totalmente). A consistência interna da escala (alfa de Cronbach) foi de $\alpha = 0,939$ (que nos indica uma boa fiabilidade da medida).

O compromisso afectivo dos participantes foi avaliado através de uma versão adaptada da escala de Meyer e Allen (1997). A escala inclui 6 itens dos quais 3 são invertidos (“Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização”). Os itens eram pontuados numa escala tipo Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente, 7= Concordo totalmente). A escala apresenta uma consistência interna (alfa de Cronbach) de $\alpha = 0,834$.

O cumprimento do contrato psicológico foi mensurado por uma adaptação da escala de Rousseau (2000) (*Psychological Contract Inventory*) por Chambel e Alcover (2011) com o objectivo de se medir se o trabalhador percepciona que a organização tem cumprido com as suas obrigações, a qual foi medida através de uma escala que inclui 10 itens que são pontuados numa escala tipo Likert de 5 pontos (1= Muito menos do que me tinha prometido, 5= Muito mais do que me tinha prometido). A escala apresenta uma consistência interna (alfa de Cronbach) de $\alpha = 0,886$.

Variáveis de controlo

Aquando da análise dos dados, algumas variáveis sócio-demográficas foram controladas no sentido de anular explicações alternativas para os resultados.

Embora essas relações não sejam significativas nem consistentes, as variáveis idade e género foram identificadas como podendo ter influência no nível de implicação afectiva das pessoas (Meyer & Allen, 1991). Assim, de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados, controlou-se o género, em que se codificou como “0” se o respondente era do sexo masculino e “1” se era do sexo feminino, e a idade registada em anos.

RESULTADOS

Após a recolha dos questionários, recorreu-se ao Software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 20.0 for Windows para tratamento estatístico dos dados recolhidos. Num momento inicial, foi realizada uma análise às qualidades métricas das escalas utilizadas, de seguida foi efectuada uma análise estatística descritiva com o objectivo de caracterizar a amostra de acordo com os dados sócio demográficos (idade e género), posteriormente procedeu-se ao estudo das hipóteses e por último o Teste de Sobel para confirmação quanto ao nível da mediação.

Qualidades Métricas

No presente estudo procedeu-se à análise das qualidades métricas das escalas utilizadas em que se baseou o estudo, nomeadamente, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Afectivo e Cumprimento do Contrato Psicológico.

Para avaliar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, foram analisados os critérios relativamente à sensibilidade, fidelidade e validade.

No que concerne à sensibilidade, ou seja, verificar se os resultados produzem uma distribuição normal, foi escolhido o teste Kolmogorov-Smirnov, indicado para amostras com um valor superior a 50 (Coelho et al, 2008).

Relativamente à fiabilidade, caracterizada pela consistência em termos de estabilidade temporal das medidas das variáveis latentes (Hill & Hill, 2008), utilizou-se o Alpha de Cronbach, estimando assim a consistência interna do instrumento.

Para avaliar a validade, utilizou-se a análise factorial através do teste de “medida da adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO, sendo esta uma medida da homogeneidade das variáveis, avaliando assim a qualidade dos dados (Maroco, 2003).

Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Sensibilidade

No que concerne à análise de sensibilidade dos itens da escala de PGRH, o teste de Kolmogorov-Smirnov rejeitou a hipótese de normalidade com um valor de $p=0,000$, pelo que a variável não apresentava uma distribuição normal (figura 2).

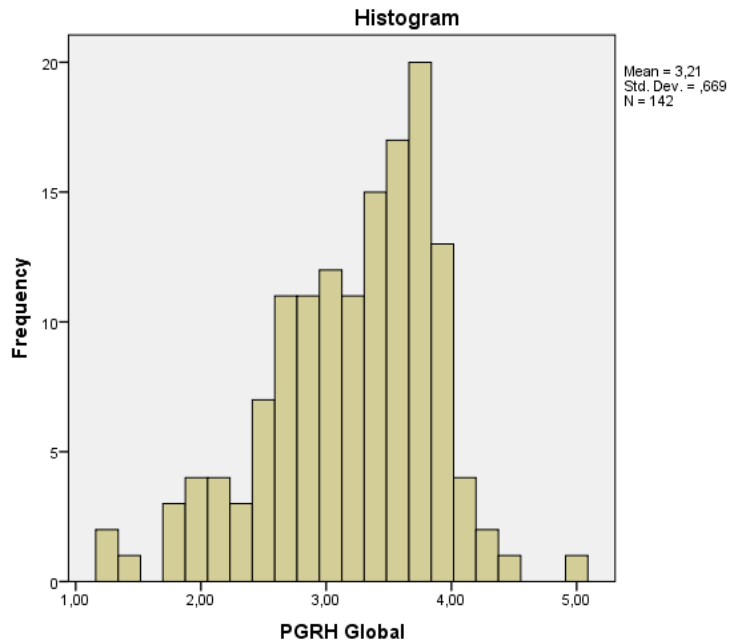


Figura 2: Histograma Práticas Gestão de Recursos Humanos

Fiabilidade

No que diz respeito à análise de fiabilidade, procedeu-se à análise de Alpha de Cronbach dos itens da escala de PGRH, que indicou um alpha de 0.939, sugerindo uma consistência interna muito boa (tabela 1). Esta conclusão é reforçada ao observarmos que há um aumento do alpha apenas ao retirar o item 4 da escala (alpha de 0.940). Com base nesta análise apura-se que os itens da escala avaliam com exactidão o atributo que a escala se propõe medir.

Tabela 1: Consistência interna PGRH

Item-Total Statistics

	Correlação entre itens	Alpha de Cronbach se item eliminado
Item1	0,497	0,938
Item2	0,588	0,938
Item3	0,301	0,939
Item4	0,347	0,940
Item5	0,725	0,936
Item6	0,760	0,936
Item7	0,671	0,936
Item8	0,780	0,935
Item9	0,734	0,937
Item10	0,714	0,936
Item11	0,658	0,936
Item12	0,564	0,936
Item13	0,623	0,935
Item14	0,631	0,936
Item15	0,702	0,935
Item16	0,633	0,936
Item17	0,726	0,938
Item18	0,662	0,939
Item19	0,393	0,939
Item20	0,583	0,937
Item21	0,693	0,936
Item22	0,703	0,936
Item23	0,612	0,937
Item24	0,735	0,935
Item25	0,684	0,935
Item26	0,588	0,936
Item27	0,552	0,937
Item28	0,651	0,936

Fidelidade

Alpha Cronbach	N of Items
0,939	28

Validade

Procedeu-se à análise factorial exploratória e observou-se que o estudo do teste da Esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} < 0.001$ e portanto rejeitamos H_0 concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente assim como também se observa que a medida de adequação da amostragem *Keiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0.895$), indicou que os itens possuem uma boa homogeneidade das variáveis (tabela 2), indicando que é possível seguir-se com a análise factorial (Maroco, 2003).

A análise das componentes principais com base no total de variância explicada e na regra de Keiser indica que os itens saturam em 7 componentes principais com eigenvalue > 1 e que explicam 71,8% da variância explicada (tabela 3). A matriz anti-imagem (tabela 18, anexo C) acusou que todos os itens apresentam correlação diagonal principal ($r > 0,5$), apontando a não existência de dificuldades de interpretação no decorrer dos itens e que estas variáveis se à estrutura definida pelas outras variáveis, ou seja, não se deve considerar a sua eliminação.

Verificou-se a partir da análise da matriz de componentes que os itens têm uma grande correlação com o primeiro factor assim como na rotação dos eixos não se distingue a importância de cada variável para a sua explicação (tabela 19, Anexo C). Assim, forçou-se a análise factorial a um factor pois os itens não se agrupavam concisamente nas P.G.R.H. da escala. Considerou-se então a variável como unidimensional forçando os itens da análise factorial a um factor e considerando os pesos factoriais superiores a 0.5, observa-se assim que todos os itens são considerados (Tabela 20, anexo C).

A partir da matriz das componentes (tabela 4), constatou-se que apenas dois itens apresentam pesos inferiores a 0,4, sendo que não é possível analisar a matriz de componentes rodadas visto ser necessário mais do que uma dimensão para que tal seja efectuada.

Tabela 2: KMO/ Teste da Esfericidade de Bartlett dos itens da escala PGRH

KMO e teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida da adequação da amostra		,895
Teste da esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	2500,456
	Df	378
	Sig.	0,000

Tabela 3: Total da variância explicada dos itens de PGRH

Componentes	Variância Total Explicada					
	Eigenvalues iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	11,027	39,383	39,383	11,027	39,383	39,383
2	2,061	7,362	46,745	2,061	7,362	46,745
3	1,819	6,498	53,243	1,819	6,498	53,243
4	1,524	5,444	58,687	1,524	5,444	58,687
5	1,443	5,154	63,841	1,443	5,154	63,841
6	1,137	4,061	67,901	1,137	4,061	67,901
7	1,095	3,910	71,812	1,095	3,910	71,812
8	,848	3,027	74,839			
9	,726	2,595	77,433			
10	,647	2,312	79,745			
11	,610	2,177	81,923			
12	,588	2,099	84,022			
13	,542	1,937	85,959			
14	,460	1,644	87,603			
15	,410	1,465	89,069			
16	,380	1,358	90,426			
17	,341	1,218	91,644			
18	,325	1,162	92,805			
19	,295	1,055	93,860			
20	,277	,990	94,850			
21	,241	,859	95,709			
22	,232	,829	96,538			
23	,209	,747	97,285			
24	,192	,685	97,971			
25	,171	,612	98,583			
26	,148	,527	99,110			
27	,133	,476	99,586			
28	,116	,414	100,000			

Método de extracção: análise das componentes principais

Tabela 4: Matriz das componentes da escala de PGRH

Matriz das componentes	
	Componente 1
Item 1	,452
Item 2	,519
Item 3	,376
Item 4	,267
Item 5	,679
Item 6	,716
Item 7	,690
Item 8	,729
Item 9	,609
Item 10	,695
Item 11	,637
Item 12	,667
Item 13	,750
Item 14	,680
Item 15	,721
Item 16	,702
Item 17	,481
Item 18	,400
Item 19	,435
Item 20	,598
Item 21	,713
Item 22	,696
Item 23	,606
Item 24	,729
Item 25	,705
Item 26	,663
Item 27	,609
Item 28	,695

Método de extracção: Análise das
componentes principais
a. 1 componente extraída

Escala Compromisso afectivo

Sensibilidade

Relativamente à escala de compromisso afectivo, procedeu-se análise de sensibilidade utilizando o teste Kolmogorov-Smirnov, que apresentou um valor de $p=0.007$, concluindo

assim que se rejeita a hipótese de normalidade, ou seja, a variável não apresenta uma distribuição normal (figura 3).

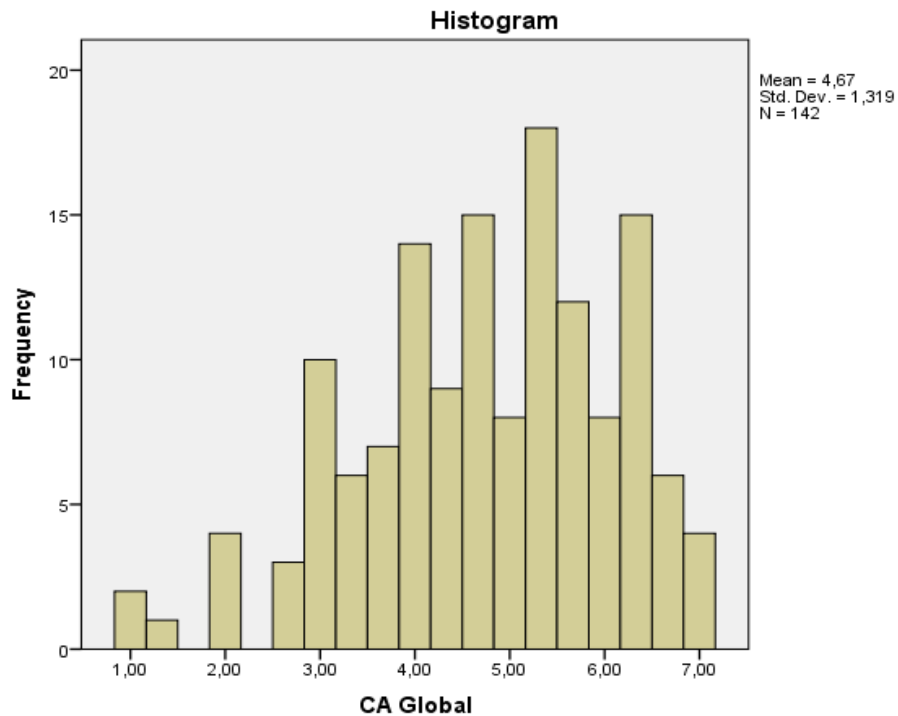


Figura 3: Histograma Compromisso Afetivo

Fiabilidade

Procedeu-se posteriormente à análise de fiabilidade onde se verificou um Alpha de Cronbach de 0.834, sugerindo assim uma boa consistência interna (tabela 5). Foi analisada a hipótese de eliminar algum item de forma a melhorar a fiabilidade, sendo que se verificou que não seria necessário pois não se traduzia numa alteração significativa do valor de Alpha. Ao se verificar todos os valores relativos das correlações item-total, constata-se que todos os itens apresentam valores considerados adequados ao que indica que todos parecem contribuir para o valor total da escala.

Tabela 5: Consistência interna Compromisso Afectivo

Item-Total Statistics		
	Correlação entre itens	Alpha de Cronbach se item eliminado
Item1	0,354	0,823
Item2	0,477	0,802
Item3	0,524	0,799
Item4	0,415	0,813
Item5	0,606	0,798
Item6	0,522	0,809

Fidelidade	
Alpha Cronbach	N of Items
0,834	6

Validade

No sentido de caracterizar a estrutura interna da escala do compromisso afectivo, efectuou-se uma análise factorial exploratória aos seus itens com base no método das componentes principais com rotação varimax.

O estudo do teste da Esfericidade de Bartlet apresenta um p-value < 0.001 e consequentemente rejeitamos H0, concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente assim como também se observa que a medida de adequação da amostragem *Keiser-Meyer-Olkin* (KMO=0.78), indicou que os itens possuem uma boa homogeneidade das variáveis (tabela 6), indicando que é possível seguir-se com a análise factorial (Maroco, 2003).

A análise das componentes principais com base no total de variância explicada e na regra de Keiser indica que os itens saturam em 2 componentes com eigenvalue > 1 e que explicam 71,97% da variância explicada (tabela 7). Verificou-se a partir da análise da matriz

de componentes que os itens têm uma grande correlação com o primeiro factor, assim como na rotação dos eixos não se distingue a importância de cada variável para a sua explicação.

A matriz anti-imagem acusou que todos os itens apresentam correlação ($r > 0,5$), apontando a não existência de dificuldades de interpretação no decorrer dos itens (Tabela 21, Anexo C). No entanto, no decorrer da presente análise, constatou-se que os itens eram ambíguos e forçou-se a análise factorial a um factor pois os itens não se agrupavam concisamente nas duas dimensões da escala. Considerou-se então a variável como unidimensional forçando os itens da análise factorial a um factor, sendo que à partida a escala de compromisso afectivo avalia um único factor. Forçou-se assim os itens da análise factorial a um factor e considerando os pesos factoriais superiores a 0.5, observa-se assim que todos os itens são considerados (Tabela 22, anexo C).

A análise da matriz dos componentes mostra que todos os itens têm pesos factoriais superiores a 0.5, como tal todos os itens são importantes para definir o factor. (Tabela 23, anexo C).

Tabela 6: KMO/Teste da Esfericidade de Bartlett dos itens da escala Compromisso Afectivo

KMO e teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida da adequação da amostra		,780
Teste da esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	340,331
	Df	15
	Sig.	0,000

A partir da matriz das componentes (tabela 8), constatou-se que os itens 3 e 4 apresentam pesos inferiores a 0,4 sendo que não é possível analisar a matriz de componentes rodadas visto ser necessário mais do que uma dimensão para que tal seja efectuada.

Tabela 7: Total da variância explicada dos itens de Compromisso Afectivo

Componentes	Variância Total Explicada					
	Eigenvalues iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	3,292	54,867	54,867	3,292	54,867	54,867
2	1,026	17,099	71,966	1,026	17,099	71,966
3	,566	9,434	81,400			
4	,531	8,856	90,256			
5	,332	5,541	95,797			
6	,252	4,203	100,000			

Método de extracção: análise das componentes principais

Tabela 8: Matriz das componentes da escala de Compromisso Afectivo

Matriz das componentes	
	Componente 1
Item 1	,452
Item 2	,519
Item 3	,376
Item 4	,267
Item 5	,679
Item 6	,716

Método de extração: Análise das componentes principais
a. 1 componente extraída

Escala Cumprimento Contrato Psicológico

Sensibilidade

Com o objectivo de analisar a sensibilidade, foi utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov que apresentou um valor p de 0.007. Podemos por conseguinte concluir que rejeita a hipótese a hipótese de normalidade, ou seja, a variável não segue uma distribuição normal (Figura 4).

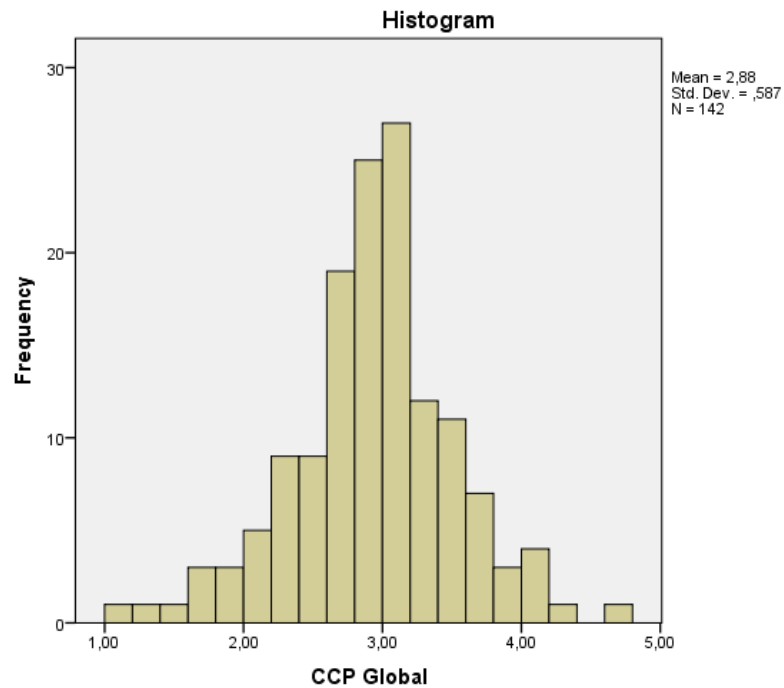


Figura 4: Histograma Cumprimento Contrato Psicológico

Fiabilidade

Este instrumento revelou ter boas qualidades métricas relativamente à análise de fiabilidade, apresentando um Alpha de Cronbach de 0.886. Não foi necessário eliminar nenhum item como forma de melhorar a fiabilidade (tabela 9), pois tal acção não se traduzia em nenhuma alteração significativa do valor de Alpha.

Tabela 9: Consistência interna Cumprimento Contrato Psicológico

Item-Total Statistics

	Correlação entre itens	Alpha de Cronbach se item eliminado
Item1	0,527	0,876
Item2	0,455	0,878
Item3	0,633	0,869
Item4	0,534	0,871
Item5	0,506	0,871
Item6	0,506	0,875
Item7	0,45	0,879
Item8	0,523	0,879
Item9	0,573	0,877
Item10	0,567	0,875

Fidelidade	
Alpha Cronbach	N of Items
0,886	10

Validade

Numa fase inicial, os dados obtidos através da utilização desta escala revelaram um valor adequado da amostragem *Keiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0.86$), indicando que os itens possuem uma boa homogeneidade das variáveis (tabela 10) e o estudo do teste da Esfericidade de Bartlet apresenta um $p\text{-value} < 0.001$. Consequentemente rejeitamos H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente, indicando que é possível seguir-se com a análise factorial (Maroco, 2003).

Tabela 10: KMO/ Teste da Esfericidade de Bartlett dos itens da escala Cumprimento
Contrato Psicológico

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	680,866
	Df	45
	Sig.	0,000

A análise das componentes principais com base no total de variância explicada e na regra de Keiser indica que os itens saturam em 2 componentes com eigenvalue > 1 e que explicam 62,79% da variância explicada (tabela 11).

A matriz anti-imagem acusou que todos os itens apresentam correlação diagonal principal ($r > 0,5$), apontando a não existência de dificuldades de interpretação no decorrer dos itens (Tabela 24, Anexo C)

Verificou-se a partir da análise da matriz de componentes que os itens têm uma grande correlação com o primeiro factor, assim como na rotação dos eixos não se distingue a importância de cada variável para a sua explicação (Tabela 25, anexoC).

Considerou-se então a variável como unidimensional forçando os itens da análise factorial a um factor e considerando os pesos factoriais superiores a 0.5, observa-se assim que todos os itens são considerados (Tabela 26, anexo C).

A partir da matriz das componentes (tabela 12), constatou-se que todos os itens têm pesos factoriais superiores a 0.5, como tal todos os itens são importantes para definir o factor., sendo que não é possível analisar a matriz de componentes rodadas visto ser necessário mais do que uma dimensão para que tal seja efectuada.

Tabela 11: Total da variância explicada dos itens de Cumprimento Contrato Psicológico

Componentes	Variância Total Explicada					
	Eigenvalues iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	5,004	50,037	50,037	5,004	50,037	50,037
2	1,275	12,754	62,791	1,275	12,754	62,791
3	,789	7,893	70,684			
4	,703	7,034	77,717			
5	,559	5,585	83,303			
6	,511	5,113	88,416			
7	,349	3,489	91,905			
8	,290	2,903	94,808			
9	,266	2,662	97,470			
10	,253	2,530	100,000			

Método de extracção: análise das componentes principais

Tabela 12: Matriz das componentes da escala do Cumprimento Contrato Psicológico

Matriz das componentes	
	Componente 1
Item 1	,693
Item 2	,674
Item 3	,773
Item 4	,756
Item 5	,755
Item 6	,711
Item 7	,653
Item 8	,657
Item 9	,676
Item 10	,716

Método de extracção: Análise das componentes principais

a. 1 componente extraída

Estatísticas descritivas

No presente estudo procedeu-se à análise das médias, desvio padrão e correlações das variáveis apresentadas na tabela 13. Os valores médios obtidos indicam que os participantes percebem de forma ligeiramente positiva as PGRH vigentes na organização, dado que em média pontuaram as suas respostas com valores superiores a 3 numa escala de Lickert de 5 pontos ($M= 3.39$, $DP=0.67$). Os valores indicam que a variável CA é percebida de forma positiva ($M=4.67$, $DP=1.32$), sendo esta variável é a que possui valor médio mais elevado, para uma escala de Lickert de 7 pontos. A escalada de CCP, variável que apresenta o menor valor médio ($M=2.88$, $DP=0.59$), sugere que os colaboradores percebam algum incumprimento das obrigações por parte da empresa.

A análise do coeficiente de correlação de Spearman, sendo que a distribuição das três variáveis não é normal, revelou que existe uma correlação positiva significativa entre PGRH e CA ($r=0,470$, $p<0,01$), uma correlação positiva significativa entre PGRH e CCP ($r=0,526$, $p<0,01$), assim como uma correlação positiva e significativa entre CA e CCP ($r=0,549$, $p<0,01$).

Tabela 13: Estatística descritiva e correlações de todas as variáveis (N=142)

	Media	DP	1	2	3	4
1.sexo	,56	,50				
2.idade	32,2	6,95	-0,065			
3.PGRH	3,39	,67	-0,156	0,042		
4.CA	4,67	1,32	-0,153	0,156	,470**	
5.CCP	2,88	,59	-0,144	0,151	,526**	,549**

Nota: ** p <0.01

Teste das Hipóteses

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre as Práticas de GRH e o Compromisso Afectivo dos trabalhadores.

De modo a avaliar se a hipótese em estudo é suportada pelos resultados, foi realizada uma análise de regressão linear, na qual controlaram-se as variáveis idade e género como primeiro passo e, no segundo passo, foi introduzida a variável independente para verificar a sua relação com a variável dependente. Apesar das variáveis sócio demográficas não terem relação significativa com as variáveis, foram introduzidas de forma a medir algum poder explicativo.

O resultado da tabela 14 mostra-nos que as variáveis sócio demográficas, tal como se esperava, não apresentam efeito significativo sobre o compromisso afectivo. Relativamente à hipótese em causa, esta é corroborada pelos resultados ($\beta=0,494$; $p<0,001$). Neste caso, 26,7% da variabilidade do compromisso afectivo é explicado pelas práticas de gestão de recursos humanos. Estas relacionam-se positiva e significativamente com o compromisso afectivo

Tabela 14: Regressão linear entre PGRH e Compromisso Afectivo.

Preditores	Compromisso Afectivo	
	Passo 1	Passo 2
	B	β
Sexo	-,143	-,067
Idade	,147	,131
Práticas Gestão de Recursos Humanos		0,494***
F	3,256	18,079
Adj. R ²	,031	,267
R ² Change	,045	,282

Nota: ** p <0.01; ***p<0.001

Hipótese 2: O Cumprimento do Contrato Psicológico tem um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Afectivo.

Assumindo-se que, de acordo com Baron & Kenny (1986), é necessário efectuar os seguintes passos para se verificar a existência de mediação:

1º passo - Confirmar a relação entre Variável Independente (PGRH) e Variável Dependente (CA).

2º passo – Confirmar a relação entre Variável Independente (PGRH) e Variável Mediadora (CCP).

3º passo – Confirmar a relação entre Mediador (CCP) e Variável Dependente (CA).

4º passo – Confirmar se a introdução da Variável Mediadora no modelo reduzirá a importância da Variável Independente.

No que concerne ao primeiro passo, já foi avaliado ao se testar a primeira hipótese, conforme resultados apresentados na Tabela 14, levando-nos assim a passar para o segundo passo. Verificamos que se confirma a relação pretendida para o segundo passo (tabela 15), ou seja, as práticas de gestão de recursos humanos (variável independente) relacionam-se positiva e significativamente com a percepção do cumprimento do contrato psicológico ($\beta=0,571$; $p<0,001$).

Tabela 15: Regressão linear entre PGRH e Cumprimento do Contrato Psicológico.

Preditores	Cumprimento Contrato Psicológico	
	Passo 1 B	Passo 2 β
Sexo	-,135	-,047
Idade	,142	,124
Práticas Gestão de Recursos Humanos		,571***
F	2,977	25,788
Adj. R ²	,027	,345
R ² Change	,041	,359

Nota: ** p <0.01; ***p<0.001

Passando ao passo 3, ao analisarmos a tabela 16 verificamos que se confirma a relação pretendida, ou seja, o cumprimento do contrato psicológico (variável mediadora) relaciona-se positiva e significativamente com a percepção do compromisso afectivo (variável dependente) ($\beta=0,533$; $p<0,001$).

Tabela 16: Regressão linear entre Cumprimento do Contrato Psicológico e Compromisso Afectivo.

Preditores	Compromisso Afectivo	
	Passo 1 B	Passo 2 β
Sexo	-,143	-,071
Idade	,147	,071
Cumprimento Contrato Psicológico	-	,533***
F	3,256	21,358
Adj. R ²	,031	,302
R ² Change	,045	,317

Nota: ** p <0.01; ***p<0.001

Passando ao passo 4, verificamos que no primeiro passo a variável preditora (PGRH) relaciona-se positiva e significativamente (tabela 17) com a percepção do compromisso afectivo (variável dependente) ($\beta=0,494$; $p<0,001$). Ao se introduzir a variável mediadora no segundo passo, verificamos que a variável preditora reduz a sua importância ($\beta=0,283$; $p<0,001$), confirmando-se assim o último passo para se confirmar a mediação.

Relativamente à proporção de variância explicada do compromisso afectivo que é explicada pela variável PGRH, observamos que contribuem em 26,7% para explicar esta relação e quando se introduz a variável mediadora o modelo passa a ter uma proporção de variância explicada de 35,1% e o acréscimo de poder explicativo é de 36,9%.

Tabela 17: Regressão linear entre Práticas Gestão de Recursos Humanos, Cumprimento do Contrato Psicológico e Compromisso Afectivo

Preditores	Compromisso Afectivo	
	Passo 1 B	Passo 2 β
Sexo	-,067	-,050
Idade	,131	,085
Práticas Gestão de Recursos Humanos	0,494***	0,283**
Cumprimento Contrato Psicológico	-	0,369***
F	18,079	20,047
Adj. R ²	,267	,351
R ² Change	,282	,369

Nota: ** p <0.01; ***p<0.001

Para reforçar a confirmação de mediação, foi utilizado o teste Sobel, ou seja, verificar se a variável mediadora possui influência na relação entre a variável independente e variável dependente. Verificamos que se confirma o verificado no teste das hipóteses pois o valor foi superior a 1 (figura 5).

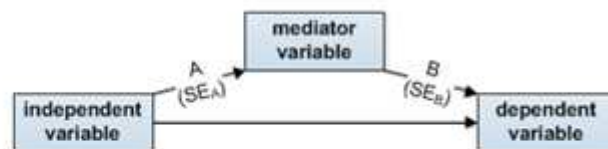
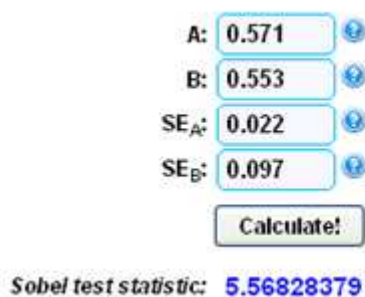


Figura 5: Teste Sobel

DISCUSSÃO

No decorrer da presente investigação, procurou-se compreender em que medida a percepção criada pelos colaboradores acerca do impacto das práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela sua empresa impacta no compromisso afectivo e em que medida o cumprimento do contrato psicológico tem um efeito de mediação nesta relação. Deste modo, foi feito à priori a validação das qualidades métricas das escalas utilizadas (sensibilidade, fidelidade e validade), sendo que verificou-se que todas as escalas compunham os requisitos para que se prosseguisse com o estudo das hipóteses.

De um modo geral, os resultados mostraram que as relações entre as variáveis estudadas vão todas no mesmo sentido: (1) quanto mais positiva for a percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos, maior é o seu compromisso afectivo; (2) quanto mais positiva for a percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos, maior a percepção do cumprimento do contrato psicológico; (3) quanto mais positiva for a percepção dos colaboradores do cumprimento do contrato psicológico, maior o seu compromisso afectivo relativamente à organização onde estão inseridos; (4) a percepção de cumprimento do contrato psicológico tem um efeito mediador sobre a relação entre as práticas de recursos humanos e o compromisso afectivo dos colaboradores em relação à organização.

De acordo com o formulado na primeira hipótese, foi confirmado através da análise de dados que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso afectivo dos colaboradores, na medida em que as correlações obtidas confirmam que a relação entre as variáveis é positiva e significativa. Por sua vez, a análise da regressão linear corrobora com este resultado, confirmando que o efeito das práticas de gestão de recursos humanos sobre o compromisso afectivo é positivo e significativo. Nesta relação, 26,7% da variância total do compromisso afectivo é explicada pelas práticas de gestão de recursos humanos. Na perspectiva de McMurray, Scot e Pace (2004), é perfeitamente compreensível que a organização ao investir em práticas de recursos humanos com resultados a longo prazo, demonstra um compromisso com os seus colaboradores, influenciando o compromisso dos mesmos com a organização. Pode-se assim verificar que de acordo com Whitener (2001), as práticas de recursos humanos têm-se revelado factores importantes para o sucesso das organizações através da influência positiva e significativa das mesmas no desempenho, atitudes e comportamentos dos colaboradores que delas fazem parte. Tsui et. al (1997) reportam uma associação entre o investimento da organização nos colaboradores e os

seus níveis de compromisso afectivo. Sugerem que ao se integrar e adoptar um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos focadas no compromisso, podem provocar altos níveis de compromisso afectivo.

No que concerne à segunda hipótese, foram verificados os quatro passos necessários para verificação da existência de mediação. Após o primeiro passo já ter sido verificado na primeira hipótese, passou-se automaticamente para o segundo passo, confirmando assim que as práticas de gestão de recursos humanos se relacionam positiva e significativamente com a percepção de cumprimento do contrato psicológico dos colaboradores. As correlações obtidas confirmam que a relação entre as variáveis é positiva e significativa, por sua vez, a análise da regressão linear corrobora com este resultado, confirmando que o efeito das práticas de gestão de recursos humanos sobre o cumprimento do contrato psicológico é positivo e significativo. Nesta relação, 34,5% da variância total do cumprimento do contrato psicológico é explicada pelas práticas de gestão de recursos humanos.

Segundo Aggarwal e Bhargava (2009) e Rousseau e Wade-Benzoni (1994), as práticas de recursos humanos são um dos factores mais importantes, que determinam a natureza e o estado do contrato psicológico dos colaboradores. Verificou-se assim que quando percebidas as práticas de gestão de recursos humanos, estas têm uma relação significativa com a percepção do cumprimento do contrato psicológico, ou seja, quando a organização providencia estas práticas, o trabalhador perceberá que a empresa está a cumprir com a sua obrigação para com ele, contribuindo para o aumento do nível de cumprimento de Contrato Psicológico. Segundo Sparrow (1998), os gestores de recursos humanos têm um papel preponderante na definição e manutenção do contrato psicológico sendo que as PGRH podem influenciar a concepção do colaborador sobre a relação de emprego, pois estas influenciam as suas percepções acerca da natureza da relação com a organização. Este contrato psicológico que é criado (relação de emprego) pode influenciar as atitudes dos trabalhadores.

O efeito da percepção do cumprimento do contrato psicológico no compromisso afectivo dos colaboradores pode ser explicado através da percepção que o trabalhador tem sobre a forma de reciprocidade (Parzefall, 2008). Assim, a percepção do cumprimento do contrato psicológico (ou seja, de que a organização cumpriu com as suas obrigações) é reciprocada com o aumento do compromisso afectivo para com a organização (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) A percepção de que a organização cumpriu com as suas obrigações gera um sentimento de obrigação seguido de uma retribuição atitudinal (Parzefall, 2008)

Foi também possível evidenciar, na validação do terceiro passo, que a percepção do Cumprimento do Contrato Psicológico está positivamente relacionada com o compromisso afectivo dos colaboradores, ou seja, quando os colaboradores percebem que a organização cumpriu com as suas obrigações estes têm sentem-se mais ligados emocionalmente à organização, Isto vai de encontro à ideia de que os participantes numa relação de reciprocidade sentem a obrigação moral de dar algo em troca do que recebem (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Blau, 1964). A correlação obtida confirma que a relação entre as variáveis é positiva e significativa, por sua vez, a análise da regressão linear corrobora com este resultado, confirmando que o efeito do cumprimento do contrato psicológico sobre o compromisso afectivo é positivo e significativo. Nesta relação, 30,2% da variância total do compromisso afectivo é explicada pelo cumprimento do contrato psicológico Uma vez que existe uma relação positiva e significativa entre a percepção de cumprimento do contrato psicológico e o Compromisso Afectivo, é importante que os gestores de recursos humanos estejam conscientes da necessidade de comunicar eficazmente e frequentemente quais são as expectativas que têm em relação aos colaboradores e quais serão os benefícios dados em retorno das suas contribuições. Assim, ao longo do tempo, os colaboradores percebem o equilíbrio que as empresas procuram estabelecer entre aquilo que dão e aquilo que recebem dos colaboradores e podem contribuir com atitudes desejadas pela empresa, como maior compromisso afectivo (Chi & Chen, 2007)

Para além destas evidências, o teste de mediação (quarto passo) permitiu concluir que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso afectivo é totalmente mediada pela percepção de cumprimento do contrato Psicológico. Este dado sugere que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o compromisso afectivo dos colaboradores verifica-se se estas práticas são percebidas pelos colaboradores como algo que vai de encontro às suas necessidades e expectativas. Uma vez satisfeita esta necessidade, os trabalhadores percebem que a organização cumpriu as suas obrigações e demonstrou preocupação com eles (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008), reciprocando, assim, com maiores níveis de compromisso afectivo (Chambel & Castanheira, 2012). Isto acontece porque quando o investimento feito pela organização é percebido como justo e como uma demonstração de preocupação, a relação que o trabalhador tem com a organização passa a basear-se na troca social (Blau, 1964) ou seja, isto acontece porque as relações sociais são regidas por um princípio moral que define como obrigação o acto de retribuir um favor recebido. Os colaboradores ao sentirem que a organização preocupa-se com as necessidades deles (implementando as diversas PGRH), tendem a retribuir com maiores

níveis de compromisso afectivo. Ainda a norma de reciprocidade de Gouldner (1960) diz-nos que para um benefício recebido, um benefício equivalente deve eventualmente ser devolvido. A reciprocidade leva-nos a olhar para a oportunidade de ajudar alguém de quem nós queremos alguma recompensa no futuro. Coyle-Shapiro e Kessler (2000), demonstraram que é possível aplicar esta norma no âmbito de uma relação de emprego, i.e., os colaboradores tendem a retribuir o tratamento que recebem da organização, ajustando as suas atitudes e comportamentos em conformidade. Por outras palavras, os colaboradores examinam aquilo que lhes é oferecido e respondem ao ajustar as suas atitudes e comportamentos da mesma forma de modo a restabelecer o equilíbrio da relação com a organização.

Embora a presente investigação e os resultados obtidos na mesma contribuam para o entendimento das práticas de gestão de recursos humanos enquanto “peças-chave” no compromisso afectivo e na mediação da variável cumprimento do contrato psicológico nesta relação, é importante referir determinadas limitações e recomendações futuras.

A primeira limitação deste estudo prende-se com o facto de ter havido um corte transversal, o qual é limitado por considerar a realidade na recolha dos dados. Poderia assim recomendar-se, que fosse efectuado um estudo longitudinal para se verificar as diferenças relativas à questão temporal. Relativamente à variável do contrato psicológico, esta assume uma natureza inerentemente dinâmica, i.e., desde que é estabelecido assume a capacidade de mudar ao longo do tempo (Schalk & Roe, 2007). Assim, reforçando esta primeira limitação encontrada, seria então necessário que fossem realizados estudos longitudinais de modo a permitir estabelecer relações causais entre as variáveis e de forma a explorar como o contrato psicológico se pode desenvolver e mudar ao longo do tempo.

Como segunda limitação pode-se referir a generalização dos resultados. Este estudo focou-se num contexto específico (área da distribuição alimentar) em Portugal. Seria pertinente alargar a investigação a outros sectores de actividade de forma a melhorar a generalização de resultados.

Uma terceira limitação prende-se com o design correlacional do estudo, não é possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis, tendo sido apenas possível inferir sobre a natureza (positiva ou negativa) das suas relações (e.g. neste estudo não é possível afirmar que as práticas de recursos humanos sejam uma variável antecedente da percepção de cumprimento do contrato psicológico, sendo apenas possível afirmar que existe uma relação positiva e significativa entre as variáveis).

Ainda verificada como limitação, o presente estudo não atendeu ao tipo de contrato dos colaboradores, seria interessante verificar através de uma amostra de colaboradores

efectivos e colaboradores temporários, para que dessa forma fosse possível realizar a comparação entre os mesmos e apreender se existem diferenças e a que níveis. Ao se estudar estas diferenças, permite sensibilizar os gestores de recursos humanos, ou a quem partilhe as mesmas responsabilidades, para a aplicação/cumprimento das práticas de recursos humanos que detêm colaboradores com vínculos contratuais distintos.

Ao terem sido analisadas as práticas de gestão de recursos humanos, verificou-se neste estudo que os colaboradores as percebem de forma unidimensional. A diferença entre as PGRH que os gestores de recursos humanos afirmam estar adoptando e as práticas que são efectivamente percebidas pelos colaboradores é uma situação que exige uma acção imediata e urgente segundo Bowen e Ostroff (2004). Na avaliação destes autores, de nada adianta que a organização invista em iniciativas que não são reconhecidas e valorizadas pelos seus colaboradores. Neste caso seria importante verificar se a organização onde foram recolhidos os dados, se aplica as práticas avaliadas na escala adoptada para este estudo. A identificação desta discrepância é um resultado importante e que certamente seria um contributo para a organização em questão, na medida em que oferece aos gestores de recursos humanos um retorno sobre a visibilidade do seu trabalho. Seria importante aprofundar esta questão para verificar se existem práticas (avaliadas de forma isolada) que são percebidas de forma diferente pelos colaboradores.

Tendo como variável de estudo o compromisso afectivo e verificando a importância do mesmo, seria interessante estudar os restantes tipos de compromisso organizacional, normativo e instrumental, numa perspectiva de compreender a influência das práticas de recursos humanos neste construto.

Por outro lado, muitas outras variáveis mediadoras, que não foram consideradas neste estudo, poderão ter intervindo na relação entre as práticas de recursos humanos e o compromisso afectivo dos colaboradores, assim, sugere-se que em futuras investigações se alargue o objectivo de estudo a outras variáveis em contexto organizacional tais como a empregabilidade, clima organizacional, satisfação, etc. Assim, este estudo vem a reforçar ainda a necessidade de realização de investigações futuras neste âmbito, que permitam não só ultrapassar as limitações que esta investigação apresentou como também alargar os seus resultados.

Referências Bibliográficas

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175–197.
- Aggarwal, U. & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Almeida, F. (2007). *Gestão de Recursos Humanos* in *Introdução à Gestão de Organizações*. 2ª Edição. (pp. 262-326). Porto: Vida Económica.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: key concepts and skills*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Besseyre des Horts, Ch-H. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 65/66, pp. 149-155.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley

- Bournois, F. & Brabet, J. (1993). *Basic knowledge in human resources management in Rethinking HRM*. Economica.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM - Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* 3rd edition. Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. & Hegewisch, A. (1994). *Human Resource Management in Europe Issues and Opportunitie*. in Brewster, C. E Hegewisch, A. (Eds.), Policy and Practice in European Human Resource Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey, (pp. 1-21). London and New York, Routledge.
- Caetano, A & Vala, J. (2008). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (3ªed.), Lisboa: RH Editora.
- Carochinho, J.A., Neves, J.G. & Jesuíno, J. C. (1998). Organizational commitment: o conceito e sua medida – adaptação e validação do Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, n. 3, p. 269-284.
- Chambel, M. J. & Alcover, C.M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134.
- Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 (2), 191 – 209.
- Chin, S.C. & Chen, S.C. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates: An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 28(6), 474-488.

- Coelho, J.P., Cunha, L. & Martins, I. (2008). *Inferência estatística – Utilização de SPSS e G+. Power*. Lisboa: Sílabo.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey (online)*. London: LSE Research online.
- Coyle-Shapiro, J. & Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- 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.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free press.
- Farnsworth, E. A. (1982). *Contracts*. Boston: Little Brown.
- Garrow, V. (2004). Training and development and the psychological contract. *Training Journal*, 8-10.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, D.E. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-97.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K.A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462.

- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872.
- Legge, K. (1995). *Human Resources Management: Rhetorics and Realities*. London, UK: Macmillan.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J. & Solley C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Malhotra, N., Budhwar, P. & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo
- Marras, J.P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo, BR: Futura.
- McMurray, A.J., Scott, D.R. & Pace, R.W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473–488.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Mowday, R.T. Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-24.

- Murray, J. E. (1974). *Contracts*. Bobbs-Merrill, New York.
- Nishii, L. H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503–545.
- Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1703-1719.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do compromisso organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Robinson, S.L., & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289–298.
- Rodrigues, P. (2008). *Quando as expectativas assentam em promessas*. In *Gestão de activos humanos no Século 21*. (p. 193-201), Lisboa: RH21.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological contract inventory: technical report* (Tech. Rep. N.º 2). Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University

- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19. 679–695.
- Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resources practices: how employee and and costumer contracts are created. *Human Resources Management Journal*. 33 (3), 463-89.
- Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni K.A. (1995). *Changing individual–organization attachments: A two-way street*. A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. (pp. 290–322), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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.
- Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho - Manual Prático 3ª Edição*. Lisboa, Lidel - Edições Técnicas.
- Shore, L. and Tetrick, L.E. (1994). *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*, In: Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*. (Vol. 1, pp. 91-99), Wiley, Chichester.
- Soper, D.S. (2012). *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation* (Online Software), disponível em: <http://www.danielsoper.com/statcalc3>.
- Sparrow, P.R. (1998). Re-appraising psychological contracting: Lessons for employee development from cross-cultural and occupational psychological research. *International Studies in Management and Organization*, 28, 30-63
- Sparrow, P.R. & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. London, UK: Prentice-Hall.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. & Hite, J. (1995). *Research in personnel and human resources management*. (vol 13. pp. 117-151), Greenwich, Jai Press.

- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L. W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tyson, S.,(1995). *Human Resource Strategy*. London, UK: Pitman Publishing.
- Ulrich, D. (2000). *From ebusiness to eHR*. Human Resources Planning. (vol 23, pp12-22). NewYork.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw Hill
- Williamson, O., Watcher, M.L. & Harris, J.E. (1975). Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange. *The Bell Journal of Economics*, 6(1), 250-278.
- Whitener, E. M. (2001). Do ‘high commitment’ human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515–536.

ANEXOS

ANEXO A

Carta de apresentação e Questionário



Apresentação do Inquérito

O meu nome é Inês Vilarinho Pacheco Ferreira sou estudante do ISPA - Instituto Universitário e no âmbito da minha Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações estou a efectuar um estudo acerca da percepção das atitudes e comportamentos em contexto de trabalho.

Neste sentido, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário em anexo para o qual se garante o seu total **anonimato** bem como a **confidencialidade** das suas respostas. A informação retirada será apenas sujeita a análise estatística e será apenas utilizada para os fins académicos.

Não existem **respostas certas ou erradas**. O importante é dar a sua opinião sincera.

Peço-lhe para responder a todas as questões e devolver o questionário no prazo de 5 dias.

Muito obrigado pela sua colaboração

Lisboa, .../.../2011

.....

(Assinatura)



SECÇÃO A:

De seguida encontrará várias afirmações sobre diferentes aspectos relacionados com o seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada frase e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião, indicando o quanto discorda ou concorda com a mesma, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não me sinto como fazendo " parte da família " na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO B:

Nesta secção pedimos-lhe que reflecta sobre aquilo que a empresa lhe tem dado e aquilo que a empresa lhe tinha prometido antes da sua situação actual. As organizações fazem promessas de que darão certas coisas aos trabalhadores, em troca das suas contribuições para com a organização. Pense em que considera que esta empresa lhe tem dado os benefícios que anteriormente lhe havia prometido de um modo explícito ou implícito. Por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve o nível de cumprimento por parte da empresa

1	2	3	4	5
Muito menos do que me tinha prometido	Menos do que me tinha prometido	O que me tinha prometido	Mais do que me tinha prometido	Muito mais do que me tinha prometido

1. Promover-me para uma função superior.	1	2	3	4	5
2. Integrar-me num grupo/departamento adequado.	1	2	3	4	5
3. Atribuir-me uma função mais aliciante.	1	2	3	4	5
4. Aumentar a minha autoridade no trabalho.	1	2	3	4	5
5. Aumentar as minhas oportunidades de desenvolvimento e formação.	1	2	3	4	5
6. Aumentar o meu nível de remuneração.	1	2	3	4	5
7. Aumentar a minha segurança de emprego.	1	2	3	4	5
8. Dar-me um contexto de trabalho agradável e seguro.	1	2	3	4	5
9. Melhorar as relações com os meus colegas e superiores.	1	2	3	4	5
10. Receber apoio da empresa e do chefe.	1	2	3	4	5

SECÇÃO C:

De seguida encontrará várias afirmações sobre diferentes aspectos relacionados com práticas relativas ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada frase e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião, indicando o quanto discorda ou concorda com a mesma, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. Quando comecei a trabalhar nesta empresa foram-me comunicados de forma clara os objectivos da minha função.	1	2	3	4	5
2. Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia.	1	2	3	4	5
3. Quando fui recrutado para esta empresa foram usados métodos adequados a avaliar as minhas competências.	1	2	3	4	5
4. Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.	1	2	3	4	5
5. A formação que tenho recebido nesta empresa aumenta o meu valor no mercado de trabalho em geral.	1	2	3	4	5
6. A formação que tenho recebido nesta empresa aumenta o meu valor dentro da empresa.	1	2	3	4	5
7. Para além de formação específica também tenho recebido, nesta empresa, formação mais genérica importante para o meu futuro profissional.	1	2	3	4	5
8. A formação que tenho recebido nesta empresa é importante para a melhoria do meu desempenho.	1	2	3	4	5
9. O meu superior hierárquico comunica-me os critérios de avaliação do meu trabalho.	1	2	3	4	5
10. O meu superior hierárquico comunica-me os objectivos que devo alcançar na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
11. Os critérios de avaliação do meu desempenho são claros e justos.	1	2	3	4	5
12. Se há falhas no meu desempenho existe acompanhamento para as ultrapassar.	1	2	3	4	5
13. Nesta empresa existem oportunidades de evolução de carreira.	1	2	3	4	5
14. As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas.	1	2	3	4	5
15. Os critérios para progredir nesta empresa são claros.	1	2	3	4	5
16. As possibilidades de evolução na carreira dependem do mérito e das competências de cada um.	1	2	3	4	5
17. A minha remuneração é adequada ao valor da minha função em comparação com outras funções da empresa.	1	2	3	4	5
18. A minha remuneração é adequada face ao praticado no mercado para funções idênticas.	1	2	3	4	5
19. A minha remuneração global para além de uma parte fixa tem uma componente variável ligada ao meu desempenho.	1	2	3	4	5
20. Na empresa quem tem melhor desempenho é melhor recompensado.	1	2	3	4	5
21. A informação divulgada nos meios de comunicação interna é útil e relevante para a minha actividade.	1	2	3	4	5
22. Os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objectivos da organização.	1	2	3	4	5
23. Tomo contacto com os objectivos de negócio da empresa pelos habituais canais de comunicação interna.	1	2	3	4	5
24. Considero que existe uma adequada comunicação interna para com os colaboradores.	1	2	3	4	5
25. A empresa comemora os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os seus colaboradores.	1	2	3	4	5
26. Na empresa é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio.	1	2	3	4	5
27. A minha equipa de trabalho comemora os sucessos alcançados.	1	2	3	4	5
28. Na empresa os momentos de celebração e de reconhecimento público reforçam o espírito de equipa.	1	2	3	4	5

Género:

Masculino	
Feminino	
Idade	

ANEXO B
Estatística Descritiva
médias e desvios-padrão

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sexo	142	,00	1,00	,5634	,49772
Idade	142	18,00	53,00	32,2113	6,95460
PGRH Global	142	1,25	5,00	3,2095	,66936
CA Global	142	1,00	7,00	4,6725	1,31943
CCP Global	142	1,10	4,60	2,8831	,58661
Valid N (listwise)	142				

ANEXO C

Validade - Análise factorial

Tabela 18: Matriz anti-imagem PGRH

Matriz anti-imagem																													
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	
Correlação anti-imagem	Item 1	.835*	-.419	-.105	-.264	.056	.012	-.004	-.112	-.070	-.069	-.071	.074	.185	-.116	.108	.007	-.155	.046	.102	-.073	-.012	.030	-.094	-.086	.110	.120	-.021	-.042
	Item 2	-.419	.827*	-.077	-.131	-.183	.107	-.051	-.029	-.005	.051	-.032	-.188	-.233	.109	.008	-.021	.249	-.121	-.207	.169	-.026	.096	.189	-.038	-.133	-.152	.089	-.059
	Item 3	-.105	-.077	.896*	-.111	-.168	-.015	-.042	.052	-.104	.170	.069	-.044	.008	-.017	.145	-.081	.053	-.052	-.105	.017	-.055	.020	-.017	-.070	.002	-.011	-.106	.028
	Item 4	-.264	-.131	-.111	.760*	-.024	-.060	.242	-.044	.018	-.013	.062	.032	-.056	.077	-.151	.146	.061	-.059	.095	-.088	.032	-.065	.039	-.126	-.008	-.015	-.111	.117
	Item 5	.056	-.183	-.168	-.024	.910*	-.453	-.091	-.195	.147	-.075	-.081	.013	.093	-.045	-.080	.002	-.020	.023	.044	-.030	.043	-.222	-.059	.114	.108	-.028	-.044	.097
	Item 6	.012	.107	-.015	-.060	-.453	.900*	.051	-.418	-.120	-.056	.133	-.136	-.093	.081	-.016	-.079	-.039	.113	.076	.076	-.037	.038	.147	-.018	-.211	-.059	.004	.058
	Item 7	-.004	-.051	-.042	.242	-.091	.051	.908*	-.383	-.205	-.075	.202	-.094	-.036	.004	-.200	.020	-.102	-.018	-.004	.085	.176	-.111	.090	-.017	-.083	-.178	-.030	.122
	Item 8	-.112	-.029	.052	-.044	-.195	-.418	-.383	.889*	.090	.127	-.253	.068	-.102	-.025	-.012	-.034	.144	-.166	-.086	-.033	-.049	-.003	-.170	.099	.149	.118	.117	-.196
	Item 9	-.070	-.005	-.104	.018	.147	-.120	-.205	.090	.854*	-.461	-.353	-.094	.043	.109	-.056	.063	-.070	.134	-.053	-.005	-.174	-.079	.099	.106	.195	.080	-.246	-.070
	Item 10	-.069	.051	.170	-.013	-.075	-.056	-.075	.127	-.461	.906*	-.207	-.020	-.138	-.056	-.052	-.117	.183	-.135	-.089	-.034	-.024	.073	-.143	-.149	.099	-.038	.010	.137
	Item 11	-.071	-.032	.069	.062	-.081	.133	.202	-.253	-.353	-.207	.873*	-.234	.091	.099	-.024	-.004	-.248	.194	.081	-.091	.168	.041	.039	-.163	-.136	-.102	.106	-.002
	Item 12	.074	-.188	-.044	.032	.013	-.136	-.094	.068	-.094	-.020	-.234	.936*	-.075	-.200	.070	.138	.051	-.071	.010	-.043	-.207	.062	-.023	.096	-.062	.107	-.080	-.053
	Item 13	.185	-.233	.008	-.056	.093	-.093	-.036	-.102	.043	-.138	.091	-.075	.949*	-.174	.024	-.180	-.113	.034	-.029	-.153	-.068	.022	-.091	.107	-.091	.014	-.039	-.024
	Item 14	-.116	.109	-.017	.077	-.045	.081	.004	-.025	.109	-.056	.099	-.200	-.174	.917*	-.380	-.009	-.069	.137	-.072	.099	-.068	-.164	-.097	-.063	-.087	.055	-.124	.157
	Item 15	.108	.008	.145	-.151	-.080	-.016	-.200	-.012	-.056	-.052	-.024	.070	.024	-.380	.912*	-.280	-.130	-.058	.005	.136	-.011	.252	.046	-.194	-.032	-.044	.007	-.128
	Item 16	.007	-.021	-.081	.146	.002	-.079	.020	-.034	.063	-.117	-.004	.138	-.180	-.009	-.280	.928*	-.080	-.001	.224	-.295	-.002	-.064	-.012	-.056	.124	-.030	.037	-.169
	Item 17	-.155	.249	.053	.061	-.020	-.039	-.102	.144	-.070	.183	-.248	.051	-.113	-.069	-.130	-.080	.758*	-.709	-.085	-.060	-.146	-.061	.156	.110	-.062	-.018	-.041	.140
	Item 18	.046	-.121	-.052	-.059	.023	.113	-.018	-.166	.134	-.135	.194	-.071	.034	.137	-.058	-.001	-.709	.733*	.023	-.085	.153	.049	-.097	-.064	.029	-.010	.009	-.087
	Item 19	.102	-.207	-.105	.095	.044	.076	-.004	-.086	-.053	-.089	.081	.010	-.029	-.072	.005	.224	-.085	.023	.838*	-.332	.020	.012	-.076	-.091	.038	.212	-.092	-.137
	Item 20	-.073	.169	.017	-.088	-.030	.076	.085	-.033	-.005	-.034	-.091	-.043	-.153	.099	.136	-.295	-.060	-.085	-.332	.879*	-.202	-.068	.175	.118	-.191	-.181	.059	.022
	Item 21	-.012	-.026	-.055	.032	.043	-.037	.176	-.049	-.174	-.024	.168	-.207	-.068	-.068	-.011	-.002	-.146	.153	.020	-.202	.920*	-.312	-.212	-.116	.089	.040	.110	-.160
	Item 22	.030	.096	.020	-.065	-.222	.038	-.111	-.003	-.079	.073	.041	.062	.022	-.164	.252	-.064	-.061	.049	.012	-.068	-.312	.914*	-.185	-.303	-.117	.038	.114	-.065
	Item 23	-.094	.189	-.017	.039	-.059	.147	.090	-.170	.099	-.143	.039	-.023	-.091	-.097	.046	-.012	.156	-.097	-.076	.175	-.212	-.185	.912*	-.208	-.044	-.076	-.065	.002
	Item 24	-.086	-.038	-.070	-.126	.114	-.018	-.017	.099	.106	-.149	-.163	.096	.107	-.063	-.194	-.056	.110	-.064	-.091	.118	-.116	-.303	-.208	.920*	-.259	-.174	-.021	.069
	Item 25	.110	-.133	.002	-.008	.108	-.211	-.083	.149	.195	.099	-.136	-.062	-.091	-.087	-.032	.124	-.062	.029	.038	-.191	.089	-.117	-.044	-.259	.917*	-.125	-.122	-.260
	Item 26	.120	-.152	-.011	-.015	-.028	-.059	-.178	.118	.080	-.038	-.102	.107	.014	.055	-.044	-.030	-.018	-.010	.212	-.181	.040	.038	-.076	-.174	-.125	.932*	-.175	-.173
	Item 27	-.021	.089	-.106	-.111	-.044	.004	-.030	.117	-.246	.010	.106	-.080	-.039	-.124	.007	.037	-.041	.009	-.092	.059	.110	.114	-.065	-.021	-.122	-.175	.913*	-.340
	Item 28	-.042	-.059	.028	.117	.097	.058	.122	-.196	-.070	.137	-.002	-.053	-.024	.157	-.128	-.169	.140	-.087	-.137	.022	-.160	-.065	.002	.069	-.260	-.173	-.340	.909*

a. Medida de adequação da amostra

Tabela 19: análise das componentes PGRH

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PGRH13	,750						
PGRH8	,729		,378	,276			
PGRH24	,729		-,389				,268
PGRH15	,721	-,309				-,234	
PGRH6	,716		,361	,282	-,236		
PGRH21	,713		-,301			,309	
PGRH25	,705		-,352			-,232	
PGRH16	,702	-,335					
PGRH22	,696		-,356		-,236	,253	
PGRH10	,695			-,431	-,204		,224
PGRH28	,695		-,238		,211	-,221	-,292
PGRH7	,690	-,211	,334				
PGRH14	,680		-,252		-,260		
PGRH5	,679		,367	,370	-,234		
PGRH12	,667			-,269			-,202
PGRH26	,663					-,426	
PGRH11	,637		,279	-,432			
PGRH27	,609				,246	-,386	
PGRH9	,609		,290	-,587			
PGRH23	,606	,207	-,444		-,259		
PGRH20	,598	-,231			,248	,315	
PGRH2	,519	,418	,285		,351		
PGRH1	,452	,449	,269		,305		,357
PGRH19	,435			-,323	,244	,366	-,380
PGRH17	,481	-,650			,271	,227	,215
PGRH18	,400	-,600			,423	,208	
PGRH4	,267	,461		,258	,405		,416
PGRH3	,376	,404		,223	,272		-,201

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Tabela 20: peso factorial dos itens da PGRH

Communalities		
	Initial	Extraction
PGRH1	1,000	,714
PGRH2	1,000	,690
PGRH3	1,000	,507
PGRH4	1,000	,689
PGRH5	1,000	,809
PGRH6	1,000	,801
PGRH7	1,000	,703
PGRH8	1,000	,816
PGRH9	1,000	,836
PGRH10	1,000	,795
PGRH11	1,000	,723
PGRH12	1,000	,608
PGRH13	1,000	,626
PGRH14	1,000	,614
PGRH15	1,000	,722
PGRH16	1,000	,626
PGRH17	1,000	,839
PGRH18	1,000	,805
PGRH19	1,000	,657
PGRH20	1,000	,637
PGRH21	1,000	,764
PGRH22	1,000	,773
PGRH23	1,000	,720
PGRH24	1,000	,796
PGRH25	1,000	,736
PGRH26	1,000	,709
PGRH27	1,000	,673
PGRH28	1,000	,719

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Tabela 21: Matriz anti-imagem CA

		Matriz anti imagem					
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6
Corelação anti-imagem	Item 1	,846^a	,083	-,330	-,165	-,050	,114
	Item 2	,083	,814^a	,312	-,066	-,394	-,044
	Item 3	-,330	,312	,765^a	-,410	-,028	-,001
	Item 4	-,165	-,066	-,410	,818^a	,145	,060
	Item 5	-,050	-,394	-,028	,145	,716^a	-,575
	Item 6	,114	-,044	-,001	,060	-,575	,761^a

a. Medida de adequação da amostra

Tabela 22: peso factorial dos itens da CA

Communalities		
	Initial	Extraction
Compromisso Afectivo 1	1,000	,663
Compromisso Afectivo 2	1,000	,628
Compromisso Afectivo 3	1,000	,764
Compromisso Afectivo 4	1,000	,644
Compromisso Afectivo 5	1,000	,849
Compromisso Afectivo 6	1,000	,770

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 23: análise das componentes Compromisso Afectivo

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Compromisso Afectivo 5 Invertido	,779	-,492
Compromisso Afectivo Compromisso afectivo 2 Invertido	,771	,413
Compromisso afectivo 6 invertido	,767	
Compromisso Afectivo	,736	-,478
Compromisso Afectivo	,716	,362
Compromisso Afectivo	,670	,463

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Tabela 24: Matriz anti-imagem cumprimento contrato psicológico

Matriz anti imagem											
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	
Corelação anti-imagem	Item 1	,867^a	-,111	-,336	-,077	,068	-,357	-,009	,101	-,037	-,053
	Item 2	-,111	,885^a	-,339	-,057	,012	-,113	,104	-,223	,091	-,071
	Item 3	-,336	-,339	,853^a	-,376	-,102	,016	-,102	-,012	,020	,051
	Item 4	-,077	-,057	-,376	,904^a	-,194	,047	-,051	,057	-,089	-,139
	Item 5	,068	,012	-,102	-,194	,908^a	-,296	-,122	-,190	,027	-,130
	Item 6	-,357	-,113	,016	,047	-,296	,857^a	-,198	,123	,022	-,155
	Item 7	-,009	,104	-,102	-,051	-,122	-,198	,856^a	-,392	-,118	,132
	Item 8	,101	-,223	-,012	,057	-,190	,123	-,392	,819^a	-,306	-,059
	Item 9	-,037	,091	,020	-,089	,027	,022	-,118	-,306	,812^a	-,530
	Item 10	-,053	-,071	,051	-,139	-,130	-,155	,132	-,059	-,530	,837^a

a. Medida de adequação da amostra

Tabela 25: Matriz das componentes do Cumprimento do Contrato Psicológico

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Cumprimento do Contrato Psicológico	,693	-,466
Cumprimento do Contrato Psicológico	,674	-,339
Cumprimento do Contrato Psicológico	,773	-,388
Cumprimento do Contrato Psicológico	,756	-,185
Cumprimento do Contrato Psicológico	,755	,077
Cumprimento do Contrato Psicológico	,711	-,223
Cumprimento do Contrato Psicológico	,653	,308
Cumprimento do Contrato Psicológico	,657	,510
Cumprimento do Contrato Psicológico	,676	,512
Cumprimento do Contrato Psicológico	,716	,294

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Tabela 26: peso factorial dos itens da CCP

Communalities

	Initial	Extraction
item 1	1,000	,697
item 2	1,000	,569
item 3	1,000	,747
item 4	1,000	,605
item 5	1,000	,576
item 6	1,000	,555
item 7	1,000	,521
item 8	1,000	,692
item 9	1,000	,718
item 10	1,000	,598

Extraction Method: Principal Component Analysis.